

Efektivitas Manajemen Pendidikan Kesetaraan Paket C: Studi Kasus di PKBM Bina Cipta Ujungberung

Noneng Nurhayani*, Saktika Rohmah, Dimas Firdaus Kusuma W.

Universitas Islam Nusantara, Indonesia

*Corresponding Author: nonengnurhayani@uinuis.ac.id

ABSTRACT

Article History:

Received 2025-07-09

Accepted 2025-12-02

Keywords:

educational management
equivalency education
PKBM
Package C
non-formal education

Management effectiveness is a key factor in the success of equivalency education in PKBM, yet comprehensive empirical studies remain limited. This study analyzes the effectiveness of Package C equivalency education management at PKBM Bina Cipta Ujungberung based on planning, organizing, implementing, and controlling functions. A qualitative case study was conducted through in-depth interviews with the PKBM head, foundation chairman, three tutors, and four students, complemented by four weeks of participant observation and institutional documentation analysis. Data were analyzed using the Miles-Huberman model with source, technique, and theory triangulation. PKBM Bina Cipta's management proved effective through participatory planning based on community needs (implementation rate >90%), functional organizational structure with 1:20 tutor-student ratio, flexible learning integrating face-to-face sessions (40%), self-study modules (35%), and skills practice (25%), and multilevel supervision system resulting in "A" accreditation (score 92/100) and consistent graduation rate >90%. The Friday Blessing program innovation successfully integrated character education with social action. Holistic integration of management functions with community-based planning and humanistic learning approaches produces balanced academic achievement and social empowerment, positioning PKBM Bina Cipta as an effective non-formal education management model in Indonesia.

ABSTRAK

Kata Kunci:

manajemen pendidikan
pendidikan kesetaraan
PKBM
Paket C
pendidikan nonformal

Efektivitas manajemen menjadi faktor kunci keberhasilan pendidikan kesetaraan di PKBM, namun kajian empiris yang komprehensif masih terbatas. Penelitian ini menganalisis efektivitas manajemen pendidikan kesetaraan Paket C di PKBM Bina Cipta Ujungberung berdasarkan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Studi kasus kualitatif dilakukan melalui wawancara mendalam dengan kepala PKBM, ketua yayasan, tiga tutor, dan empat peserta didik, dilengkapi observasi partisipatif selama empat minggu dan analisis dokumentasi kelembagaan. Data dianalisis menggunakan model Miles-Huberman dengan triangulasi sumber, teknik, dan teori. Manajemen PKBM Bina Cipta terbukti efektif dengan implementasi perencanaan partisipatif berbasis kebutuhan komunitas (tingkat implementasi >90%), struktur organisasi fungsional dengan rasio tutor-peserta didik 1:20, pembelajaran fleksibel yang mengintegrasikan tatap muka (40%), modul mandiri (35%), dan praktik keterampilan (25%), serta sistem pengawasan berlapis yang menghasilkan akreditasi "A" (skor 92/100) dan tingkat kelulusan konsisten >90%. Inovasi program Jumat Berkah berhasil mengintegrasikan pendidikan karakter dengan aksi sosial. Integrasi holistik fungsi manajemen dengan pendekatan community-based planning dan pembelajaran humanistik menghasilkan capaian akademik dan pemberdayaan sosial yang seimbang, menjadikan PKBM Bina Cipta model pengelolaan pendidikan nonformal yang efektif di Indonesia.



1. PENDAHULUAN

Pendidikan nonformal memiliki peran strategis dalam mewujudkan pemerataan akses pendidikan dan pemberdayaan masyarakat di Indonesia, terutama bagi kelompok masyarakat yang tidak dapat mengakses pendidikan formal karena berbagai kendala sosial, ekonomi, dan geografis (Almeida & Morais, 2025; Rubenson & Desjardins, 2009; Septiana et al., 2024). Salah satu institusi pendidikan nonformal yang telah berkembang pesat adalah Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM), yang berfungsi sebagai lembaga alternatif untuk menyelenggarakan berbagai program pendidikan sepanjang hayat (*lifelong learning*) yang berorientasi pada pengembangan pengetahuan, keterampilan, dan sikap masyarakat (Nygren et al., 2019; Zaifullah et al., 2023). PKBM tidak hanya berperan sebagai penyedia layanan pendidikan kesetaraan, tetapi juga sebagai pusat pemberdayaan masyarakat yang menekankan pada pengembangan kecakapan hidup dan kewirausahaan (Direktorat Dikmenum, 2000; Holford et al., 2022).

Program pendidikan kesetaraan Paket C yang diselenggarakan oleh PKBM merupakan jalur pendidikan menengah yang setara dengan SMA/MA, yang tidak hanya bertujuan mencapai kesetaraan akademik, tetapi juga menekankan penguatan karakter dan pengembangan kecakapan hidup yang relevan dengan kebutuhan lokal dan dunia kerja (Ali, 2019; Anisykurlillah, 2020; Lee & Chung, 2015). Model program kesetaraan serupa telah terbukti efektif dalam meningkatkan hasil pembelajaran dan pemberdayaan peserta didik di berbagai negara berkembang (Gee, 2015; UNESCO, 2015). Meskipun program Paket C telah diselenggarakan secara luas, efektivitas pengelolaannya masih bervariasi dan dipengaruhi oleh kualitas manajemen kelembagaan (Saputra, 2022; Tikly, 2015). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa keberhasilan program pendidikan nonformal sangat bergantung pada penerapan fungsi-fungsi manajemen yang sistematis dan adaptif terhadap perubahan sosial (Bush & Glover, 2014; Um & Cho, 2022). Namun, kajian mendalam mengenai efektivitas manajemen pendidikan kesetaraan Paket C di tingkat lembaga, khususnya yang mempertimbangkan aspek perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan secara komprehensif, masih terbatas (Morciano, 2015).

