



Pengaruh Pelaksanaan Kebijakan Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Terhadap Manajemen PKBM Dalam Mewujudkan Kinerja Lembaga PKBM di Kabupaten Garut

Neni

Program Studi Magister Ilmu Administrasi Negara, Universitas Garut

24091118023@uniga.ac.id

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pelaksanaan kebijakan PKBM terhadap manajemen PKBM dalam mewujudkan kinerja lembaga PKBM. Metode yang digunakan adalah analisis deksriptif dengan teknik survey. Populasi dalam penelitian ini terdiri dari PKBM di seluruh Kabupaten Garut yang berjumlah 80 lembaga dengan jumlah sampel sebanyak 44 PKBM. Teknik sampling yang digunakan adalah *probability sampling* dengan teknik *simple random sampling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan kebijakan PKBM berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap manajemen PKBM dalam mewujudkan kinerja lembaga PKBM. Artikel ini berkesimpulan bahwa untuk mewujudkan kinerja lembaga PKBM antara lain dapat dilakukan dengan mengoptimalkan pelaksanaan kebijakan PKBM dan manajemen PKBM.

Kata Kunci: Kinerja, Manajemen, Pelaksanaan Kebijakan, PKBM.

1. Pendahuluan

Berdasarkan data pada publikasi statistik BPS pada tahun 2018 permasalahan pendidikan di Indonesia antara lain sebagai berikut:

- a. Rata-rata masa pendidikan sekolah bagi penduduk yang berusia di atas 15 tahun adalah 8,58 tahun, atau setara dengan SMP/SMA Tingkat 2 sederajat;
- b. Menurut data Susenas, hanya satu dari empat penduduk yang berusia di atas 15 tahun yang memiliki ijazah SMA atau sederajat, dan hanya sekitar 8% yang berhasil menyelesaikan pendidikan hingga tingkat Peruruan Tinggi;
- c. Menurut rencana strategis Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Olahraga, Iptek, angka putus sekolah SMP dan SMA belum mencapai target 1%;
- d. Pada tahun 2018, pencapaian angka partisipasi total (APK) PAUD pada pendidikan anak usia dini untuk kelompok usia 3 sampai 6 tahun meningkat menjadi 37,92%, namun masih jauh di bawah target pembangunan sebesar 77,2% (Publikasi BPS, 2018: 82).

Data di atas hanyalah sebagian dari permasalahan pendidikan yang ada di Indonesia, masih banyak ditemukan berbagai permasalahan lain dalam dunia pendidikan termasuk di Kabupaten Garut. Untuk menjawab hal tersebut upaya yang dilakukan pemerintah ditempuh melalui jalur pendidikan formal maupun nonformal. Jalur pendidikan nonformal

antara lain melalui Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (untuk selanjutnya disingkat PKBM). Lahirnya PKBM menjawab berbagai permasalahan Indonesia yang memerlukan pendampingan satuan pendidikan nonformal untuk menyelesaikannya.

Kamil (2014: 86) mengemukakan bahwa definisi PKBM adalah lembaga pendidikan yang dikembangkan dan dikelola oleh masyarakat dan dilaksanakan di luar sistem pendidikan formal baik di perkotaan maupun di pedesaan, memberikan kesempatan belajar bagi masyarakat dari semua tingkatan untuk membangun diri. Untuk meningkatkan kualitas hidup mereka..

Di Kabupaten Garut dari 180 PKBM yang terdaftar di Dinas Pendidikan Kabupaten Garut hanya sekitar 80 lembaga PKBM yang masih aktif sampai dengan awal tahun 2019 ini. 80 PKBM tersebut tersebar di berbagai kecamatan di Kabupaten Garut. PKBM di Kabupaten Garut sebagian besar menjalankan program PAUD, program keaksaraan, program kesetaraan (kejar paket A, B, C) dan program keterampilan.

