



SAKALIMA
PILAR PEMBERDAYAAN MASYARAKAT PENDIDIKAN
VOL 3. NO. 3 (2026)

ISSN: **3064-2361**

Manajemen Staf Berbasis Mutu pada Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat

Tarekah Hasanah✉, Junaina✉, Muhammad Akmansyah✉, Zulhanan✉, dan Fachrul Ghazi✉

To cite this article Hasanah, T., Junaina, Akmansyah, M., Zulhanan, Ghazi, F. Manajemen Staf Berbasis Mutu pada Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat. *SAKALIMA Pilar Pemberdaya. Masy. Pendidik.*, vol. 3, no. 3, pp. 282–297, 2026.
<https://doi.org/10.70211/sakalima.v3i3.513>

To link to this article:



Published online: Sept. 8, 2026



Submit your article to this journal



View crossmark data

Full Terms & Conditions of access and use can be found at
<https://journal.wiseedu.co.id/index.php/sakalima/about>



Manajemen Staf Berbasis Mutu pada Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat

Tarekah Hasanah, Junaina, Muhammad Akmansyah, Zulhanan, Fachrul Ghazi

Received: 22 Mei 2026

Revised: 25 Juni 2026

Accepted: 25 Agustus 2026

Online: 8 September 2026

Abstract

Community Learning Centers, known in Indonesia as *Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat* (PKBM), play a strategic role in expanding access to non-formal education, particularly for learners who are underserved by formal schooling. However, the quality of PKBM services is strongly influenced by the capacity of institutional actors, especially managers, tutors, administrative staff, and program facilitators. This study aims to analyze staff management in supporting educational quality in PKBM through a literature review. Using an integrative literature review approach, this study synthesized 10 relevant articles published between 2018 and 2025 with accessible DOIs, identified through Google Scholar, journal/publisher pages for journals indexed in Scopus, ScienceDirect, ERIC, DOAJ, Garuda, and SINTA, and focused on staff management, community learning centers, non-formal education, tutor development, leadership, community participation, and internal quality assurance. The analysis was conducted through thematic synthesis to identify recurring patterns and conceptual relationships across the selected studies. The synthesis identified six recurring dimensions associated with staff management in PKBM: staff needs planning, competency-based recruitment and placement, professional development of tutors, leadership and work discipline, community partnership and participation, and internal quality assurance. Across the reviewed studies, these dimensions were associated with educational quality through service regularity, learning relevance, tutor performance, institutional accountability, and program sustainability. The conceptual contribution of this study lies in positioning staff management as an integrative mechanism for strengthening PKBM quality rather than merely as an administrative function. The implication is that PKBM managers should develop a more systematic, documented, collaborative, and quality-oriented staff management system to strengthen non-formal education services and support continuous institutional improvement. Given the heterogeneity of contexts, the limited corpus of 10 studies, and the absence of a formal methodological appraisal, the identified relationships should be interpreted as conceptual rather than causal, and the DOI-based corpus may have excluded relevant non-DOI studies.

Keywords: Community Learning Center; Educational Quality; Integrative Review; Non-Formal Education; Staff Management

Publisher's Note:

WISE Pendidikan Indonesia stays neutral with regard to jurisdictional claims in published maps and institutional affiliations.



Copyright:

©

2026 by the author(s).

License WISE Pendidikan Indonesia, Bandar Lampung, Indonesia. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY 4.0) license.

(<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

VOL 3 NO 3 2026 E-ISSN 3064-2361



PENDAHULUAN

Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) merupakan salah satu satuan pendidikan nonformal yang memiliki posisi strategis dalam memperluas akses pendidikan, terutama bagi warga masyarakat yang tidak sepenuhnya terlayani oleh jalur pendidikan formal. Dalam kerangka pendidikan sepanjang hayat, PKBM tidak hanya berfungsi sebagai penyedia layanan pendidikan kesetaraan, tetapi juga sebagai ruang belajar berbasis komunitas yang mendukung literasi, keterampilan hidup, pemberdayaan sosial, peningkatan kapasitas ekonomi, dan partisipasi warga dalam pembangunan masyarakat. Pendidikan nonformal sendiri diposisikan sebagai jalur pendidikan yang dapat berfungsi sebagai pengganti, penambah, dan/atau pelengkap pendidikan formal, sehingga keberadaan PKBM menjadi penting dalam menjawab kebutuhan belajar kelompok masyarakat yang heterogen [1], seperti anak putus sekolah, pemuda, pekerja, perempuan, orang dewasa, dan kelompok rentan lainnya [2], [3], [4]. Secara global, *community learning centres* dipahami sebagai institusi belajar yang inklusif, fleksibel, dan responsif terhadap kebutuhan lokal karena menyediakan berbagai layanan pembelajaran yang tidak selalu dapat dijangkau oleh sekolah formal, mulai dari literasi dasar, pendidikan vokasional, pendidikan kewargaan, hingga pembelajaran berbasis komunitas [5], [6], [7]. Dalam konteks Indonesia, PKBM juga merepresentasikan praktik pendidikan berbasis masyarakat karena penyelenggaraannya menuntut keterlibatan pengelola, tutor, tenaga administrasi, peserta didik, keluarga, pemerintah daerah, dan mitra sosial secara kolaboratif untuk memastikan keberlanjutan layanan pendidikan nonformal [8], [9], [10]. Dalam sintesis ini, pembahasan fungsi PKBM diprioritaskan pada perluasan akses belajar, pengembangan keterampilan, dan pemberdayaan berbasis komunitas karena aspek-aspek tersebut paling relevan dengan analisis staf dan mutu layanan.