Efektivitas dalam konteks manajemen pendidikan diartikan sebagai tingkat pencapaian tujuan organisasi secara optimal dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia (Hasibuan, 2004; Nurhikmah, 2024). Dalam pendidikan nonformal, efektivitas tidak hanya diukur dari capaian akademik semata, tetapi juga dari kemampuan lembaga dalam memberdayakan masyarakat, meningkatkan kesejahteraan, serta membangun karakter warga belajar (Ashdown & Bernard, 2011; Mulyasa, 2002). Kajian efektivitas manajemen PKBM perlu mempertimbangkan keseluruhan siklus manajemen yang mencakup perencanaan strategis, pengorganisasian sumber daya, pelaksanaan program, hingga pengawasan dan evaluasi berkelanjutan (Amadi & Edu, 2020; Handoko, 1999).

PKBM Bina Cipta Ujungberung, Kota Bandung, merupakan lembaga pendidikan nonformal terakreditasi "A" yang telah beroperasi sejak 9 Agustus 2016 di bawah naungan Yayasan Bina Cipta. Lembaga ini menyelenggarakan berbagai program pendidikan, termasuk pendidikan kesetaraan Paket A, B, dan C, Taman Bacaan Masyarakat (TBM), serta pendidikan kecakapan hidup yang menekankan pengembangan keterampilan vokasional dan karakter sosial (Agussani, 2020). Dengan visi menciptakan masyarakat yang cerdas, mandiri, dan produktif melalui pendidikan holistik, PKBM Bina Cipta telah menunjukkan kapasitas kelembagaan yang kuat, ditandai dengan perannya sebagai lembaga induk bagi PKBM lain dalam pelaksanaan Ujian Pendidikan Kesetaraan (UPK). Kredibilitas ini diperkuat oleh keberadaan 13 tenaga pendidik dan 267 peserta didik yang terlibat aktif dalam program pembelajaran.

Meskipun PKBM Bina Cipta telah menunjukkan prestasi kelembagaan yang baik, belum ada kajian sistematis yang menganalisis secara mendalam bagaimana efektivitas manajemen pendidikan kesetaraan Paket C diimplementasikan dalam praktik sehari-hari (Norqvist & Leffler, 2017; Souto-Otero, 2021). Penelitian ini penting untuk mengisi kesenjangan pengetahuan tersebut dengan memberikan gambaran

komprehensif tentang mekanisme manajerial yang berkontribusi terhadap keberhasilan penyelenggaraan pendidikan kesetaraan di tingkat lembaga nonformal. Pemahaman mendalam tentang praktik manajemen efektif di PKBM Bina Cipta dapat memberikan wawasan berharga bagi pengembangan model pengelolaan pendidikan nonformal yang dapat diadopsi oleh lembaga sejenis di Indonesia (Lumby & Coleman, 2016).

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas manajemen pendidikan kesetaraan Paket C di PKBM Bina Cipta Ujungberung dengan menggunakan pendekatan studi kasus. Analisis difokuskan pada empat fungsi utama manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan, untuk memberikan pemahaman holistik tentang dinamika manajerial yang mendukung keberhasilan program. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan literatur manajemen pendidikan nonformal, sekaligus memberikan implikasi praktis bagi pengelola PKBM dan pembuat kebijakan pendidikan dalam meningkatkan kualitas dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan kesetaraan di Indonesia.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus instrumental (*instrumental case study*), yang bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena efektivitas manajemen pendidikan kesetaraan Paket C di PKBM Bina Cipta Ujungberung dalam konteks alamiahnya (Baxter & Jack, 2008; Stake, 1995). Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi kompleksitas realitas manajerial lembaga pendidikan nonformal melalui analisis holistik terhadap empat fungsi utama manajemen: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan (Merriam, 1998; Yin, 2018). Desain studi kasus instrumental memfasilitasi pemahaman mendalam tentang bagaimana praktik manajemen berkontribusi terhadap keberhasilan penyelenggaraan program pendidikan kesetaraan, sehingga dapat memberikan wawasan teoretis yang lebih luas bagi pengembangan model pengelolaan PKBM di Indonesia (Rashid et al., 2019).

Penelitian dilaksanakan di PKBM Bina Cipta, yang beralamat di Jl. Andir Kaler No. 05, Cigending, Kecamatan Ujungberung, Kota Bandung. Lembaga ini dipilih secara purposif (*purposive sampling*) berdasarkan kriteria: (1) memiliki akreditasi "A" dari Badan Akreditasi Nasional Pendidikan Nonformal (BAN-PNF), (2) telah menyelenggarakan program Paket C minimal lima tahun, (3) berperan sebagai lembaga induk bagi PKBM lain dalam pelaksanaan Ujian Pendidikan Kesetaraan, dan (4) memiliki capaian tingkat kelulusan yang tinggi dan konsisten (Patton, 2015). Subjek penelitian terdiri atas empat kategori informan kunci yang ditentukan melalui teknik *purposive sampling* berdasarkan relevansi dan kapasitas mereka dalam memberikan informasi mendalam tentang praktik manajemen lembaga: (1) Kepala PKBM sebagai pengambil kebijakan strategis, (2) Ketua Yayasan Bina Cipta sebagai penanggungjawab kelembagaan, (3) tiga orang tutor Paket C yang mewakili pelaksana operasional pembelajaran, dan (4) empat orang peserta didik aktif yang memberikan perspektif penerima layanan pendidikan (Creswell, 2013).

Data penelitian dikumpulkan melalui tiga teknik utama yang saling melengkapi untuk memastikan kedalaman dan keluasan informasi (Miles et al., 2014). Pertama, wawancara mendalam semi-terstruktur (*in-depth semi-structured interviews*) dilakukan dengan seluruh informan kunci menggunakan panduan wawancara yang telah divalidasi melalui *expert judgment* oleh dua orang ahli manajemen pendidikan nonformal. Wawancara berlangsung selama 45-60 menit per informan dan direkam dengan persetujuan tertulis untuk memastikan akurasi transkrip data. Kedua, observasi partisipatif pasif (*passive participant observation*) dilakukan terhadap aktivitas pembelajaran, rapat koordinasi, dan interaksi antara pengelola, tutor, dan peserta didik selama periode empat minggu untuk memahami dinamika operasional lembaga

secara langsung. Ketiga, studi dokumentasi dilakukan terhadap dokumen kelembagaan yang mencakup struktur organisasi, kurikulum, silabus, jadwal pembelajaran, laporan kegiatan bulanan dan tahunan, data kehadiran, hasil evaluasi pembelajaran, serta dokumen akreditasi dan supervisi eksternal (Bowen, 2009).