Akan tetapi berdasarkan observasi pendahuluan terdapat gejala-gejala mengenai permasalahan PKBM di Kabupaten Garut, antara lain sebagai berikut:

Tabel 1. Fenomena Permasalahan PKBM di Kabupaten Garut

Fenomena	Gejala	Variabel
Pelaksanaan kebijakan PKBM belum optimal	1. Sekitar 40% PKBM mengalami keterbatasan sumber daya materiil berupa sarana prasarana. Hal ini berkaitan dengan aspek dimensi sumber daya pada pelaksanaan kebijakan menurut Van Meter dan Van Horn (dalam Mulyadi, 2018: 72) 2. Sumber daya manusia pada sejumlah PKBM kurang didukung kompetensi yang memadai. 3. Belum semua pengurus/pelaksana PKBM memiliki pengetahuan dan pemahaman yang cukup mengenai standar kebijakan PKBM, hal ini dapat berdampak pada aspek sikap pelaksana. Permasalahan ini relevan dengan aspek disposisi menurut Van Meter dan Van Horn (dalam Mulyadi, 2018: 72) 4. Aspek sosial ekonomi masyarakat sekitar yang merupakan warga kurang mampu menyebabkan sejumlah PKBM sepi peminat. Hal ini berkaitan dengan aspek sosial budaya ekonomi pada teori pelaksanaan kebijakan menurut Van Meter dan Van Horn (dalam Mulyadi, 2018: 72)	Bebas
Terdapat permasalahan pada manajemen program kerja PKBM	1. Kehadiran wajib belajar pada sejumlah PKBM baru mencapai rata-rata 50%, hal ini menandakan lemahnya pengawasan oleh Dinas Pendidikan terhadap pelaksanaan kegiatan PKBM. Lemahnya pengawasan ini dikarenakan berbagai kendala, antara lain faktor jarak, geografis, biaya operasional, dan lain sebagainya. 2. Di dalam penyusunan jadwal terkadang mengalami kesulitan karena peserta banyak yang telah bekerja. 3. Masih lemahnya pengendalian dari Dinas/instansi terkait, yaitu Dinas kurang intensif di dalam melakukan monitoring, sehingga kurangnya evaluasi maupun tindakan perbaikan untuk mendorong pengelolaan PKBM menjadi lebih baik.	Antara
Kinerja sejumlah PKBM tergolong belum maksimal	1. Sekitar 40% PKBM belum memiliki bangunan sendiri untuk operasional belajar-mengajar maupun penyelenggaraan Ujian Nasional, sehingga banyak yang menumpang di bangunan sekolah, pesantren atau lembaga lain. Sejumlah PKBM juga belum memiliki sarana komunikasi seperti website, email bahkan telepon resmi. Selain itu bagi peserta yang bekerja, pertemuan dapat dilaksanakan secara online, akan tetapi hal ini terkendala oleh keterbatasan fasilitas serta pemahaman peserta terhadap aplikasi. 2. Sekitar 30% PKBM belum memiliki kesadaran mengenai kelengkapan dokumen kelembagaan, terlihat dari belum semua PKBM menyusun dan menyerahkan laporan pelaksanaan program kepada Dinas terkait.	Terikat

Fenomena	Gejala	Variabel
3. Pelaksanaan kegiatan belajar (KBM) tatap muka pada sejumlah PKBM hanya dilaksanakan seminggu sekali.		

Sumber: Observasi Pendahuluan, 2019

Dari fenomena-fenomena di atas peneliti mengasumsikan adanya hubungan sebab-akibat (*causal effectual*) di mana kinerja sejumlah lembaga PKBM di Kabupaten Garut diduga masih rendah disebabkan karena belum optimalnya manajemen PKBM dan pelaksanaan kebijakan PKBM. Asumsi antara keterkaitan variabel-variabel ini didasari pengamatan permasalahan di lapangan dengan merujuk pada teori hubungan konseptual, salah satunya menurut Jauch (dalam Mulyaningsih, 2017: 61) yang mengemukakan bahwa “Kebijakan menunjukkan bagaimana mengalokasikan sumber daya dan melakukan tugas yang diberikan dalam organisasi sehingga manajer tingkat fungsional dapat menerapkan strategi terbaik mereka”. Dari konsepsi tersebut kebijakan mempengaruhi manajer tingkat fungsional dalam melaksanakan tugasnya yang pada akhirnya berdampak pada hasil kerja (kinerja).

