



Kemampuan Manajerial Pengelola Dalam Meningkatkan Prestasi Kelembagaan Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat

M. Ali Latif¹, Untung², Muhammad Asri³

Universitas Negeri Makassar

Email: alilatif@unm.ac.id

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan data tentang: gambaran kemampuan manajerial yang dimiliki dan diimplementasikan oleh pengelola PKBM Mattirowalie; kendala penyelenggaraan program, dan prestasi kelembagaan yang telah diperoleh PKBM Mattirowalie. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif jenis studi kasus. Subjek penelitian adalah pengelola PKBM Mattirowalie Kabupaten Barru. Instrumen pengumpulan data menggunakan pedoman wawancara, pedoman observasi, dan dokumen. Analisis data secara sistematis dilakukan dengan tiga langkah secara bersamaan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Berdasarkan analisis data disimpulkan bahwa: (1) Pengelola PKBM Mattirowalie sudah memiliki kemampuan manajerial yang diimplementasikan dalam mengelola program yaitu kepemimpinan yang lebih cenderung demokratis; membuat perencanaan dengan mengidentifikasi kebutuhan belajar, potensi dan daya dukung program; pengorganisasian dengan melakukan pembagian tugas kepada semua personal yang terlibat; menyelenggarakan berbagai program pembelajaran/pelatihan yang beragam; dan adanya kerja sama secara internal dan bermitra dengan berbagai instansi/lembaga dan perorangan yang saling menguntungkan. (2) Kendala yang dialami pengelola PKBM yaitu dana pengelolaan program yang kurang, baik yang bersumber dari pemerintah maupun biaya lembaga sendiri. (3) Prestasi PKBM nampak dari sejumlah penghargaan dalam bentuk sertifikat, piagam dan piala; terselenggaranya bermacam-macam program pembelajaran, pelatihan keterampilan, magang dan pemberdayaan warga masyarakat, dan luaran program telah memanfaatkan hasil belajarnya menciptakan lapangan kerja sendiri dan bekerja pada orang lain/perusahaan.

Kata Kunci: Kemampuan, Manajerial, Pengelola, PKBM

PENDAHULUAN

Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) sebagai institusi pendidikan nonformal merupakan wadah pembelajaran masyarakat, memiliki peran dan fungsi penting dalam melayani kebutuhan belajar masyarakat. PKBM

sebagai tempat belajar, berfungsi sebagai wadah bagi warga masyarakat untuk memperoleh ilmu pengetahuan dan keterampilan sesuai kebutuhannya. PKBM sebagai tempat tukar belajar, berfungsi sebagai wadah terjadinya pertukaran berbagai informasi (pengalaman), ilmu pengetahuan dan keterampilan antar warga belajar. PKBM sebagai pusat informasi, berfungsi sebagai bank informasi, tempat menyimpan berbagai informasi pengetahuan kemudian di salurkan kepada warga masyarakat yang membutuhkan. PKBM sebagai pusat penelitian dan pengembangan pendidikan nonformal, berfungsi menggali, mengkaji, menganalisis berbagai persoalan dalam bidang pendidikan nonformal, yang berkaitan dengan program yang diselenggarakan (Kamil 2009).

PKBM memiliki kewenangan menyelenggarakan program-program pembelajaran pendidikan nonformal, baik yang sifatnya *top down* maupun yang *bottom up*. Program-program pembelajaran pendidikan nonformal tersebut, antara lain: program pendidikan keaksaraan, pendidikan kesetaraan, kursus dan pelatihan, dan pendidikan anak usia dini (Sihombing: 2019). Semua program pendidikan nonformal diarahkan untuk memenuhi kebutuhan belajar warga masyarakat. PKBM merupakan tempat yang menawarkan kesempatan untuk pelatihan literasi dan keterampilan, kesehatan dan kewarganegaraan, pendidikan umum, dan kejuruan, sejalan dengan konsep pembelajaran sepanjang hayat, dan dalam konteks komunitas lokal (Belete, et al., 2022).