Analisis data dilakukan secara simultan dengan proses pengumpulan data menggunakan model analisis interaktif Miles dan Huberman yang terdiri atas tiga tahap: (1) reduksi data (*data reduction*), yaitu proses pemilihan, penyederhanaan, dan transformasi data mentah menjadi informasi yang relevan dengan fokus penelitian; (2) penyajian data (*data display*), yaitu pengorganisasian data yang telah direduksi dalam bentuk matriks, tabel, dan narasi deskriptif untuk memudahkan identifikasi pola dan hubungan antar-kategori; dan (3) penarikan kesimpulan dan verifikasi (*conclusion drawing and verification*), yaitu interpretasi makna dari pola-pola yang teridentifikasi dan verifikasi melalui triangulasi sumber data (Miles et al., 2014; Sugiyono, 2011). Proses coding dilakukan secara manual dengan menggunakan teknik *open coding*, *axial coding*, dan *selective coding* untuk mengidentifikasi tema-tema utama terkait efektivitas fungsi manajemen (Saldaña, 2015).

Untuk menjaga keabsahan dan kredibilitas data, penelitian ini menerapkan teknik triangulasi ganda yang meliputi: (1) triangulasi sumber, yaitu membandingkan informasi dari pengelola, tutor, dan peserta didik untuk memastikan konsistensi dan validitas data; (2) triangulasi teknik, yaitu mengecek ulang data yang diperoleh melalui wawancara dengan hasil observasi dan dokumentasi; dan (3) triangulasi teori, yaitu menggunakan berbagai perspektif manajemen pendidikan untuk menginterpretasi data secara komprehensif (Carter et al., 2014; Patton, 1999). Selain itu, dilakukan *member checking* dengan cara menyampaikan hasil analisis sementara kepada informan kunci untuk mendapatkan konfirmasi dan klarifikasi, serta *peer debriefing* bersama rekan peneliti untuk mengurangi bias interpretasi (Lincoln & Guba, 1985). Penelitian ini juga telah memperoleh persetujuan etik (*ethical clearance*) dari komite etik penelitian dan informed consent dari seluruh partisipan sebelum pengumpulan data dimulai untuk memastikan perlindungan hak dan kerahasiaan informan (Creswell & Poth, 2018)..

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Bagian ini menyajikan temuan utama penelitian tentang efektivitas manajemen pendidikan kesetaraan Paket C di PKBM Bina Cipta Ujungberung yang diorganisasikan berdasarkan empat fungsi manajemen: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Data yang disajikan diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi yang dilakukan selama periode penelitian.

Efektivitas Fungsi Perencanaan

Hasil wawancara dengan Kepala PKBM mengungkapkan bahwa proses perencanaan dimulai dengan analisis kebutuhan masyarakat Ujungberung yang belum memiliki ijazah SMA/MA. Seperti yang disampaikan oleh informan kunci:

"Kami melakukan survei langsung ke masyarakat, bekerjasama dengan RT/RW untuk mengidentifikasi warga yang membutuhkan pendidikan kesetaraan. Dari situ kami menyusun program yang tidak hanya fokus akademik, tapi juga keterampilan yang dibutuhkan di wilayah ini" (Wawancara, Susilawati, Kepala PKBM, 15 Januari 2025).

Analisis dokumentasi menunjukkan bahwa PKBM Bina Cipta menyusun Rencana Kerja Tahunan (RKT) yang mencakup enam komponen utama: (1) tujuan program, (2) kurikulum dan muatan lokal, (3) jadwal pembelajaran, (4) pengadaan sarana dan prasarana, (5) alokasi anggaran, dan (6) indikator keberhasilan. Tabel 1 menyajikan ringkasan dokumen perencanaan yang dianalisis.

Tabel 1. Dokumen Perencanaan PKBM Bina Cipta Tahun Ajaran 2024/2025

No	Dokumen Perencanaan	Komponen Utama	Status Implementasi
1	Rencana Kerja Tahunan	Visi, misi, program kerja, target capaian	Terlaksana 95%
2	Kurikulum Paket C	Mata pelajaran wajib, muatan lokal (kewirausahaan, menjahit, tata boga)	Terlaksana 100%
3	Rencana Anggaran	Alokasi BOP, swadaya, CSR untuk operasional dan pengembangan	Terlaksana 92%
4	Jadwal Pembelajaran	Jadwal tatap muka, tutorial, dan praktik keterampilan	Terlaksana 98%

Data pada Tabel 1 menunjukkan bahwa dokumen perencanaan telah disusun secara sistematis dengan tingkat implementasi yang tinggi (>90%), mengindikasikan efektivitas fungsi perencanaan. Observasi lapangan mengonfirmasi bahwa kurikulum yang diterapkan mengintegrasikan standar nasional dengan muatan lokal seperti kewirausahaan, menjahit, dan tata boga, yang disesuaikan dengan kebutuhan ekonomi masyarakat setempat.

Temuan penting lainnya adalah keterlibatan pemangku kepentingan dalam proses perencanaan. Ketua Yayasan menjelaskan:

"Setiap tahun kami mengadakan musyawarah dengan tokoh masyarakat, RT/RW, alumni, dan orang tua peserta didik. Input dari mereka sangat berharga untuk menentukan jenis keterampilan apa yang harus kami ajarkan" (Wawancara, Asep Saepudin, Ketua Yayasan, 16 Januari 2025).

Pendekatan partisipatif ini tercermin dalam struktur pendanaan yang beragam: Bantuan Operasional Pendidikan (BOP) dari pemerintah (60%), swadaya masyarakat (25%), dan Corporate Social Responsibility (CSR) dari mitra usaha lokal (15%). Diversifikasi sumber pendanaan menunjukkan kepercayaan stakeholder terhadap program yang direncanakan.

Efektivitas Fungsi Pengorganisasian

Hasil analisis struktur organisasi menunjukkan bahwa PKBM Bina Cipta menerapkan model organisasi fungsional dengan pembagian tugas yang jelas dan hierarkis. Gambar 1 menyajikan struktur organisasi lembaga.