Meskipun PKBM memiliki mandat sosial dan edukatif yang kuat, persoalan mutu masih menjadi tantangan utama dalam penyelenggaraan pendidikan nonformal. Mutu pendidikan di PKBM tidak cukup dipahami dari aspek ketersediaan program, jumlah peserta didik, atau keberadaan sarana pembelajaran, tetapi juga perlu dilihat dari efektivitas tata kelola, relevansi program dengan kebutuhan masyarakat, kualitas proses pembelajaran, kompetensi tutor, ketertiban administrasi, keberlanjutan kemitraan, serta mekanisme evaluasi dan penjaminan mutu internal. Penelitian tentang pengembangan model manajemen *community learning center* menunjukkan bahwa mutu layanan pendidikan nonformal berkaitan erat dengan proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan penilaian program yang dilakukan secara sistematis [5], [11], [12]. Sejalan dengan itu, kajian tentang penjaminan mutu internal *community learning center* menegaskan bahwa kualitas lembaga pendidikan nonformal dipengaruhi oleh kemampuan lembaga dalam mengelola input, output, outcome, dan impact secara berkelanjutan, termasuk keterlibatan pengelola mutu, dukungan fasilitas, serta partisipasi pihak eksternal [13], [14], [15]. Dengan demikian, mutu PKBM merupakan hasil dari interaksi antara kualitas sumber daya manusia, sistem pengelolaan lembaga, budaya kerja, serta kapasitas lembaga dalam merespons kebutuhan belajar masyarakat secara adaptif dan akuntabel [15], [16], [17]. Dalam kajian ini, mutu pendidikan PKBM dioperasionalkan sebagai kategori sintesis yang dirumuskan dari pola berulang dalam sumber yang ditelaah, yaitu keteraturan layanan, relevansi program, kualitas proses pembelajaran dan kinerja tutor, akuntabilitas kelembagaan, serta keberlanjutan program.

Pada perspektif manajemen pendidikan, staf merupakan elemen kunci yang menentukan efektivitas layanan pendidikan karena staf menghubungkan visi kelembagaan dengan praktik pembelajaran, administrasi, pendampingan peserta didik, serta hubungan sosial dengan masyarakat. Untuk keperluan analisis, istilah staf digunakan secara fungsional untuk aktor internal yang menjalankan pengelolaan, pembelajaran, administrasi, fasilitasi program, dan dukungan teknis; keluarga, pemerintah daerah, dan mitra sosial diposisikan sebagai pemangku kepentingan eksternal. Oleh karena itu, manajemen staf dalam PKBM harus mencakup perencanaan kebutuhan tenaga, rekrutmen berbasis kompetensi, penempatan sesuai keahlian, pembagian tugas yang jelas, pengembangan profesional, supervisi, evaluasi kinerja, serta pembentukan budaya kerja kolaboratif. Prinsip tersebut selaras dengan kajian manajemen lembaga pendidikan nonformal yang menekankan pentingnya perencanaan sistematis, pembagian kerja berdasarkan tanggung jawab, pelaksanaan program yang adaptif, dan supervisi yang melibatkan kepemimpinan lembaga secara langsung [18], [19]. Dalam konteks penjaminan mutu, pengelolaan staf juga perlu diarahkan untuk memastikan bahwa tutor dan tenaga kependidikan mampu menjalankan proses pembelajaran, evaluasi, dokumentasi, serta layanan peserta didik secara konsisten dengan standar mutu yang ditetapkan lembaga [13], [20], [21]. Oleh sebab itu, kelemahan dalam manajemen staf dapat berdampak pada rendahnya keteraturan program, lemahnya kualitas pembelajaran, tidak optimalnya pendampingan peserta didik, dan terbatasnya akuntabilitas kelembagaan PKBM [22], [23]. Kategori manajemen staf dalam artikel ini diperlakukan sebagai kategori analitik hasil sintesis literatur, bukan sebagai penerapan satu teori manajemen sumber daya manusia tertentu; karena itu, interpretasinya dibatasi pada praktik yang dilaporkan dalam sumber yang ditelaah. Dalam artikel ini, manajemen staf dibatasi pada praktik pengelolaan aktor internal tersebut, sedangkan manajemen program, kemitraan komunitas, dan penjaminan mutu diperlakukan sebagai konteks kelembagaan yang berinteraksi dengan praktik manajemen staf.