Keberadaan PKBM dibutuhkan untuk membantu mengatasi putus sekolah, meskipun tak semua lembaga aktif dan punya tata kelola yang baik. Berbagai permasalahan yang dialami PKBM, seperti keterbatasan sarana prasarana, keterbatasan dana, kurangnya motivasi belajar warga belajar, kurangnya kesadaran warga masyarakat untuk menuntaskan jenjang pendidikan, sulitnya mencari waktu yang pas antara tutor dan warga belajar, terbatasnya ketersediaan tutor yang kompeten, jauhnya jarak para warga belajar ke tempat belajar, dan sulitnya mencari mitra kerja untuk menjalin kerja sama dalam rangka peningkatan kualitas PKBM (Fismanelly, Herman & Syahrir, 2020). Semua permasalahan yang ada dan upaya peningkatan jumlah dan kualitas program pembelajaran di PKBM tidak terlepas dari peran pengelola yang memiliki kemampuan manajerial yang baik.

Kemampuan manajerial dapat didefinisikan sebagai sebuah kapasitas ataupun kemampuan dari seorang individu berupa keterampilan, pengetahuan, dan juga berbagai nilai pribadi guna menghasilkan tingkatan yang memuaskan, yang orientasinya ialah agar terpenuhinya tujuan lembaga yang efisien, efektif dan juga professional. Dalam menunjang keberhasilan PKBM didukung oleh kemampuan manajerial pengelola,

ketersediaan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang kompeten, fasilitas pembelajaran, pembiayaan, dukungan pemerintah, kemitraan dengan lembaga lain (Siti Almaidah, 2017, dan Latif, 2017).

Pentingnya kemampuan manajerial dimiliki pengelola lembaga pendidikan, termasuk PKBM telah diperoleh dari beberapa hasil penelitian. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Suryana (2010) di PKBM Mekarsari menemukan bahwa kemampuan manajerial pengelola PKBM dalam melaksanakan tugas-tugasnya berpengaruh secara signifikan terhadap keberhasilan dan peningkatan partisipasi warga belajar dan peningkatan kinerja lembaga. Alsuwaidi & Omar (2020) menemukan bahwa kemampuan manajerial pengelola lembaga pendidikan meliputi atribut kepemimpinan inovatif; toleransi resiko; ahli dibidangnya; keterbukaan; stabilitas emosional; kepercayaan diri; berorientasi pada kebutuhan, berpengaruh positif pada kinerja lembaga. Juniar dan Hermanto (2020) menemukan bahwa kompetensi manajerial yang diukur dari kemampuan merencanakan, mengorganisasikan dan melaksanakan program memberi pengaruh signifikan dan positif pada kinerja organisasi.

Hasil penelitian yang telah diuraikan menunjukkan bahwa indikator kemampuan manajerial yang dipakai sebagai ukuran berbeda-beda, tergantung dari sudut pandang kajiannya, sehingga dalam penelitian ini akan dianalisis kemampuan manajerial PKBM dalam perilaku pengelola dalam menyelenggarakan program pembelajaran pendidikan nonformal meliputi kepemimpinan, perencanaan, pengembangan program, dan kemitraan.

Pengelola sebagai manajer memiliki tanggung jawab untuk terus mengawal dan mengelola sumber daya manusia dan non manusia yang menjadi daya dukung PKBM, harus mampu mempengaruhi, mengarahkan, membimbing dan mengendalikan perilaku pendidik dan tenaga kependidikan yang terlibat dalam penyelenggaraan pendidikan agar mereka mau dan mampu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara professional. Sebagai manajer, pengelola lembaga pendidikan, perlu memiliki kemampuan manajerial yaitu kepemimpinan, perencanaan, pengorganisasian, pengembangan program, dan komunikasi efektif (Sudjana, 2004).