Berdasarkan pernyataan tersebut, peneliti akan menentukan topik penelitian berdasarkan judul: **Pengaruh Pelaksanaan Kebijakan Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) terhadap Manajemen PKBM dalam Mewujudkan Kinerja Lembaga PKBM di Kabupaten Garut.**

2. Tinjauan Pustaka

2.1 Tinjauan Teoritik Pelaksanaan Kebijakan

Van Meter dan Van Horn (dalam Mulyadi, 2018: 72) menjelaskan bahwa ada enam variabel yang mempengaruhi implementasi kebijakan. Yaitu, 1) standar dan tujuan kebijakan, 2) sumber daya, 3) penguatan komunikasi dan aktivitas antar organisasi, 4) karakteristik pelaksana, 5) penempatan pelaksana, 6) kondisi ekonomi, sosial politik dan hukum. Dalam penelitian ini peneliti menetapkan dimensi penelitian dengan merujuk pada enam ukuran menurut Van Meter dan Van Horn (dalam Winarno, 2019: 160) di atas, dengan pertimbangan bahwa ukuran ini relevan untuk mengkaji masalah penelitian.

2.2 Tinjauan Teoritik Manajemen PKBM

Terkait dengan tata kelola program PKBM di dalam pengembangannya bisa mengacu pada manajemen pendidikan luar sekolah. Hal ini dapat dimengerti karena PKBM merupakan bagian dari implementasi pendidikan luar sekolah (Penjelasan pasal 26 Ayat (3) UU Sisdiknas No.20/2003). Sudjana (dalam Kamil, 2014: 119). menyatakan secara lebih detail bahwa komponen dasar dari sebuah tata kelola pendidikan luar sekolah meliputi fungsi-fungsi: 1) Persiapan, 2) Penggolongan, 3) Penggerakkan, 4) Penguatan, 5) Evaluasi, 6) Eskalasi. Dalam penelitian ini dimensi penelitian untuk mengukur manajemen PKBM mengacu pada pendapat menurut Sudjan (dalam Kamil, 2014: 119) sebagaimana dijelaskan di atas, dengan pertimbangan bahwa dimensi-dimensi tersebut relevan untuk mengukur manajemen PKBM sesuai fenomena masalah penelitian.

2.3 Tinjauan Teoritik Kinerja Lembaga PKBM

Supriatna (dalam Iskandar, 2019: 269) menjelaskan bahwa kinerja organisasi dapat diukur melalui: a) *Input* adalah semua yang diperlukan untuk pelaksanaan operasi untuk menghasilkan *output*; b) Hasil adalah sesuatu yang ingin dicapai secara langsung dari suatu

kegiatan yang dapat bersifat material atau immaterial; c) Hasil adalah segala sesuatu yang mencerminkan operasi dari keluaran kegiatan; d) Manfaat adalah hasil yang dirasakan langsung oleh masyarakat; e) Dampak adalah dampak sosial, ekonomi dan lingkungan maupun dampak lain yang ditimbulkan. Dalam penelitian ini peneliti menetapkan dimensi kinerja dengan merujuk pada pendapat Supriatna (dalam Iskandar, 2019: 269) di atas dengan pertimbangan bahwa dimensi tersebut lebih relevan untuk mengukur kinerja organisasi dengan pendekatan yang lebih kompleks.

3. Metodologi Penelitian

Metode yang digunakan adalah metode deksriptif dengan pendekatan kuantitatif. Berdasarkan hipotesis yang diajukan, terdapat tiga variabel penelitian: variabel bebas, variabel perantara, dan variabel terikat, dan hubungan tersebut valid secara kausal. berikut rinciannya:

- Variabel bebas (*independent*), yaitu pelaksanaan kebijakan PKBM;
- Variabel antara (*intervening*), yaitu manajemen PKB;
- Variabel terikat (*dependent*) yaitu kinerja PKBM.