Sejumlah penelitian sebelumnya telah membahas PKBM/CLC dari fokus yang berbeda. Kajian Saepudin et al. [24], Diaz Lausa et al. [25], Muyassaroh dan Fitri [26], serta Manaf [27], terutama menempatkan pengelolaan pada level program atau kelembagaan; Sucipto et al. [28] menyoroti karakteristik pengelola; Darmawan et al. [29] berfokus pada pengembangan kompetensi tutor; Neak dan Charungkaittikul [6] membahas partisipasi komunitas; sedangkan Tohani et al. [30], [31] menekankan penjaminan mutu internal. Studi lain mengenai CLC dalam perspektif pendidikan orang dewasa dan pembelajaran sepanjang hayat memperkuat posisi CLC/PKBM sebagai lembaga pembelajaran berbasis komunitas [32], [33], [34]. Dengan demikian, gap kajian ini bukan terletak pada ketiadaan studi mengenai manajemen PKBM, tetapi pada belum terintegrasinya secara konsisten aspek perencanaan kebutuhan staf, rekrutmen dan penempatan, pengembangan profesional, kepemimpinan dan disiplin kerja, kemitraan komunitas, serta penjaminan mutu ke dalam satu kerangka konseptual yang menjelaskan keterkaitannya dengan mutu PKBM. Artikel ini bertujuan menganalisis manajemen staf dalam mendukung mutu pendidikan di Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat melalui *integrative review*, mengidentifikasi dimensi utama dan keterkaitannya dengan mutu layanan pendidikan nonformal, serta merumuskan kerangka konseptual manajemen staf berbasis mutu yang relevan bagi penguatan tata kelola PKBM.

Berdasarkan tujuan tersebut, kajian ini diarahkan pada tiga pertanyaan: (1) dimensi manajemen staf apa yang paling konsisten diidentifikasi dalam literatur PKBM/CLC; (2)

bagaimana dimensi tersebut dikaitkan dengan mutu layanan pendidikan nonformal; dan (3) bagaimana temuan lintas studi dapat dirumuskan menjadi kerangka konseptual manajemen staf berbasis mutu pada PKBM?

METODOLOGI

Desain Kajian

Penelitian ini menggunakan metode *literature review* dengan pendekatan *integrative review* untuk menganalisis secara komprehensif konsep, praktik, dan kontribusi manajemen staf dalam mendukung mutu pendidikan di Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM). Pendekatan ini dipilih karena kajian mengenai manajemen staf PKBM tidak hanya berkaitan dengan satu variabel tunggal, tetapi melibatkan berbagai dimensi yang saling berhubungan, seperti manajemen sumber daya manusia pendidikan, pengelolaan pendidikan nonformal, penjaminan mutu, kepemimpinan kelembagaan, pengembangan profesional tutor, serta budaya kerja organisasi. Melalui pendekatan integratif, penelitian ini berupaya menyatukan temuan konseptual, empiris, dan kebijakan dari berbagai sumber ilmiah untuk menghasilkan sintesis yang lebih utuh mengenai bagaimana staf PKBM direncanakan, direkrut, ditempatkan, dikembangkan, disupervisi, dan dievaluasi dalam rangka meningkatkan mutu layanan pendidikan nonformal. Dalam sintesis ini, artikel empiris digunakan untuk mengidentifikasi pola temuan, sedangkan dokumen kebijakan dan sumber kelembagaan digunakan sebagai konteks regulatif dan konseptual; kedua jenis sumber tersebut tidak diperlakukan sebagai bukti empiris yang setara. Pendekatan ini digunakan sebagai kerangka sintesis konseptual; naskah belum merujuk secara khusus pada satu protokol metodologis *integrative review* tertentu, sehingga prosedur review perlu dibaca berdasarkan langkah penelusuran, seleksi, dan sintesis yang dilaporkan di bawah ini.

Sumber dan Strategi Penelusuran

Proses penelusuran literatur dilakukan secara sistematis melalui beberapa basis data dan sumber akademik, antara lain Google Scholar, *journal/publisher pages for journals indexed in Scopus*, ScienceDirect, ERIC, DOAJ, Garuda, SINTA, serta laman resmi lembaga internasional dan nasional yang relevan, seperti UNESCO Institute for Lifelong Learning dan regulasi pendidikan Indonesia. Kata kunci yang digunakan dalam proses pencarian meliputi “*staff management in non-formal education*”, “*human resource management in education*”, “*community learning center management*”, “PKBM management”, “*educational quality in non-formal education*”, “*quality assurance in community learning centers*”, “*tutor professional development*”, dan “manajemen staf PKBM”. Penelusuran juga dilakukan dengan mengombinasikan kata kunci menggunakan operator Boolean, seperti AND dan OR, untuk memperluas sekaligus mempertajam hasil pencarian. Rentang 2018–2026 digunakan sebagai jendela pencarian literatur, sedangkan 10 artikel utama yang akhirnya disintesis terbit pada 2018–2025. Literatur yang diprioritaskan adalah publikasi ilmiah terutama artikel jurnal terindeks Scopus, Web of Science, SINTA 1–2, dan artikel *peer-reviewed* yang memiliki relevansi langsung dengan fokus penelitian. Sepuluh artikel yang menjadi basis utama sintesis dibedakan dari sumber kebijakan, regulasi, dan sumber kelembagaan pendukung yang digunakan untuk memperjelas konteks. Tanggal pencarian, string pencarian spesifik per

sumber, dan jumlah rekaman pada setiap sumber belum dilaporkan dalam naskah dan karena itu menjadi keterbatasan reproduksibilitas kajian.

Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Kriteria inklusi dalam penelitian ini meliputi artikel atau dokumen akademik yang membahas pendidikan nonformal, PKBM, *community learning centres*, manajemen sumber daya manusia pendidikan, manajemen tutor, pengembangan staf, supervisi, evaluasi kinerja, dan penjaminan mutu pendidikan. Selain itu, literatur yang digunakan harus memiliki kejelasan identitas publikasi, relevansi konseptual dengan tema penelitian, serta memuat temuan atau argumentasi yang dapat digunakan untuk membangun sintesis teoretis. Adapun kriteria eksklusi mencakup publikasi yang tidak relevan dengan pendidikan nonformal atau manajemen staf, artikel populer tanpa proses akademik yang jelas, sumber tanpa identitas penulis atau lembaga yang dapat diverifikasi, tulisan yang hanya bersifat opini, serta artikel yang tidak menyediakan informasi memadai mengenai konteks, metode, atau temuan penelitian. Dengan kriteria tersebut, proses seleksi literatur diarahkan untuk memastikan bahwa sumber yang dianalisis benar-benar memiliki kualitas, kredibilitas, dan keterkaitan yang kuat dengan topik penelitian. Sepuluh artikel utama yang disintesis memiliki DOI dan dibedakan dari dokumen kebijakan, regulasi, serta sumber kelembagaan yang hanya digunakan sebagai konteks pendukung. Ketersediaan DOI tidak diperlakukan sebagai indikator kualitas metodologis; penggunaan korpus ber-DOI tetap berpotensi mengecualikan sumber relevan tanpa DOI. Batas bahasa, ketentuan *full text*, dan prosedur penanganan duplikasi belum terdokumentasi secara eksplisit dalam naskah.

Proses Seleksi dan Ekstraksi Literatur

Tahapan analisis dilakukan melalui proses identifikasi, penyaringan, kelayakan, dan sintesis literatur. Pada tahap identifikasi, peneliti mengumpulkan berbagai sumber yang sesuai dengan kata kunci dan ruang lingkup kajian. Pada tahap penyaringan, literatur diperiksa berdasarkan judul, abstrak, kata kunci, dan relevansi awal terhadap fokus penelitian. Pada tahap kelayakan, artikel yang telah terseleksi dibaca secara lebih mendalam untuk menilai kesesuaian isi, kejelasan metodologis, relevansi temuan, kecukupan informasi yang dilaporkan, dan kontribusinya terhadap pembahasan manajemen staf di PKBM. Selanjutnya, pada tahap sintesis, temuan-temuan utama dikategorikan ke dalam beberapa tema, yaitu perencanaan kebutuhan staf, rekrutmen dan penempatan berbasis kompetensi, pembagian tugas, pengembangan profesional, supervisi, evaluasi kinerja, budaya kerja kolaboratif, serta kontribusi manajemen staf terhadap mutu pendidikan. Setiap tema dianalisis secara komparatif untuk menemukan pola, persamaan, perbedaan, dan celah konseptual dari penelitian sebelumnya. Tahap kelayakan tersebut merupakan penyaringan berbasis relevansi dan kecukupan pelaporan, bukan penilaian kualitas metodologis formal dengan instrumen *appraisal* baku. Karena jumlah rekaman awal, duplikasi, artikel yang disaring, *full text* yang dinilai, dan alasan eksklusi per tahap tidak tersedia dalam naskah, alur seleksi belum dapat direkonstruksi secara kuantitatif. Konsekuensinya, kelengkapan proses seleksi perlu ditafsirkan secara hati-hati.

Analisis Data dan Pembentukan Tema

Teknik analisis data yang digunakan adalah *thematic synthesis*, yaitu analisis tematik terhadap isi literatur yang bertujuan mengidentifikasi tema-tema utama, hubungan antarkonsep, serta konstruksi konseptual yang dapat menjelaskan peran manajemen staf dalam peningkatan mutu PKBM. Analisis dilakukan dengan membaca secara kritis setiap sumber, menandai informasi yang relevan dengan fokus kajian, mengelompokkan temuan berdasarkan kesamaan isu, membandingkan pola antarsumber, kemudian menafsirkan keterkaitan antara manajemen staf dan indikator mutu pendidikan nonformal. Untuk menjaga ketelitian analisis, setiap literatur tidak hanya diperlakukan sebagai sumber kutipan, tetapi juga dievaluasi berdasarkan konteks penelitian, pendekatan metodologis, fokus temuan, dan relevansinya terhadap PKBM. Dengan cara ini, sintesis diarahkan untuk membedakan deskripsi temuan studi primer dari interpretasi konseptual yang dibangun pada tingkat sintesis. Enam tema akhir ditetapkan melalui pengelompokan berulang atas isu yang serupa pada sumber yang ditelaah, kemudian dibandingkan kembali dengan fokus pertanyaan penelitian. Naskah belum mendokumentasikan unit *coding* secara terperinci, contoh kode awal, jumlah *coder*, maupun mekanisme konsensus; aspek tersebut perlu dilaporkan bila informasi proses analisis tersedia.