PKBM Mattirowalie merupakan salah satu PKBM yang berada di Kabupaten Barru, menyelenggarakan program pendidikan keaksaraan, pendidikan kesetaraan Paket A Paket B dan Paket C, program keterampilan (life skill) dan kegiatan pemberdayaan masyarakat lainnya. Dalam operasional kegiatannya, memiliki beberapa kendala antara lain keterbatasan pendidik dalam menangani program kesetaraan Paket B dan

Paket C, sehingga ada pendidik yang memiliki tugas rangkap dalam membina mata Pelajaran, keterbatasan fasilitas seperti ruang belajar, alat praktek dan buku/bahan belajar penunjang (Latif, 2022). Mengenai kendala yang dialami PKBM, Lukman (2017) mengemukakan bahwa kendala utama terjadi pada pengelolaan yang kurang profesional, karena pengelola memiliki tugas pokok yang lain, sehingga tugas dan tanggung jawab mengelola PKBM dilakukan hanya sebagai pekerjaan sampingan atau separuh waktu. PKBM sebagai lembaga penyelenggara program-program pendidikan nonformal seharusnya mampu memecahkan setiap kendala yang ada dan dikelola secara profesional, agar dapat menunjukkan kualitas layanan dan hasil pembelajaran, yang berdampak pada peningkatan kualitas hidup dan taraf hidup warga masyarakat.

Kemampuan manajerial pengelola PKBM nampaknya menjadi suatu keharusan yang harus dimiliki, agar dapat mengelola program-program pembelajaran yang lebih berkualitas. Berhasil tidaknya suatu program, sangat ditentukan oleh kapasitas pengelolanya. Wulantari, Suidiana dan Pramuki (2022), menemukan bahwa semakin tinggi kompetensi yang dimiliki pengelola, maka dapat menerapkan dan mengembangkan budaya organisasi yang lebih baik, sehingga dapat mencapai kinerja yang tinggi dalam mengelola program-program yang lebih unggul. Terkait dengan hal tersebut, perlu dilakukan penelitian yang dimaksudkan untuk menganalisis kemampuan manajerial dari pengelola PKBM dalam menyelenggarakan program-program pembelajaran pendidikan nonformal; Faktor apa yang menjadi kendala, dan prestasi yang telah dicapai PKBM. Hasil kajian ini akan memberikan masukan bagi berbagai pihak, terutama pengelola PKBM mengenai kemampuan manajerial yang harus dimiliki jika ingin sukses dalam mengelola program pembelajaran pendidikan nonformal.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif jenis studi kasus untuk mendeskripsikan hal-hal yang nyata terkait dengan kemampuan manajerial dari pengelola PKBM dalam menyelenggarakan program-program pembelajaran, kendala dan upaya pemecahan kendala, dan prestasi yang telah dicapai PKBM Mattirowalie. Instrumen utama dalam pengumpulan data adalah peneliti sendiri. Untuk menggali data atau informasi digunakan instrumen pedoman wawancara, pedoman pengamatan, dan studi dokumentasi. Sumber data/informasi adalah satu orang pengelola (ketua PKBM), lima orang tutor, satu orang operator, dan lima warga belajar. Teknik keabsahan menggunakan triangulasi sumber dan metode. Triangulasi sumber adalah membandingkan dan mengecek balik

derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui beberapa sumber data yaitu data yang disampaikan oleh subjek penelitian dan informan. Triangulasi metode adalah membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang didapat dari metode/teknik pengumpulan data yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi. Proses analisis data dalam penelitian ini sesuai dengan model Miles dan Huberman (1994) yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pengelola PKBM Mattorowalie telah memiliki kemampuan manajerial dan diterapkan dalam mewujudkan prestasi PKBM sebagai lembaga pendidikan nonformal. Kemampuan manajerial tersebut diwujudkan dalam kepemimpinan, perencanaan, pengorganisasian, penyelenggaraan/pengembangan program, dan menjalin kerja sama dan kemitraan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelola (ketua) PKBM Mattirowalie lebih cenderung menerapkan gaya kepemimpinan demokratis, karena hampir semua keputusan yang terjadi untuk kepentingan pengelolaan dan penyelenggaraan program di PKBM dibicarakan atau didiskusikan dengan pengelola lainnya atau unsur yang terkait. Sekalipun dalam kesempatan yang mendesak seperti penyusunan proposal kegiatan berdasarkan permintaan penyandan dana, maka diskusi dilakukan secara terbatas, hanya kepada sesama pengelola (ketua, sekretaris dan bendahara). Pemimpin yang baik harus memperhatikan aspirasi atau pendapat anggotanya. Gaya kepemimpinan demokratis menekankan pada hubungan interpersonal yang baik. Ia mengharapkan para anggota organisasi berkembang sesuai potensi. Untuk itu pemimpin berupaya membimbing, mengarahkan dengan mempartisipasikan dalam kegiatan dan mengakui karya mereka secara proporsional. Pemimpin selalu memupuk rasa persaudaraan dan persatuan. Ia berusaha membangun semangat para anggota kelompok dalam menjalankan dan mengembangkan daya kerjanya. Pemimpin yang demokratis selalu berusaha menstimulasi anggotanya agar bekerja sesuai produktif untuk mencapai tujuan bersama, (Engkoswara dan Komariyah, 2010).

Dalam perencanaan program, sebelum program dilaksanakan, terlebih dahulu pengelola PKBM senantiasa melakukan identifikasi potensi sumberdaya yang ada baik manusia maupun non manusia. Sumberdaya manusia yang potensial menjadi penyelenggara program, pendidik dan

tenaga kependidikan. Sumberdaya non manusia seperti sumber daya alam dan potensi lingkungan yang ada di sekitar PKBM. Potensi yang sudah teridentifikasi dijadikan sebagai masukan dalam penyusunan rencana/proposal kegiatan. Rencana kegiatan dibicarakan dalam pertemuan pengelola dengan pihak-pihak terkait untuk mengambil keputusan final. Kelayakan rencana kegiatan untuk dilaksanakan terletak pada kesiapan yang dibuat oleh pengelola PKBM. Proposal kegiatan/program merupakan rencana tertulis yang menjadi pedoman pelaksanaan kegiatan/program. Jika rencana kegiatan dibuat dengan mempertimbangkan berbagai faktor pendukung, maka program tersebut jika dilaksanakan akan berjalan lancar dan memperoleh hasil yang diharapkan.

Pengorganisasian program yang diterapkan pengelola PKBM, menunjukkan adanya pembagian kerja diantara semua pengelola (ketua, sekretaris, bendahara), operator (administrator) dan tenaga pendidik (tutor/pelatih). Pembagian tugas merupakan pembagian tanggung jawab kepada setiap personal yang terlibat, dengan adanya tanggung jawab berdasarkan uraian tugas dapat memperlancar pekerjaan, sehingga hasil kerja menjadi efektif. Pembagian tugas dalam kerangka kebersamaan dalam mencapai visi, misi dan tujuan PKBM merupakan keberhasilan bersama.

Program PAUD, pendidikan keaksaraan, pendidikan kesetaraan dan pelatihan keterampilan yang diselenggarakan oleh pengelola PKBM, ada yang merupakan inisiatif dari PKBM sendiri atau sifatnya *bottom up*, ada yang merupakan program *top down* atau dilakukan karena kebijakan pemerintah, misalnya pendidikan kesetaraan Paket A, Paket B, dan Paket C. Dikatakan sebagai program *top down* karena disiapkan dana operasionalnya oleh pemerintah. Program *top down* dan *bottom up* memiliki kelebihan masing-masing. Bagi pengelola PKBM yang menerima program yang bersifat *top down* tinggal menyiapkan/menerima pendaftaran warga belajar, sementara dana operasionalnya telah disiapkan oleh pemerintah, sementara program yang bersifat *bottom up*, yang diprogramkan karena berdasarkan kebutuhan warga masyarakat, pengelola PKBM harus memiliki kemampuan mencari pendanaan untuk membiayai operasional programnya.