Adapun operasionalisasi variabel pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3. Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Dimensi	Indikator
Pelaksanaan Kebijakan PKBM	Standar dan sasaran kebijakan	a. Standar dan sasaran kebijakan jelas b. Standar dan sasaran kebijakan terukur
	Sumber kebijakan	a. SDM b. Materiil
Van Meter Van Horn (dalam Mulyadi, 2018: 72)	Ciri/karakteristik badan pelaksana	a. Dukungan kelompok kepentingan b. Opini publik
	Komunikasi	a. Ketepatan komunikasi b. Konsistensi
	Sikap pelaksana	a. Respons pengelola
		b. Kognisi
		c. Preferensi nilai
	Lingkungan ekonomi, sosial politik dan hukum	a. Kondisi masyarakat sekitar
		b. Dukungan pemerintah dan ketaatan terhadap hukum/aturan
Manajemen PKBM	Perencanaan	a. Menentukan tujuan b. Menentukan rencana kegiatan
	Pengorganisasian	a. Identifikasi dan Pembagian kerja b. Koordinasi dan pendayagunaan sumber daya
Sudjana (dalam Kamil, 2014: 119)	Penggerakkan	a. Pemotivasian b. Penggerakkan partisipasi dan penciptaan iklim kondusif
	Pembinaan	a. Pengawasan b. Supervisi
	Penilaian	a. Evaluasi b. Pelaporan
	Pengembangan	a. Konsep pengembangan
		b. Strategi Pengembangan
	Input	a. Sumber dana b. Kompetensi tutor
Kinerja Lembaga PKBM	Output	a. Tingkat kelulusan peserta b. Tingkat ketercapaian program
	Outcome	a. Peningkatan kemampuan warga belajar

Variabel	Dimensi	Indikator
Supriatna (dalam Iskandar, 2019: 269)	Benefit	b. Peningkatan taraf hidup peserta/warga belajar
		a. Manfaat bagi warga belajar
		b. Manfaat bagi masyarakat
	Impact	c. Manfaat bagi lembaga
		a. Dampak bagi pendidikan
		b. Kontribusi bagi masyarakat

Berdasarkan konten utama survei yang dilakukan, target audiens untuk survei ini adalah lembaga PKBM yang ada di Kabupaten Garut yang berjumlah 80 lembaga dengan jumlah sampel adalah sebanyak 44 PKBM. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *probability sampling* dengan menggunakan metode *simple random sampling*.

4. Hasil Penelitian Dan Pembahasan

4.1 Deskripsi Variabel Penelitian

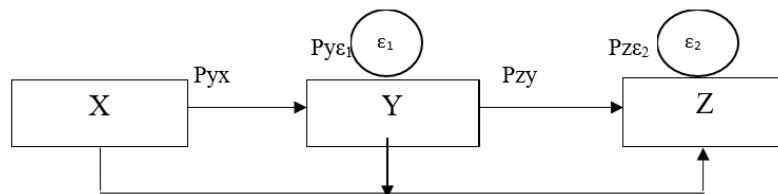
Tabel 4. Deskripsi Variabel Penelitian

Variabel	Rata-Rata	Kriteria	Prosentase tertinggi	Prosentase terendah
Pelaksanaan Kebijakan PKBM	76.62%.	Baik	1. "PKBM disesuaikan dengan kondisi ekonomi masyarakat sekitar" sebesar 88.64% (Sangat Baik) 2. "Dinas pendidikan membantu ketersediaan fasilitas di PKBM yang anda kelola" sebesar 88.64% (Sangat Baik)	"PKBM didukung sarana yang memadai" dengan persentase sebesar 57.73% (Cukup Baik).
Manajemen PKBM	75.12%	Baik	"Pengelola memiliki kemampuan memotivasi seluruh pelaksana" yaitu sebesar 90.91% (Sangat Baik)	"Program PKBM mengikuti perkembangan zaman dan kebutuhan masyarakat" sebesar 59.55% (Cukup baik)
Kinerja Lembaga PKBM	76.74%	Baik	Terdapat peningkatan pengetahuan bagi wajib belajar" dengan prosentase sebesar 89.10% (Sangat Baik)	"PKBM yang anda kelola telah mampu menggerakkan partisipasi peserta didik dalam rangka pengembangan potensi diri" sebesar 59.55% (Cukup Baik)