Keterpercayaan dan Keterbatasan Metode

Keterpercayaan sintesis diperkuat melalui pemeriksaan konsistensi lintas sumber dengan membandingkan temuan dari artikel jurnal internasional, jurnal nasional terakreditasi, dokumen kebijakan, dan laporan lembaga yang relevan. Selain itu, penelitian ini menerapkan prinsip transparansi dalam seleksi literatur dengan menjelaskan sumber pencarian, kata kunci, kriteria inklusi, kriteria eksklusi, serta tahapan analisis. Untuk menghindari bias seleksi, literatur yang digunakan tidak hanya dipilih berdasarkan kesesuaian kata kunci, tetapi juga berdasarkan relevansi substansial terhadap masalah penelitian. Dengan demikian, metode ini diarahkan untuk menghasilkan sintesis yang transparan mengenai keterkaitan manajemen staf dengan mutu pendidikan di PKBM, tanpa memperlakukan pemeriksaan lintas sumber sebagai pengganti *appraisal* metodologis formal. Keterbatasan metode ini terletak pada karakter kajian yang berbasis literatur sehingga tidak mengukur secara langsung praktik manajemen staf pada PKBM tertentu. Selain itu, tidak digunakannya *appraisal* metodologis formal berarti studi tidak diberi bobot berdasarkan kualitas bukti, sehingga hasil perlu diperlakukan sebagai sintesis konseptual, bukan estimasi kekuatan efek. Oleh karena itu, hasil penelitian ini lebih tepat dipahami sebagai landasan konseptual yang dapat dikembangkan lebih lanjut melalui penelitian empiris, baik dengan pendekatan kualitatif, kuantitatif, maupun *mixed methods*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Karakteristik Artikel yang Disintesis

Berdasarkan proses seleksi literatur, diperoleh 10 artikel utama yang relevan dengan fokus kajian tentang manajemen staf, pendidikan nonformal, *community learning centres* (CLCs), PKBM, dan mutu layanan pendidikan. Artikel-artikel tersebut dipilih karena memiliki keterkaitan konseptual dengan pengelolaan sumber daya manusia, kepemimpinan, pengembangan tutor, partisipasi komunitas, dan penjaminan mutu pendidikan nonformal. Secara umum, artikel yang disintesis menunjukkan bahwa mutu pendidikan di PKBM tidak

hanya ditentukan oleh program dan sarana, tetapi juga oleh efektivitas pengelolaan staf, tutor, pengelola, serta tenaga pendukung lembaga. Karena artikel utama mencakup konteks PKBM Indonesia dan CLC internasional dengan fokus kajian yang beragam, hasil berikut diperlakukan sebagai sintesis konseptual lintas konteks, bukan sebagai estimasi efek yang dapat digeneralisasi secara langsung. Tabel 1 merangkum fokus dan temuan utama; informasi rinci mengenai desain, sampel/unit analisis, dan metode setiap studi belum tersedia secara seragam dalam naskah sehingga heterogenitas metodologis belum dapat dibandingkan secara penuh.

Tabel 1. Sintesis Artikel yang Dianalisis

No.	Penulis/Tahun	Fokus Kajian	Temuan Utama
1	Belete et al. [32]	CLC dan pendidikan orang dewasa	CLC berperan dalam literasi, keterampilan hidup, pemberdayaan, dan pembelajaran sepanjang hayat.
2	Le [33]	CLC dan pengembangan komunitas	CLC meningkatkan kepercayaan diri, partisipasi sosial, dan keterampilan warga belajar.
3	Rogers [35]	Pendidikan nonformal dan SDGs	Pendidikan nonformal menjadi bagian penting dari pembelajaran sepanjang hayat.
4	Saepudin et al. [24]	Model manajemen CLC	Manajemen CLC mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi layanan.
5	Tohani et al. [30]	Penjaminan mutu internal CLC	Mutu CLC ditentukan oleh pengelolaan input, output, outcome, dan impact.
6	Sucipto et al. [28]	Pengelola dan keberhasilan program kesetaraan	Pengalaman, motivasi, persepsi kerja, dan disiplin pengelola memengaruhi keberhasilan program.
7	Neak & Charunkaittikul [6]	Partisipasi masyarakat dalam CLC	Partisipasi komunitas diperlukan untuk meningkatkan relevansi program CLC.
8	Darmawan et al. [29]	Pengembangan tutor pendidikan masyarakat	Penguatan kompetensi andragogi dan literasi digital penting bagi tutor.
9	Rahmat et al. [36]	Kepemimpinan dan mutu layanan pendidikan nonformal	Disiplin kepemimpinan berpengaruh terhadap kualitas layanan program pendidikan nonformal.
10	Tohani et al. [31]	Instrumen penjaminan mutu pendidikan nonformal	Penjaminan mutu membutuhkan komitmen manajemen, dokumen mutu, transparansi, dan akuntabilitas.