Gambar 1. Struktur Organisasi PKBM Bina Cipta

Struktur pada Gambar 1 menunjukkan adanya jalur koordinasi yang jelas dari tingkat strategis (Yayasan) hingga operasional (Tutor). Hasil wawancara dengan Koordinator Paket C mengungkapkan bahwa pembagian tugas dilakukan berdasarkan kompetensi dan pengalaman:

"Setiap tutor memiliki spesialisasi mata pelajaran. Ada yang fokus ke IPA, IPS, Bahasa, dan keterampilan. Kami juga punya pembagian kelas berdasarkan tingkat kemampuan peserta didik, jadi pembelajaran lebih efektif" (Wawancara, Dedi Supriadi, Koordinator Paket C, 17 Januari 2025).

Observasi selama empat minggu mengonfirmasi bahwa rapat koordinasi dilaksanakan setiap dua minggu sekali untuk membahas progres pembelajaran, kendala operasional, dan strategi perbaikan. Tabel 2 menyajikan distribusi tugas dan tanggung jawab di PKBM Bina Cipta.

Tabel 2. Distribusi Tugas dan Tanggung Jawab Pengelola PKBM Bina Cipta

Posisi	Jumlah	Tugas Utama	Kompetensi yang Dibutuhkan
Kepala PKBM	1	Penanggung jawab kebijakan, koordinasi keseluruhan, hubungan eksternal	Manajemen pendidikan, kepemimpinan
Koordinator Paket C	1	Pengendali operasional, penjadwalan, monitoring pembelajaran	Administrasi pendidikan, supervisi
Tutor Akademik	5	Pelaksana pembelajaran mata pelajaran wajib	Pedagogik, penguasaan materi
Tutor Keterampilan	3	Pelaksana pembelajaran keterampilan vokasional	Kompetensi teknis, pengalaman praktis
Staf Administrasi	2	Pengelolaan data, administrasi keuangan, dokumentasi	Administrasi, manajemen data

Data pada Tabel 2 menunjukkan bahwa PKBM memiliki 13 tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dengan pembagian tugas yang proporsional. Rasio tutor terhadap peserta didik adalah 1:20, yang memungkinkan pembelajaran yang lebih personal dan efektif. Keterlibatan relawan dari komunitas lokal juga memperkuat kapasitas organisasi, terutama untuk program keterampilan yang membutuhkan keahlian khusus seperti menjahit dan tata boga.

Efektivitas Fungsi Pelaksanaan

Temuan terkait pelaksanaan pembelajaran menunjukkan bahwa PKBM Bina Cipta menerapkan model pembelajaran yang fleksibel dan adaptif terhadap kondisi peserta didik. Observasi terhadap proses pembelajaran mengungkapkan tiga strategi utama: (1) pembelajaran tatap muka terbatas (40% waktu), (2) pembelajaran berbasis modul mandiri (35% waktu), dan (3) pembelajaran praktik keterampilan (25% waktu).

Seorang tutor menjelaskan pendekatan pembelajaran yang diterapkan:

"Peserta didik kami sebagian besar bekerja, jadi kami tidak bisa menerapkan sistem seperti sekolah formal. Kami gunakan sistem blok dan tutorial. Mereka belajar mandiri dengan modul, lalu kita diskusi bersama saat tatap muka. Untuk keterampilan, mereka praktik langsung dengan bimbingan tutor" (Wawancara, Siti Nurjanah, Tutor Paket C, 18 Januari 2025).

Hasil wawancara dengan empat peserta didik mengkonfirmasi fleksibilitas pembelajaran sebagai faktor penting dalam keberhasilan program. Tabel 3 menyajikan persepsi peserta didik terhadap metode pembelajaran.

Tabel 3. Persepsi Peserta Didik terhadap Metode Pembelajaran (n=4)

Aspek Pembelajaran	Sangat Baik	Baik	Cukup	Kurang
Fleksibilitas jadwal	3	1	-	-
Kualitas materi pembelajaran	2	2	-	-
Dukungan tutor	4	-	-	-
Relevansi keterampilan yang diajarkan	3	1	-	-
Suasana belajar	2	2	-	-

Data pada Tabel 3 menunjukkan bahwa peserta didik memberikan penilaian positif terhadap seluruh aspek pembelajaran, dengan dukungan tutor mendapat apresiasi tertinggi. Observasi

mengonfirmasi bahwa tutor tidak hanya berfungsi sebagai pengajar, tetapi juga sebagai motivator dan pembimbing personal. Salah satu peserta didik menyampaikan:

"Ibu tutor di sini tidak hanya ngajarin pelajaran, tapi juga dengerin curhat kita. Kalau ada masalah keluarga atau pekerjaan yang bikin susah konsentrasi belajar, beliau-beliau selalu kasih solusi dan motivasi" (Wawancara, Rina, Peserta Didik, 19 Januari 2025).

Inovasi pembelajaran yang menarik adalah program *Jumat Berkah*, kegiatan mingguan yang mengintegrasikan pendidikan karakter dengan aksi sosial. Dokumentasi menunjukkan bahwa setiap Jumat pagi, peserta didik dan tutor melakukan kegiatan berbagi makanan kepada masyarakat kurang mampu, membersihkan lingkungan sekitar PKBM, atau mengunjungi panti asuhan. Kepala PKBM menjelaskan tujuan program ini:

"Jumat Berkah adalah cara kami menanamkan nilai kepedulian sosial, kedisiplinan, dan rasa syukur. Pendidikan bukan hanya soal akademik, tapi juga pembentukan karakter. Alumni kami tidak hanya pintar, tapi juga punya empati dan kepedulian tinggi terhadap lingkungan" (Wawancara, Susilawati, 15 Januari 2025).

Efektivitas Fungsi Pengawasan dan Evaluasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa PKBM Bina Cipta menerapkan sistem pengawasan dan evaluasi yang sistematis dan berkelanjutan. Dokumentasi mengungkapkan tiga tingkat pengawasan: (1) pengawasan harian oleh Koordinator Paket C, (2) monitoring bulanan oleh Kepala PKBM, dan (3) supervisi semester oleh Dinas Pendidikan dan BAN-PNF.