Dari hasil penelitian, pelaksanaan kebijakan PKBM berjalan dengan baik namun memerlukan peningkatan pada sejumlah indikator seperti keterbatasan sarana prasarana, keterbatasan anggaran pendiri/pengelola serta kurangnya perhatian dan bantuan dana dari pemerintah daerah untuk PKBM. Manajemen PKBM juga berjalan dengan baik namun masih memerlukan peningkatan. Hal ini dikarenakan masih lemahnya manajemen kelembagaan yang dikuasai oleh penyelenggara maupun pengurus serta terbatasnya sumber daya. Adapun kinerja lembaga PKBM di Kabupaten Garut dinilai cukup beragam sesuai dengan ketersediaan sumber daya baik itu SDM maupun sumber daya material pada masing-masing lembaga. Tidak sedikit PKBM yang memiliki prestasi yang membanggakan dan menjadi contoh keberhasilan PKBM Kabupaten Garut. Akan tetapi kinerja PKBM di Kabupaten Garut secara umum masih perlu ditingkatkan mengingat masih banyak keterbatasan, hal ini terlihat dari masih banyaknya PKBM yang belum terakreditasi sesuai dengan standar pendidikan. Namun seiring dengan ditetapkannya kebijakan akreditasi untuk pendidikan non formal maka diharapkan kinerja PKBM di Kabupaten Garut dapat meningkat.

4.2 Hasil Pengujian Statistika

Penelitian ini mengkaji fakta empiris tentang dampak penerapan kebijakan PKBM terhadap pengelolaan PKBM dalam pencapaian kinerja lembaga PKBM. Selain itu, wilayah penelitian utama dimodelkan dalam bentuk paradigma penelitian untuk memudahkan analisis. berikut:



Gambar 1. Paradigma Penelitian

Hasil survei merupakan hasil perhitungan statistik seperti terlihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 5. Hasil Pengujian Statistika

Variabel	Koefisien Jalur	Fhitung	Ftabel	Koefisien Determinan	Makna Hubungan
X→Y→Z	0,8177	9,0953	2,021	0,6686	Substansial
Variabel	Koefisien Jalur	Thitung	Ttabel	Koefisien Determinan	Makna Hubungan
X→Y	0,5524	4,2952	2,021	0,3052	Substansial
X→Z	0,6273	2,3926	2,021	0,1754	Substansial
Y→Z	0,6293	5,7629	2,021	0,4932	Substansial

4.3 Pembahasan Hasil Penelitian

4.3.1 Pembahasan Pengujian Hipotesis Utama

Berdasarkan pengujian, Pelaksanaan Kebijakan PKBM terdapat pengaruh positif 66,86% manajemen PKBM dalam pencapaian kinerja PKBM, dan sisanya 33,12% dipengaruhi oleh variabel lain (epsilon) yang tidak dimasukkan dalam model. Pelaksanaan kebijakan PKBM berpengaruh cukup besar disebabkan karena adanya sejumlah indikator yang telah menunjang pelaksanaan kebijakan PKBM antara lain ketersediaan petunjuk teknis dari kementerian pendidikan (dimensi standar dan sasaran yang jelas), jumlah pengelola memadai (dimensi sumberdaya), dukungan masyarakat sekitar (dimensi karakteristik lembaga), partisipasi/peran aktif masyarakat sekitar (dimensi lingkungan ekonomi, sosial politik dan hukum), serta komitmen yang kuat dari pengelola (sikap pelaksana). Sejumlah indikator pelaksanaan kebijakan yang berjalan dengan baik menyebabkan manajemen PKBM menjadi lebih terarah, sehingga pada akhirnya dapat berdampak pada kinerja pengelola.