Tema Utama Hasil Sintesis

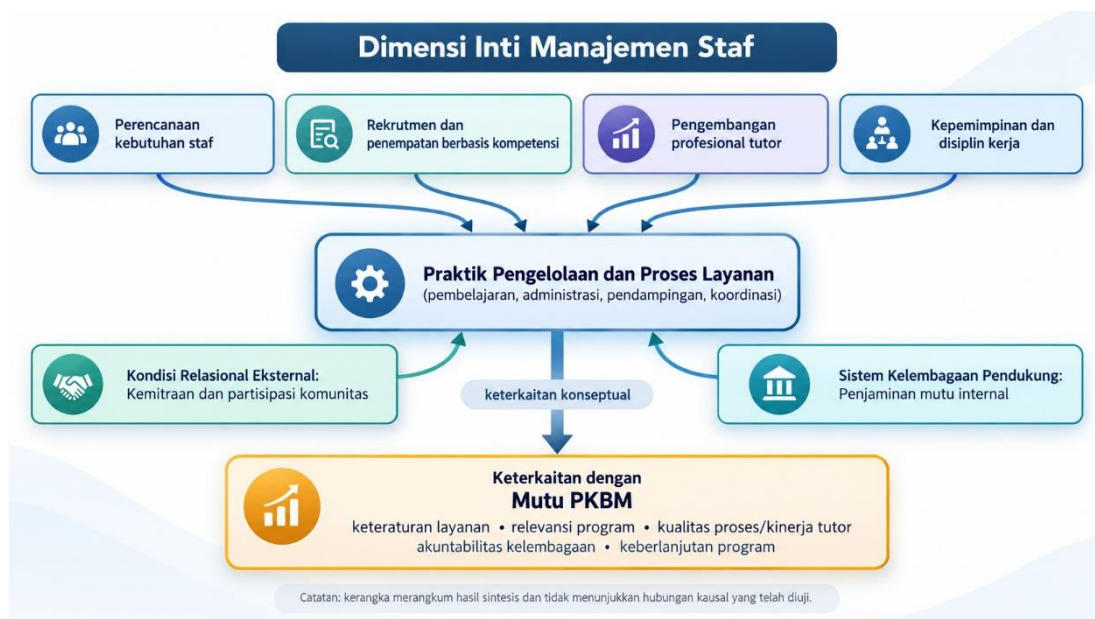
Hasil sintesis mengidentifikasi enam tema yang berkaitan dengan manajemen staf dan mutu PKBM. Empat tema diposisikan sebagai dimensi inti manajemen staf, yaitu perencanaan kebutuhan staf, rekrutmen dan penempatan berbasis kompetensi, pengembangan profesional tutor, serta kepemimpinan dan disiplin kerja. Dua tema lainnya diposisikan sebagai kondisi pendukung lintas level, yaitu kemitraan dan partisipasi komunitas sebagai konteks relasional eksternal, serta penjaminan mutu internal sebagai sistem kelembagaan. Pengelompokan ini mempertahankan enam tema hasil sintesis sekaligus membedakan level analitiknya agar tidak seluruh tema diperlakukan sebagai fungsi staf yang setara.

Tabel 2. Tema Sintesis Manajemen Staf dalam Mendukung Mutu PKBM

Tema Sintesis	Komponen/Praktik Utama	Keterkaitan dengan Mutu PKBM
Perencanaan kebutuhan staf (dimensi inti)	Pemetaan jumlah tutor, beban kerja, kebutuhan program, dan karakteristik warga belajar	Mendukung keteraturan layanan dan kesesuaian tenaga dengan kebutuhan program

Tema Sintesis	Komponen/Praktik Utama	Keterkaitan dengan Mutu PKBM
Rekrutmen dan penempatan (dimensi inti)	Kompetensi pedagogis, sosial, administratif, digital, dan pengalaman komunitas	Mendukung kesesuaian penempatan staf dengan keahlian dan kebutuhan lembaga
Pengembangan profesional tutor (dimensi inti)	Pelatihan andragogi, literasi digital, supervisi akademik, dan refleksi pembelajaran	Dikaitkan dengan penguatan kualitas proses pembelajaran dan pendampingan warga belajar
Kepemimpinan dan disiplin kerja (dimensi inti)	Koordinasi, pengawasan, keteladanan, evaluasi kinerja, dan konsistensi layanan	Mendukung budaya kerja tertib, produktif, dan berorientasi mutu
Kemitraan dan partisipasi komunitas (kondisi relasional eksternal)	Kemitraan, komunikasi masyarakat, dan pelibatan pemangku kepentingan	Mendukung relevansi program dengan kebutuhan lokal
Penjaminan mutu internal (sistem kelembagaan pendukung)	Dokumentasi, evaluasi program, transparansi, akuntabilitas, dan perbaikan berkelanjutan	Mendukung akuntabilitas kelembagaan dan keberlanjutan mutu PKBM

Ketertelusuran tema terhadap sumber menunjukkan bahwa perencanaan dan tata kelola program terutama dibahas oleh Saepudin et al. [24] dan Diaz Lausa et al. [25]; pengembangan profesional tutor oleh Darmawan et al. [29]; kepemimpinan dan disiplin kerja oleh Sucipto et al. [28] dan Rahmat et al. [36]; kemitraan komunitas oleh Neak dan Charungkaittikul [6] serta Le [33]; dan penjaminan mutu internal oleh Tohani et al. [30], [31]. Rekrutmen dan penempatan dalam artikel ini merupakan sintesis operasional lintas sumber dan tidak diperlakukan sebagai temuan tunggal dari satu studi.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Manajemen Staf Berbasis Mutu pada PKBM

Ringkasan Temuan Hasil

Secara keseluruhan, hasil kajian menunjukkan bahwa manajemen staf dikaitkan dengan beberapa aspek mutu PKBM yang dilaporkan dalam literatur, yaitu keteraturan layanan, kesesuaian tenaga dengan kebutuhan program, kualitas proses pembelajaran dan pendampingan, budaya kerja yang tertib, relevansi program dengan kebutuhan lokal, akuntabilitas kelembagaan, dan keberlanjutan program. Staf berperan sebagai tutor, fasilitator, administrator, pendamping warga belajar, dan penghubung lembaga dengan masyarakat.