Adanya kerjasama secara internal oleh semua pengelola lembaga pendidikan, menunjukkan sikap keterbukaan dan semangat berbagi untuk mencapai tujuan organisasi. Kerja sama yang berlangsung dalam suatu organisasi atau lembaga dalam upaya memberdayakan semua potensi sumber daya manusia yang dimiliki. Perlu dibentuk tim kerja yang tangguh dan bertanggung jawab akan keberhasilan suatu kegiatan. Kaitan dengan itu, Lesmana, M.T. et al. (2023) menyatakan bahwa kerjasama tim harus diatur dan dikelola dengan baik, karena dalam satu tim kerja terdiri dari

individu-individu dengan beragam keahlian untuk bekerja sama dengan manajemen. Untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan saling bergantung. Dalam kerja kelompok diharapkan hasilnya melebihi kerja individu. kerja tim atau kelompok akan menghasilkan kinerja yang lebih baik daripada jumlah kontribusi individu. Kerjasama tim menghasilkan sinergi positif melalui usaha yang terkoordinasi.

Kerja sama internal yang berlangsung di PKBM Mattirowalie dapat membangun disiplin kerja untuk mencapai keberhasilan yang diinginkan. PKBM Sebagai lembaga pelayanan pendidikan kepada masyarakat, pengelolanya memiliki tugas dan tanggung jawab untuk menggerakkan dan membina kerja sama anggotanya agar dapat bekerja dengan baik dan professional. Manusia sebagai makhluk sosial, tidak akan bisa bekerja secara maksimal tanpa ada kerja sama. Pekerjaan yang dipikirkan dan dilaksanakan lebih baik jika bersama orang lain, karena setiap orang memiliki keterbatasan dan kelebihan, sehingga diperlukan aktivitas saling berbagi pengalaman, pengetahuan, keterampilan.

Faktor yang menjadi kendala dalam pengelolaan program di PKBM adalah kurang disiplinnya pendidik dalam menjalankan tugasnya, sehingga materi pembelajaran kurang tuntas hingga akhir pembelajaran; diperlukan komitmen bagi pendidik agar dapat lebih meningkatkan disiplin waktu mengajarnya, karena keberhasilan pembelajaran sebagian tergantung pada peran pendidiknya. Adanya penghentian dana dari pemerintah terhadap program tertentu dan kurangnya dana pemandirian yang dimiliki PKBM. Besar dan kecilnya cakupan program yang diselenggarakan pasti membutuhkan pembiayaan. Salah satu faktor penentu terlaksananya program dan berhasil mencapai tujuan karena adanya biaya pendukung yang cukup. Muhajir et, al (2023) menyatakan bahwa biaya menentukan operasional program berjalan lancar dan menentukan keberhasilan program yang dilaksanakan. Kurangnya biaya yang dimiliki PKBM, mengharuskan pengelola memiliki inisiatif untuk memperoleh tambahan pembiayaan, dan pembiayaan itu dapat diperoleh dari modal lembaga atau dari bantuan yang diperoleh dari donator atau bantuan dana stimulant dari pemerintah. Pengelola PKBM harus memiliki inisiatif untuk membangun usaha produktif selain melakukan pembelajaran/pelatihan, yang dapat mendatangkan tambahan pendanaan dari hasil usahanya untuk membantu pendanaan operasional program.

Kendala yang dialami pengelola PKBM dalam mengelola kegiatan atau program pembelajaran, tidak membuat lembaga itu menjadi pesimis, karena setiap kendala yang ditemukan, tentu memiliki pemecahan

tersendiri. Jalan yang diyakini dapat memecahkan masalah, ketika diawali dengan mencari akar permasalahan atau kendala dan diidentifikasi penyebabnya kendala tersebut, kemudian dicari solusi secepatnya dengan komunikasi terbuka melalui pertemuan dengan semua unsur terkait. Membiarkan permasalahan dalam waktu yang lama tanpa solusi akan menyulitkan bagi pengelola memecahkannya, apalagi ketika kendala tersebut sudah bertambah dan saling terkait satu sama lain. Oleh sebab itu rencana solusi yang sudah ditemukan melalui pertemuan, segera diimplementasikan dan dipantau proses dan perkembangannya. Pengelola PKBM hendaknya jangan bertindak seorang diri dalam memecahkan setiap permasalahan atau kendala, kerja sama dapat terus dijaga dan dikembangkan di setiap kegiatan, karena keberhasilan yang diperoleh merupakan keberhasilan bersama.