Tabel 4 menyajikan instrumen dan indikator pengawasan yang digunakan. Data pada Tabel 4 menunjukkan adanya sistem pengawasan berlapis yang mencakup aspek pembelajaran, administratif, dan kelembagaan. Hasil evaluasi pembelajaran semester ganjil tahun ajaran 2024/2025 menunjukkan tingkat ketuntasan belajar 87% dengan nilai rata-rata 78,5 (kategori baik). Tingkat kehadiran peserta didik mencapai 82%, yang tergolong tinggi untuk pendidikan nonformal dengan karakteristik peserta didik yang bekerja.

Tabel 4. Instrumen dan Indikator Pengawasan PKBM Bina Cipta

Jenis Pengawasan	Instrumen	Indikator	Frekuensi	Penanggung Jawab
Pengawasan Pembelajaran	Lembar observasi kelas	Kehadiran tutor, metode mengajar, keterlibatan peserta didik	Mingguan	Koordinator
Monitoring Kehadiran	Absensi digital	Tingkat kehadiran tutor dan peserta didik	Harian	Staf Administrasi
Evaluasi Pembelajaran	Tes formatif dan sumatif	Nilai rata-rata, ketuntasan belajar	Semesteran	Tim Evaluasi
Supervisi Kelembagaan	Instrumen akreditasi	Standar nasional pendidikan nonformal	Tahunan	BAN-PNF

Koordinator Paket C menjelaskan tindak lanjut hasil evaluasi:

"Setiap kali ada evaluasi, kami langsung rapat untuk membahas hasilnya. Kalau ada peserta didik yang nilainya di bawah standar, kami kasih bimbingan tambahan. Kalau ada materi yang banyak yang tidak paham, kami revisi cara mengajarnya atau tambah waktu tutorial" (Wawancara, Dedi Supriadi, 17 Januari 2025).

Capaian penting dari efektivitas pengawasan adalah akreditasi "A" yang dipertahankan PKBM Bina Cipta sejak tahun 2018. Dokumentasi supervisi BAN-PNF menunjukkan bahwa lembaga memperoleh skor 92 dari 100, dengan kategori sangat baik pada aspek kurikulum, proses pembelajaran, dan manajemen kelembagaan. Tingkat kelulusan peserta didik Paket C dalam tiga tahun terakhir konsisten di atas 90%, dengan persentase tertinggi 95% pada tahun 2024.

Pembahasan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa manajemen pendidikan kesetaraan Paket C di PKBM Bina Cipta Ujungberung telah berjalan secara efektif melalui implementasi sistematis dari empat fungsi utama manajemen: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Efektivitas ini sejalan dengan teori manajemen pendidikan klasik yang menekankan pentingnya siklus POAC (Planning, Organizing, Actuating, Controlling) sebagai kerangka kerja untuk mencapai tujuan organisasi pendidikan (Nurhikmah, 2024; Surtiati & Sunarya, 2025). Pembahasan berikut mengaitkan temuan empiris dengan literatur dan teori yang telah diuraikan dalam pendahuluan.

Perencanaan Partisipatif dan Adaptif

Temuan bahwa PKBM Bina Cipta menerapkan perencanaan partisipatif yang melibatkan tokoh masyarakat, RT/RW, dan alumni dalam musyawarah perencanaan program mengkonfirmasi pentingnya pendekatan *community-based planning* dalam pendidikan nonformal. Hal ini resonan dengan pandangan Hanemann (2021) dalam studi UNESCO tentang Community Learning Centres yang menekankan bahwa partisipasi dan kepemilikan komunitas harus menjadi tujuan sentral program pendidikan orang dewasa karena memastikan relevansi dan keberlanjutan program. Keterlibatan stakeholder dalam perencanaan juga sejalan dengan prinsip *collaborative partnerships* yang diidentifikasi sebagai komponen esensial dalam pengelolaan lembaga pembelajaran komunitas (Learning Policy Institute, 2023).

Integrasi kurikulum nasional dengan muatan lokal (kewirausahaan, menjahit, tata boga) yang ditemukan dalam penelitian ini mencerminkan pendekatan perencanaan yang adaptif terhadap kebutuhan masyarakat lokal. Temuan ini mendukung argumen Lee dan Chung (2015) bahwa pendidikan kesetaraan harus menekankan pengembangan kecakapan hidup yang relevan dengan kebutuhan dunia kerja untuk meningkatkan *employability* lulusan. Studi Gee (2015) tentang program pendidikan nonformal di Bangladesh juga menunjukkan bahwa kurikulum yang disesuaikan dengan konteks lokal berkontribusi signifikan terhadap hasil pembelajaran dan pemberdayaan peserta didik.

Diversifikasi sumber pendanaan (BOP 60%, swadaya 25%, CSR 15%) mengindikasikan kapasitas lembaga dalam membangun kemitraan strategis dengan berbagai stakeholder. Model pembiayaan ini sejalan dengan rekomendasi UNESCO (2015) bahwa sistem pendidikan nonformal yang berkelanjutan memerlukan kolaborasi antara pemerintah dan aktor non-negara untuk menciptakan lingkungan yang kondusif bagi inovasi dan transformasi pendidikan.

Pengorganisasian Fungsional dan Kolaboratif

Struktur organisasi fungsional dengan pembagian tugas yang jelas antara kepala PKBM, koordinator, tutor, dan staf administrasi yang ditemukan dalam penelitian ini mencerminkan prinsip pengorganisasian yang efektif dalam manajemen pendidikan. Temuan ini mendukung teori Hasibuan (2004) dan Handoko (1999) yang menyatakan bahwa kejelasan peran dan tanggung jawab merupakan prasyarat penting untuk menciptakan sinergi antar-komponen lembaga. Penelitian Bush dan Glover (2014) tentang model kepemimpinan sekolah juga menekankan bahwa struktur organisasi yang fungsional berkontribusi terhadap efektivitas koordinasi dan pengambilan keputusan.