Empat dimensi inti manajemen staf bekerja dalam konteks kemitraan komunitas dan sistem penjaminan mutu internal; keterkaitan tersebut menjadi dasar bagi pembahasan mekanisme konseptual pada bagian berikut.

Pembahasan

Secara konseptual, hasil sintesis dapat dibaca sebagai mekanisme berlapis: karakteristik dan ketersediaan staf menjadi input; empat dimensi inti manajemen staf mengatur praktik pengelolaan; praktik tersebut memengaruhi proses layanan pembelajaran, administrasi, pendampingan, dan koordinasi; selanjutnya kualitas layanan tercermin pada keteraturan, relevansi program, kinerja tutor, akuntabilitas, dan keberlanjutan. Kemitraan komunitas berfungsi sebagai konteks relasional eksternal, sedangkan penjaminan mutu internal berfungsi sebagai sistem umpan balik kelembagaan. Hubungan ini merupakan kerangka konseptual hasil sintesis dan tidak dimaksudkan sebagai jalur kausal yang telah diuji.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen staf merupakan komponen strategis dalam mendukung mutu pendidikan di PKBM karena karakter layanan pendidikan nonformal tidak hanya menekankan transfer pengetahuan, tetapi juga pemberdayaan, pendampingan, pengembangan keterampilan hidup, dan penguatan partisipasi sosial warga belajar. Temuan ini sejalan dengan Belete et al. [32] yang menjelaskan bahwa *community learning centres* berperan sebagai ruang literasi, pelatihan keterampilan, pendidikan kewargaan, pendidikan kesehatan, pendidikan vokasional, dan pembelajaran sepanjang hayat berbasis komunitas. Sejalan dengan itu, Rogers [35] menegaskan bahwa pendidikan nonformal mengalami penguatan kembali karena mampu menjangkau kelompok masyarakat yang tidak sepenuhnya terlayani oleh sistem pendidikan formal, sedangkan Le [33] menunjukkan bahwa CLC berkontribusi terhadap pengembangan personal dan komunitas warga belajar. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperluas pandangan sebelumnya dengan menegaskan bahwa keluasan fungsi PKBM harus diikuti oleh sistem manajemen staf yang tidak hanya administratif, tetapi juga pedagogis, sosial, dan transformatif [32], [33], [35]. Meskipun demikian, temuan dari CLC internasional tidak dapat dipindahkan secara langsung ke PKBM Indonesia karena perbedaan regulasi, pola pendanaan, budaya organisasi, dan karakter komunitas; transferabilitasnya dalam artikel ini dibatasi pada pola konseptual yang relevan.

Temuan mengenai pentingnya perencanaan kebutuhan staf, pembagian tugas, koordinasi, dan evaluasi kerja memperkuat penelitian Saepudin et al. [24] yang mengembangkan model manajemen CLC berbasis perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan penilaian untuk meningkatkan mutu layanan pendidikan nonformal. Namun, penelitian ini memberikan penekanan yang lebih spesifik bahwa keempat fungsi manajemen tersebut perlu diterjemahkan ke dalam pengelolaan staf secara operasional, seperti pemetaan kebutuhan tutor, penempatan staf berdasarkan kompetensi, pembagian beban kerja, serta evaluasi kinerja berbasis indikator mutu. Artinya, model manajemen PKBM tidak cukup berhenti pada level kelembagaan, tetapi harus sampai pada tata kelola sumber daya manusia yang menggerakkan proses pembelajaran dan layanan warga belajar. Dalam konteks ini, staf menjadi penghubung utama antara perencanaan program dan mutu layanan yang diterima peserta didik [24]. Dibandingkan kajian yang menempatkan fungsi manajemen pada level kelembagaan secara umum, sintesis ini memusatkan perhatian pada praktik pengelolaan staf sebagai level operasional yang menghubungkan perencanaan program dengan pelaksanaan

layanan; perbedaan fokus tersebut menjelaskan mengapa temuan artikel ini lebih spesifik pada kebutuhan tutor, penempatan, beban kerja, dan evaluasi kinerja, tanpa mengklaim hubungan kausal.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan Sucipto et al. [28] yang menemukan bahwa karakteristik individual pengelola, seperti pengalaman kerja, persepsi kerja, motivasi, dan disiplin kerja, berkaitan dengan keberhasilan program pendidikan kesetaraan di CLC Indonesia. Temuan tersebut memperkuat argumentasi bahwa mutu PKBM tidak hanya dipengaruhi oleh struktur organisasi atau kelengkapan program, tetapi juga oleh kualitas personal dan profesional staf yang mengelolanya. Perbedaannya, penelitian ini tidak hanya menempatkan karakteristik individu pengelola sebagai faktor keberhasilan program, tetapi juga mengaitkannya dengan sistem manajemen staf yang lebih luas, mulai dari rekrutmen, pengembangan profesional, supervisi, evaluasi kinerja, hingga pembentukan budaya kerja kolaboratif. Dengan demikian, sintesis ini memandang keberhasilan PKBM sebagai hal yang berkaitan dengan interaksi antara kompetensi individu staf dan sistem kelembagaan yang mendukung kinerja mereka secara berkelanjutan [28].