Prestasi yang telah dicapai lembaga PKBM, seperti adanya pengakuan secara resmi dari berbagai pihak, termasuk dari pemerintah atas keberhasilannya mengelola PKBM, seperti sertifikasi akreditasi peringkat A dari Badan Akreditasi Nasional, piagam penghargaan kerjasama antar lembaga, piagam dan piala kejuaran dalam mengikuti berbagai lomba baik tingkat regional maupun nasional. Program-program pembelajaran/pelatihan dan magang yang diselenggarakan oleh pengelola PKBM yang setiap tahun meningkat jumlahnya dan luarannya dapat memanfaatkan hasil belajarnya untuk bekerja/ berusaha dan bekerja pada orang lain/Perusahaan. Partisipasi warga masyarakat berupa keikutsertaan menjadi warga belajar belajar pada program-program yang diselenggarakan pengelola PKBM meningkat setiap tahun. Semua prestasi itu merupakan upaya pengelola PKBM untuk mewujudkan lembaga pendidikan nonformal yang efektif. Prestasi yang dicapai saat ini tidak menjadikan pengelola PKBM berpuas diri, namun pengelola PKBM harus terus berusaha mencapai prestasi yang lebih banyak dan berkualitas. Pengelola PKBM harus memiliki kemampuan manajerial yang diharapkan, dengan menggunakan konsep perubahan dan inovasi dalam melakukan program-program pembelajaran dan pemberdayaan warga masyarakat.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka dapat disimpulkan bahwa: (1) Pengelola PKBM Mattirowali sudah memiliki kemampuan manajerial yang diimplementasikan dalam mengelola program, yaitu kepemimpinan yang lebih cenderung demokratis; membuat perencanaan dengan mengidentifikasi kebutuhan belajar, potensi dan daya dukung program; pengorganisasian dengan membuat struktur organisasi dan



pembagian tugas kepada semua personal yang terlibat; menyelenggarakan berbagai program pembelajaran/pelatihan yang beragam; dan adanya kerja sama yang baik secara internal antara pengelola dengan semua personal di PKBM, bekerjasama secara internal dan bermitra secara eksternal dengan berbagai instansi/lembaga dan perorangan yang saling menguntungkan. (2) Kendala yang dialami pengelola PKBM dalam menyelenggarakan program, meliputi: masih ada tutor yang ditugaskan kurang disiplin dalam melaksanakan tugas dan kurangnya dana pemandirian yang dimiliki PKBM untuk membiayai program pelatihan keterampilan yang dibutuhkan warga masyarakat. (3) Lembaga PKBM telah berprestasi dengan diperolehnya sejumlah penghargaan dalam bentuk sertifikat, piagam dan piala; terselenggaranya ragam program pembelajaran, pelatihan keterampilan, magang dan pemberdayaan warga masyarakat; luaran program telah memanfaatkan hasil belajarnya menciptakan lapangan kerja sendiri dan bekerja pada orang lain/perusahaan; dan meningkatnya keikutsertaan warga masyarakat mengikuti program yang diselenggarakan PKBM.

UCAPAN TERIMA KASIH

Peneliti berterima kasih kepada Pimpinan Universitas Negeri Makassar dan jajarannya; Ketua, Tutor dan warga belajar di lembaga PKBM Mattirowalie, serta semua pihak yang tidak sempat disebutkan. Semoga karya ini dapat memberikan manfaat untuk kemajuan pendidikan khususnya lembaga-lembaga pendidikan nonformal.