4.3.2 Pengujian Sub Hipotesis (X Terhadap Y)

Berdasarkan hasil pengujian Pelaksanaan PKBM (X) berpengaruh terhadap Manajemen PKBM (Y) sebesar 30,52%. Pengaruh pelaksanaan PKBM terhadap manajemen PKBM menunjukkan bahwa apabila pelaksanaan kebijakan PKBM diterapkan dengan optimal

maka mendorong terwujudnya prinsip-prinsip manajemen. Manajemen secara umum merupakan proses pencapaian tujuan melalui pengerahan sumber daya yang dilakukan melalui perencanaan, pengerahan, pengawasan dan fungsi-fungsi lainnya. Di dalam tahapan tersebut memerlukan pedoman untuk bertindak, program apa yang akan dilaksanakan, siapa yang melaksanakan, dan lain sebagainya. Berdasarkan hal tersebut, proses manajemen memerlukan pedoman bertindak atau dikenal juga dengan kebijakan.

4.3.3 Pengujian Sub Hipotesis Pengaruh Manajemen PKBM (Y) terhadap Kinerja PKBM di Kabupaten Garut (Z)

Manajemen PKBM (Y) berpengaruh terhadap Kinerja PKBM di Kabupaten Garut (Z) sebesar 17,54%. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa apabila manajemen diterapkan secara optimal maka dapat berpengaruh terhadap hasil kerja yang dicapai. Hal ini dapat dipahami sebagai berikut: bahwa melalui perencanaan yang realistis dan akurat, pengorganisasian yang tepat sasaran, pembinaan intensif, penilaian yang akurat, serta pengembangan organisasi yang dilaksanakan terus-menerus maka pada akhirnya dapat mendorong perbaikan kinerja.

4.3.4 Pelaksanaan kebijakan PKBM (X) terhadap Kinerja PKBM (Z)

Berdasarkan pengujian, jumlah pengaruh langsung dan tidak langsung variabel Pelaksanaan Kebijakan PKBM terhadap Kinerja Lembaga PKBM sebesar 49,32%. Adanya pengaruh pelaksanaan kebijakan PKBM terhadap kinerja lembaga PKBM antara lain disebabkan berfungsinya sejumlah unsur dalam pelaksanaan kebijakan sehingga mendorong hasil kerja yang lebih baik. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa apabila pelaksanaan kebijakan berjalan dengan optimal maka hasil kerja/kinerja juga akan baik.

5. Kesimpulan

Masing-masing deskripsi variabel menunjukkan kriteria baik namun memerlukan perbaikan pada sejumlah aspek yang belum optimal. Hasil uji hipotesis utama menunjukkan pelaksanaan kebijakan PKBM secara bersamaan atau sebagian memberikan dampak positif yang signifikan bagi pengelolaan PKBM dalam mencapai kinerja lembaga PKBM. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa untuk mencapai kinerja lembaga PKBM diperlukan manajemen PKBM yang maksimal dengan didukung pelaksanaan kebijakan PKBM.

Daftar Pustaka

I. Buku-Buku, Jurnal dan Hasil Penelitian

- Diding Nurdin dan Bambang Ismaya, 2018. *Administrasi dan Manajemen Sumber Daya Pendidikan*, Refika Aditama, Bandung.
- Fahmi, Irfan. 2013. *Manajemen Kinerja (Teori dan Aplikasinya)*. Alfabeta, Bandung
- Iskandar, Jusman, 2019, *Metodologi Penelitian Administrasi*, Puspaga, Bandung.
- Kamil, Mustofa. 2014. *Pendidikan Nonformal: Pengembangan Melalui PKBM*, Alfabeta, Bandung.
- Makmur dan Thahier, 2018. *Kerangka Teori dan Ilmu Administrasi Negara*, Rajawali Pers, Jakarta.
- Mulyadi, Dedi, 2018. *Studi Kebijakan Publik dan Pelayanan Publik*, Alfabeta, Bandung.