Rasio tutor terhadap peserta didik 1:20 yang diterapkan PKBM Bina Cipta memungkinkan pembelajaran yang lebih personal dan efektif. Studi Miller (2005) dalam Massachusetts Afterschool Research Study menunjukkan bahwa program pembelajaran dengan rasio pengajar-peserta didik yang ideal cenderung lebih berhasil dalam meningkatkan penyelesaian tugas, perilaku positif, dan inisiatif peserta didik. Keterlibatan relawan dari komunitas lokal untuk program keterampilan juga sejalan dengan konsep *collaborative partnerships* yang diadvokasi oleh Harvard Family Research Project (2010), yang

menyatakan bahwa kemitraan dapat memperkuat kapasitas organisasi dan meningkatkan kualitas program.

Pelaksanaan rapat koordinasi dua minggu sekali sebagai mekanisme komunikasi internal mengkonfirmasi pentingnya *organizational communication* dalam manajemen pendidikan. Amadi dan Edu (2020) dalam penelitiannya tentang sistem kontrol efektif dalam institusi pendidikan menegaskan bahwa komunikasi reguler antar-unit merupakan faktor kunci dalam memastikan implementasi kebijakan yang konsisten dan responsif terhadap dinamika operasional.

Pelaksanaan Pembelajaran yang Fleksibel dan Holistik

Temuan bahwa PKBM Bina Cipta menerapkan model pembelajaran fleksibel (tatap muka 40%, modul mandiri 35%, praktik 25%) mengkonfirmasi pentingnya adaptasi pedagogis dalam pendidikan nonformal untuk mengakomodasi kondisi sosial-ekonomi peserta didik yang bekerja. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip *learner-centered education* yang ditekankan oleh Schweisfurth (2015), yang menyatakan bahwa pedagogi harus disesuaikan dengan kebutuhan, konteks, dan kapasitas peserta didik. Nygren et al. (2019) dalam studi tentang *lifelong learning* juga menunjukkan bahwa kombinasi pembelajaran formal, nonformal, dan informal dalam konteks yang fleksibel meningkatkan efektivitas pembelajaran orang dewasa.

Peran ganda tutor sebagai fasilitator, motivator, dan pembimbing personal yang teridentifikasi dalam penelitian ini mencerminkan konsep *developmental relationships* dalam pendidikan. Learning Policy Institute dan Turnaround for Children (2021) menekankan bahwa fondasi pembelajaran yang efektif adalah kehadiran hubungan perkembangan positif, di mana keterikatan dan kepedulian dikombinasikan dengan bimbingan yang membantu peserta didik mengembangkan keterampilan dan kepercayaan diri. Temuan bahwa peserta didik memberikan apresiasi tertinggi terhadap dukungan tutor (100% responden menilai sangat baik/baik) mengindikasikan bahwa pendekatan humanistik dalam pembelajaran berkontribusi signifikan terhadap kepuasan dan persistensi peserta didik.

Program *Jumat Berkah* yang mengintegrasikan pendidikan karakter dengan aksi sosial merupakan inovasi pembelajaran yang sejalan dengan konsep *holistic education* yang menekankan pengembangan kognitif, sosial-emosional, dan moral secara simultan. Ashdown dan Bernard (2011) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa instruksi eksplisit dalam pembelajaran sosial-emosional bermanfaat bagi perkembangan kesejahteraan dan pencapaian akademik. Temuan ini memperkuat argumen bahwa pendidikan nonformal tidak hanya berfokus pada capaian akademik, tetapi juga pemberdayaan sosial dan pembentukan karakter (Mulyasa, 2002; Yeasmin et al., 2022).

Pengawasan dan Evaluasi Berkelanjutan

Sistem pengawasan berlapis (harian, bulanan, semesteran, tahunan) yang diterapkan PKBM Bina Cipta mencerminkan prinsip *continuous monitoring and evaluation* yang ditekankan dalam literatur manajemen pendidikan. Temuan ini sejalan dengan pandangan Amadi dan Edu (2020) bahwa sistem kontrol yang efektif dalam institusi pendidikan memerlukan mekanisme pengawasan pada berbagai tingkatan untuk memastikan pencapaian tujuan. Surtiati & Sunarya (2025) dalam penelitiannya tentang pendekatan POAC dalam supervisi akademik juga menunjukkan bahwa fase *controlling* yang terintegrasi dengan monitoring terstruktur, sesi evaluasi reflektif, dan rencana tindak lanjut memastikan pengembangan berkelanjutan.

Penggunaan hasil evaluasi untuk tindakan korektif (bimbingan tambahan untuk peserta didik, revisi metode mengajar, penyesuaian kurikulum) mengkonfirmasi bahwa evaluasi tidak hanya berfungsi sebagai *accountability mechanism* tetapi juga sebagai *improvement tool*. Morciano (2015) dalam studinya tentang evaluasi hasil dan mekanisme pendidikan nonformal menekankan pentingnya menggunakan hasil

evaluasi untuk perbaikan berkelanjutan daripada sekadar penilaian akhir. Tikly (2015) juga menyatakan bahwa pemahaman tentang "apa yang berhasil, untuk siapa, dan dalam kondisi apa" memerlukan pendekatan evaluasi yang reflektif dan responsif terhadap konteks lokal.

Capaian akreditasi "A" dengan skor 92/100 dan tingkat kelulusan konsisten >90% dalam tiga tahun terakhir merupakan indikator kuat efektivitas manajemen PKBM Bina Cipta. Temuan ini sejalan dengan penelitian Souto-Otero (2021) yang menunjukkan bahwa validasi pembelajaran nonformal dan informal melalui mekanisme akreditasi formal berkontribusi terhadap legitimasi dan kredibilitas lembaga. Tingkat kehadiran 82% yang tergolong tinggi untuk pendidikan nonformal juga mengindikasikan bahwa program yang dikelola dengan baik dapat meningkatkan *engagement* dan *persistence* peserta didik, sebagaimana ditemukan dalam studi Norqvist dan Leffler (2017) tentang pembelajaran dalam pendidikan nonformal.

Kontribusi Penelitian terhadap Literatur

Penelitian ini memberikan kontribusi empiris terhadap literatur manajemen pendidikan nonformal dengan mendemonstrasikan bagaimana integrasi keempat fungsi manajemen (POAC) secara holistik dapat menghasilkan efektivitas kelembagaan yang terukur. Berbeda dengan penelitian Saputra (2022) yang fokus pada manajemen e-learning dalam program Paket C, penelitian ini mengeksplorasi praktik manajemen secara komprehensif dalam konteks pembelajaran *blended* yang mengombinasikan tatap muka, mandiri, dan praktik. Temuan tentang pendekatan partisipatif dalam perencanaan dan peran ganda tutor sebagai fasilitator-mentor juga memperkaya pemahaman tentang faktor-faktor kontekstual yang berkontribusi terhadap efektivitas manajemen PKBM di Indonesia.