REFERENSI

- Almaidah, S. (2017). Analisis Efektivitas Kinerja PKBM Dalam Menyelenggarakan Program Pendidikan Berbasis. *Media Ekonomi dan Manajemen*. Vol 32, No.2. Hal 162-177.
<http://sister.untagsmg.ac.id/index.php/fe/article/view/541/545>
- Alsuwaidi, K. A. K. Y., & Omar, A. J. (2020). *Structural model of principals' innovative leadership attributes on managerial creativity*. International Journal of Sustainable Construction Engineering and Technology, 11(2), 150–156. <https://doi.org/10.30880/ijscet.2020.11.02.017>
- Belete, Sonja & Duke, Christopher, (2022) Community Learning Centres (CLCs) for Adult Learning and Education (ALE): development in and by communities International Review of Education. DOI:[10.1007/s11159-022-09954-w](https://doi.org/10.1007/s11159-022-09954-w)
- Engkoswara dan Komariyah,A. (2010). Administrasi Pendidikan. Bandung: Alfabeta.
- Fismanelly, Herman, dan Syahri (2022). Efektifitas PKBM Permata Bunda Sebagai Lembaga Pendidikan Nonformal Dalam Upaya Pengentasan Wajib Belajar Sembilan Tahun. *Journal Of History and History Education*. Vol. 4, No. 1. Hal.91-103.
<https://ejournal.uinib.ac.id/jurnal/index.php/tarikhuna/article/view/4259/2542>
- Juniar, Z., dan Hermanto, S.B. (2020) Pengaruh Sasaran, Kompetensi Manajerial, Akuntabilitas, Kepemimpinan, dan Kinerja Keuangan Terhadap Kinerja Organisasi Pemerintah. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*, e-ISSN: 2460-0585.
- Kamil, M, (2009). *Pendidikan Moen Nonformal*. Alfabeta. Bandung
- Latif, M. Ali (2017) Model Pembelajaran *Keaksaraan Terintegrasi Keterampilan Kerja*. Disertasi. Makassar: Universitas Negeri Makassar.
- Latif, M. A & Natsir, N. (2021) *Pelatihan Dalam Perspektif Manajemen*. Makassar: Lembaga penerbit UNM
- Lesmana, M.T., et al. (2023) Kinerja Karyawan: Pendekatan Kepemimpinan Transformasional Dan Kerjasama Tim Dimediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis* Vol. 24 No. 1, hal. 64-79.
<https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/mbisnis>
- Lukman, A.I. (2017) Pmberdayaan Masyarakat Melalui Pendidikan Nonformal di PKBM Mattirowalie Kabupaten Barru Propinsi Sulawesi Selatan. *Tesis, S2 Pembangunan Sosial dan Kesejahteraan UGM*, diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id>
- Miles M.B, dan Huberman A.M, (1994). *Qualitative Data Analysis*. Second Edition. London-New Delhi: Sage Publication.



- Muhajir, N,M,N, Bahtiar, M. dan Fauzi A (2023). Pentingnya Manajemen Pembiayaan Dalam Pendidikan. *Jurnal Pendidikan dan Konseling*. vol 5 no.2. DOI: <https://doi.org/10.31004/jpdk.v5i2.14207>
- Sudjana, H.D. (1991) *Manajemen Pendidikan Luar Sekolah*. Bandung: Nusantara Press.
- Suryana, I.A. - (2010) Kemampuan Manajerial Pengelola Dalam Peningkatan Kinerja Kelembagaan Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) (Studi Kasus pada PKBM Mekarsari) Kec. Banjar, Kota Banjar. *Thesis*, Universitas Pendidikan Indonesia, diunduh dari <http://repository.upi.edu/id/eprint/63653>
- Ni Luh Putu Wulantari, N.P., Sudiana, W. dan Pramuki, N.W.A (2020). Peran Kompetensi Manajerial Corporate Governance dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Lembaga Perkereditan Desa se Kecamatan Sukawat.PERA. *Jurnal Hita Akuntansi dan Keuangan*, Universitas Hindu Indonesia, Edisi Januari 2022.