- Mulyaningsih, 2020. *Rekontruksi Karakteristik Budaya Organisasi Di Indonesia Dalam Meningkatkan Kompetensi Sumber Daya Manusia*, Jurnal Ilmiah P2M STKIP Siliwangi, Vol. 7 No. 1, Mei 2020.
- Mulyaningsih, 2020. *Concept, Study, and Model of "Ngopi Silih Simbeuh" as a Form of Bureaucrats' Communications in Digital Era*, International Journal of Advanced Science and Technology (IJAST), SERSC Volume 29 No. 8, Juni 2020.
- Mulyaningsih, 2019. *Organizational Culture Sharing Characteristic Transformation, Organizational Climate, and Empowerment on Motivation to Realize Society Participation in the Organization (A case study of Ciapus Village in Banjarn District)*, <https://www.atlantis-press.com/proceedings/iscogi-17/55916171>, diakses 12 April 2020.
- Mulyaningsih, 2018. *The Transformation Of Sharing Culture Organization Characteristics As A Rebounding Result Of Local Wisdom Value In Improving Indonesia's Community Competence In The 21 St Century*, Journal of Bussiness and Finance in Emerging Market.
- Mulyaningsih, 2017. *Pengaruh Implementasi Kebijakan Pendidikan dan Transformasi Budaya Organisasi terhadap Manajemen Sekolah untuk Mewujudkan Efektivitas Penggunaan Budaya Sharing di Lingkungan Pendidikan (Survei pada SMP Negeri di Jawa Barat)*, Jurnal Sekretaris dan Administrasi Bisnis Volume I No. 1.
- Mulyaningsih, 2017. *Recontruction and Rebonding Characteristics of organizational culture of sharing as an effort to empower human resources in improving social welfare in Indonesia in the 21st century (translated from Indonesian)*. Social Science Business and Research Network.
- Mulyaningsih, 2016. *The Implementation of characteristics of organizational culture "Sharing" based on local wisdom in increasing HR competence in Indonesia*. Procceding joint seminar among KORPRI regional IV West Java and Banten, 163-172 Amsterdam, Belanda: Writtenborg.
- Mulyaningsih. 2015. *Implementasi Manajemen Strategik dalam Mewujudkan Pelaksanaan Efektivitas Kebijakan Pimpinan Di Era Globalisasi. Pelayanan Publik Dan Birokrasi Bidang Pendidikan*, Volume 4 No 55.
- Robbins dan Marry Coulter, 2016. *Manajemen Jilid 1 Edisi 13*, Erlangga, Jakarta.
- Siswanto, 2018. *Pengantar Manajemen*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Sudarmanto, 2014. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Sugiyono. 2015. *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta, Jakarta
- Winarno, 2019. *Kebijakan Publik Edisi Terbaru*, CAPS, Yogyakarta.

II. Dokumen-Dokumen

- UU Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas).
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan.
- Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Nomor 81 Tahun 2013 tentang Pendirian Satuan Pendidikan Nonformal.
- Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Nomor 50 Tahun 2013 Tentang Rincian Tugas Balai Pengembangan Pendidikan Anak Usia Dini, Nonformal dan Informal.
- Pedoman Kebijakan dan Mekanisme Akreditasi PAUD dan PNF Tahun 2018, BAN PAUD dan PNF.
- Badan Pusat Statistika RI, 2018. *Potret Pendidikan Indonesia: Statistik Pendidikan 2018*. Badan Pusat Statistik, Jakarta.
- Direktorat Pembinaan Pendidikan Masyarakat. 2014. *Peningkatan Mutu PKBM*. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Jakarta.

Direktorat Jenderal Pendidikan Anak Usia Dini, Nonformal dan Informal-Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2014. *Petunjuk Teknis Penguatan PKBM melalui Pemagangan*, diakses melalui: <https://docplayer.info/30819771-Petunjuk-teknis-penguatan-pkbm-melalui-permagangan-dan-tata-cara-memperoleh-bantuan.html> pada 12 Juli 2019.