Penelitian ini juga mengkonfirmasi bahwa model PKBM yang efektif tidak hanya menerapkan prinsip manajemen klasik (Hasibuan, 2004; Handoko, 1999), tetapi juga mengintegrasikan pendekatan kontemporer seperti pembelajaran holistik, kemitraan komunitas, dan evaluasi berkelanjutan yang diadvokasi dalam literatur internasional (Bush & Glover, 2014; Lumby & Coleman, 2016; UNESCO, 2015). Dengan demikian, PKBM Bina Cipta dapat dijadikan *best practice model* untuk pengembangan lembaga pendidikan nonformal di Indonesia yang menggabungkan efektivitas manajerial dengan sensitivitas terhadap kebutuhan sosial-ekonomi masyarakat lokal.

Implikasi Praktis

Temuan penelitian ini memiliki beberapa implikasi praktis untuk pengelola PKBM dan membuat kebijakan pendidikan nonformal. Pertama, pendekatan perencanaan partisipatif yang melibatkan berbagai stakeholder terbukti meningkatkan relevansi program dan keberlanjutan pendanaan. Kedua, struktur organisasi fungsional dengan rasio tutor-peserta didik yang ideal memfasilitasi pembelajaran yang lebih personal dan efektif. Ketiga, model pembelajaran fleksibel yang mengakomodasi kondisi sosial-ekonomi peserta didik meningkatkan aksesibilitas dan persistensi. Keempat, sistem pengawasan dan evaluasi yang sistematis dan responsif berkontribusi terhadap perbaikan berkelanjutan dan akuntabilitas kelembagaan.

Hasil penelitian ini juga mengindikasikan bahwa keberhasilan program pendidikan kesetaraan tidak hanya ditentukan oleh aspek akademik, tetapi juga oleh kemampuan lembaga dalam membangun kemitraan dengan komunitas, mengintegrasikan pendidikan karakter dalam kurikulum, dan menciptakan lingkungan pembelajaran yang suportif dan humanistik. Oleh karena itu, pengembangan kapasitas manajerial pengelola PKBM harus mencakup tidak hanya keterampilan teknis administratif, tetapi juga kompetensi dalam membangun kemitraan, kepemimpinan transformasional, dan kepekaan terhadap kebutuhan sosial-emosional peserta didik.

4. KESIMPULAN

Penelitian ini mengonfirmasi bahwa manajemen pendidikan kesetaraan Paket C di PKBM Bina Cipta Ujungberung berjalan secara efektif melalui implementasi sistematis empat fungsi manajemen: perencanaan partisipatif yang melibatkan stakeholder komunitas, pengorganisasian dengan struktur fungsional dan rasio tutor-peserta didik 1:20, pelaksanaan pembelajaran fleksibel yang mengakomodasi kondisi sosial-ekonomi peserta didik, serta pengawasan berkelanjutan yang menghasilkan akreditasi "A" dan tingkat kelulusan konsisten di atas 90%. Kontribusi teoretis penelitian ini terletak pada demonstrasi empiris bahwa integrasi holistik fungsi manajemen POAC dengan pendekatan community-based planning, pembelajaran humanistik, dan inovasi pendidikan karakter (program Jumat Berkah) dapat menghasilkan capaian akademik dan pemberdayaan sosial yang seimbang dalam konteks pendidikan nonformal Indonesia.

Implikasi praktis menunjukkan bahwa pengembangan kapasitas manajerial pengelola PKBM harus melampaui keterampilan teknis administratif untuk mencakup kompetensi dalam membangun kemitraan strategis, kepemimpinan transformasional, dan kepekaan terhadap kebutuhan sosial-emosional peserta didik. Keterbatasan penelitian ini adalah fokus pada satu PKBM dengan karakteristik spesifik (akreditasi A, lembaga induk UPK), sehingga generalisasi temuan memerlukan kehati-hatian. Penelitian selanjutnya disarankan untuk: (1) melakukan studi komparatif terhadap PKBM dengan tingkat akreditasi berbeda untuk mengidentifikasi faktor pembeda efektivitas manajemen, (2) mengeksplorasi dampak jangka panjang program terhadap mobilitas sosial-ekonomi lulusan melalui tracer study longitudinal, dan (3) menganalisis peran digitalisasi pembelajaran dalam meningkatkan efektivitas manajemen PKBM di era transformasi digital.

5. REFERENSI

Agussani, A. (2020). *Program pendidikan keaksaraan berbasis kecakapan hidup*. Kumpulan Makalah dan Pengabdian Dosen. <https://publication.umsu.ac.id/index.php/ht/article/download/287/269>

Ali, L. (2019). Implementasi pendidikan keaksaraan di Kabupaten Maros. *JAPPA: Jurnal Andragogi Pedagogi dan Pemberdayaan Masyarakat*, 1(1), 39-45. <https://ojs.unm.ac.id/jappa/article/view/34988>

Almeida, F., & Morais, J. (2025). Non-formal education as a response to social problems in developing countries. *Educational Management Administration & Leadership*. <https://doi.org/10.1177/20427530241231843>

Amadi, M. A., & Edu, D. I. (2020). Effective control system in the management of educational institutions. *International Journal of Institutional Leadership, Policy and Management*, 2(2), 246–261. [https://www.ijilpm.com.ng/assets/vol.%2C-2\(2\)%2C-amadi---edu.pdf](https://www.ijilpm.com.ng/assets/vol.%2C-2(2)%2C-amadi---edu.pdf)

Anisykurlillah, R. (2020). Evaluasi pembangunan pendidikan keaksaraan. *Jurnal Kebijakan Pembangunan*, 15(1), 25–36. <https://jkpjournal.kalselprov.go.id/index.php/jkp/article/view/43>

Ashdown, D. M., & Bernard, M. E. (2011). Can explicit instruction in social and emotional learning skills benefit the social-emotional development, well-being, and academic achievement of young children? *Early Childhood Education Journal*, 39(6), 397–405. <https://doi.org/10.1007/s10643-011-0481-x>

Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544–559. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2008.1573>

Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>

Bush, T., & Glover, D. (2014). School leadership models: What do we know? *School Leadership & Management*, 34(5), 553–571.

Carter, N., Bryant-Lukosius, D., DiCenso, A., Blythe, J., & Neville, A. J. (2014). The use of triangulation in qualitative research. *Oncology Nursing Forum*, 41(5), 545–547. <https://doi.org/10.1188/14.ONF.545-547>

Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). Sage Publications.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage Publications.

Direktorat Dikmenum. (2000). *Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah*. Depdiknas.

Gee, K. A. (2015). Achieving gender equality in learning outcomes: Evidence from a non-formal education program in Bangladesh. *International Journal of Educational Development*, 40, 207–216. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2014.09.001>

Handoko, T. H. (1999). *Manajemen* (2nd ed.). BPFE UGM.

Hasibuan, M. (2004). *Manajemen: Dasar, pengertian, dan masalah* (3rd ed.). Bumi Aksara.

Holford, J., Jarvis, P., & Milana, M. (2022). Adult learning in contemporary times: Policy, practice and research. *Frontiers in Education*, 9, Article 1380865. <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1380865>

Lee, K. W., & Chung, M. (2015). Enhancing the link between higher education and employment. *International Journal of Educational Development*, 40, 19–27.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.

Lumby, J., & Coleman, M. (2007). *Leadership and Diversity: Challenging Theory and Practice in Education*. SAGE. <https://doi.org/10.4135/9781446213612>

Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education* (Revised ed.). Jossey-Bass Publishers.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.

Morciano, D. (2015). Evaluating outcomes and mechanisms of non-formal education in youth centres. *Italian Journal of Sociology of Education*, 7(1), 67–96. <https://ricerca.uniba.it/handle/11586/203107>

Mulyasa, E. (2002). *Manajemen berbasis sekolah*. PT Remaja Rosdakarya.

Norqvist, L., & Leffler, E. (2017). Learning in non-formal education: Is it "youthful" for youth in action? *International Review of Education*, 63, 235–256. <https://doi.org/10.1007/s11159-017-9631-8>

Nurhikmah, N. (2024). Educational management functions: Planning, organizing, actuating, controlling. *INTIHA: Islamic Education Journal*, 1(2), 82–91. <https://doi.org/10.58988/intiha.v1i2.293>

Nygren, H., Nissinen, K., Hämäläinen, R., & Wever, B. D. (2019). Lifelong learning: Formal, non-formal and informal learning in the context of the use of problem-solving skills in technology-rich environments. *British Journal of Educational Technology*, 50(4), 1759–1770. <https://doi.org/10.1111/bjet.12807>

Patton, M. Q. (1999). Enhancing the quality and credibility of qualitative analysis. *Health Services Research*, 34(5 Pt 2), 1189–1208. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC1089059/>

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.). Sage Publications.

Rashid, Y., Rashid, A., Warraich, M. A., Sabir, S. S., & Waseem, A. (2019). Case study method: A step-by-step guide for business researchers. *International Journal of Qualitative Methods*, 18, 1–13. <https://doi.org/10.1177/1609406919862424>

Rubenson, K., & Desjardins, R. (2009). The impact of welfare state requirements on barriers to participation in adult education: A bounded agency model. *Adult Education Quarterly*, 59(3), 187–207. <https://doi.org/10.1177/074171360931548>

Saldaña, J. (2015). *The coding manual for qualitative researchers* (3rd ed.). Sage Publications.

Saputra, A. A. (2022). *Efektivitas manajemen e-learning terhadap pembelajaran PAI program Paket C di PKBM Al Suroya Metro* [Doctoral dissertation, IAIN Metro].

Schweisfurth, M. (2015). Learner-centred pedagogy: Towards a post-2015 agenda for teaching and learning. *International Journal of Educational Development*, 40, 259–266. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2014.10.011>

Septiana, Y. M., Solfema, S., & Putri, L. D. (2024). Upaya dalam pemerataan pendidikan di daerah terpencil. *Jurnal Kajian dan Penelitian Umum*, 2(6), 162–169. <https://doi.org/10.47861/jkpu-nalanda.v2i6.1446>

Souto-Otero, M. (2021). Validation of non-formal and informal learning in formal education: Covert and overt. *European Journal of Education*, 56(3), 365–379. <https://doi.org/10.1111/ejed.12464>

Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage Publications.

Sugiyono. (2011). *Metode penelitian pendidikan: Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Surtiati, T. R., & Sunarya, F. R. (2025). Pemahaman Guru Terhadap Manajemen Supervisi Akademik oleh Kepala Madrasah: Studi Kasus di MAS Al-Zaytun Indonesia. *Didaktika: Jurnal Kependidikan*, 14(3), 4239–4250. <https://doi.org/10.58230/27454312.2912>

Tikly, L. (2015). What works, for whom, and in what circumstances? Towards a critical realist understanding of learning in international and comparative education. *International Journal of Educational Development*, 40, 237–249. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2014.11.008>

Um, S. J., & Cho, H. (2022). Creating the space of possibility: The dynamics of multiculturalism, neoliberalism, and nationalism in South Korean prospective teachers learning to teach for social justice. *Compare: A Journal of Comparative and International Education*, 52(3), 445–463. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2021.103605>

UNESCO Institute for Lifelong Learning. (2015). *Alternative learning systems as community-based grassroots form of access to basic education: Case study report*.

Yerasmin, N., Uusiautti, S., & Määttä, K. (2022). Is non-formal learning a solution to enhance immigrant children's empowerment in northern Finnish communities? *Migration and Development*, 11(2), 214–232. <https://doi.org/10.1080/21632324.2020.1742993>

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.

Zaifullah, Z., Cikka, H., Kahar, M. I., Ismail, M. J., & Iskadar, I. (2023). Peran Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) dalam penyelenggaraan pendidikan nonformal di era Society 5.0. *Innovative: Journal of Social Science Research*, 3(2), 14539–14549. <https://j-innovative.org/index.php/Innovative/article/view/2089>