Temuan tentang pentingnya pengembangan profesional tutor mendukung penelitian Darmawan et al. [29] yang menegaskan bahwa tutor pendidikan masyarakat perlu diperkuat melalui pemahaman andragogi, literasi media, akses informasi, dan strategi pembelajaran orang dewasa. Hal ini relevan karena warga belajar PKBM umumnya memiliki latar belakang usia, pengalaman, pekerjaan, motivasi, dan kebutuhan belajar yang beragam. Oleh sebab itu, tutor PKBM tidak dapat hanya mengadopsi pendekatan pedagogis formal sebagaimana di sekolah, tetapi perlu mengembangkan pendekatan pembelajaran yang fleksibel, kontekstual, partisipatif, dan berbasis pengalaman. Penelitian ini memperluas temuan Darmawan et al. [29] dengan menempatkan pengembangan profesional tutor sebagai bagian dari sistem manajemen staf berbasis mutu, bukan sebagai kegiatan pelatihan yang berdiri sendiri. Dengan kata lain, pelatihan tutor perlu dihubungkan dengan supervisi akademik, refleksi pembelajaran, evaluasi kinerja, dan kebutuhan peningkatan mutu layanan PKBM. Bukti Darmawan et al. [29] terutama mendukung aspek pengembangan kompetensi tutor; keterkaitan dengan supervisi, refleksi, dan evaluasi kinerja dalam artikel ini merupakan hasil sintesis lintas sumber, bukan temuan yang disimpulkan dari satu studi tersebut saja.

Temuan mengenai kepemimpinan, disiplin kerja, dan penjaminan mutu internal sejalan dengan Tohani et al. [30] yang menunjukkan bahwa kinerja penjaminan mutu internal CLC mencakup aspek input, output, outcome, dan impact, tetapi masih perlu diperkuat pada aspek pengelolaan pendidik, staf, kerja sama, pembiayaan, fasilitas, dan teknologi. Temuan ini juga relevan dengan kajian Tohani et al. [31] yang menekankan pentingnya komitmen manajemen, dokumen mutu, transparansi, akuntabilitas, dan keterlibatan pemangku kepentingan dalam penjaminan mutu pendidikan nonformal. Dalam konteks penelitian ini, penjaminan mutu PKBM tidak dapat dilepaskan dari manajemen staf karena staf merupakan pelaksana utama dokumentasi program, evaluasi pembelajaran, pelaporan, layanan administrasi, dan tindak lanjut perbaikan. Dengan demikian, mutu PKBM perlu dibangun melalui integrasi antara kepemimpinan pengelola, disiplin kerja staf, sistem evaluasi kinerja, dan budaya mutu internal yang terdokumentasi secara konsisten. Hubungan input, output, outcome, dan impact dalam artikel ini diperlakukan sebagai kerangka penjaminan mutu untuk menempatkan peran staf, bukan sebagai jalur kausal yang telah diuji secara empiris.

Dalam kerangka konseptual hasil sintesis, partisipasi komunitas ditempatkan sebagai konteks eksternal yang keterkaitannya dengan mutu dimediasi oleh kemampuan staf membangun komunikasi, kemitraan, identifikasi kebutuhan belajar, dan pelibatan pemangku kepentingan; karena itu, partisipasi komunitas tidak diperlakukan sebagai fungsi internal staf yang berdiri sendiri. Hal ini sejalan dengan penelitian Neak dan Charungkaittikul [6] yang menunjukkan bahwa CLC memerlukan pedoman partisipasi masyarakat agar dapat berkembang sebagai pusat pembelajaran sepanjang hayat. Dalam konteks PKBM, partisipasi komunitas tidak hanya berkaitan dengan kehadiran masyarakat dalam program, tetapi juga dengan kemampuan staf membangun komunikasi, kemitraan, identifikasi kebutuhan belajar, serta keterlibatan keluarga dan pemangku kepentingan lokal. Temuan ini juga berkaitan dengan Le [33], yang menunjukkan bahwa CLC dapat memperkuat kepercayaan diri, keterampilan sosial, dan pengembangan komunitas. Oleh karena itu, manajemen staf PKBM perlu memasukkan kompetensi komunikasi sosial dan kemitraan komunitas sebagai bagian dari indikator penting dalam rekrutmen, pembinaan, dan evaluasi staf.

Kontribusi utama penelitian ini bersifat integratif, yaitu mengorganisasikan literatur yang sebelumnya tersebar pada manajemen program, karakteristik pengelola, pengembangan tutor, kemitraan komunitas, dan penjaminan mutu ke dalam satu kerangka manajemen staf berbasis mutu. Dalam korpus yang ditelaah, kerangka tersebut menempatkan empat dimensi inti manajemen staf dalam interaksi dengan kondisi relasional komunitas dan sistem penjaminan mutu internal. Karena artikel ini tidak melakukan penelusuran khusus terhadap seluruh review terdahulu dengan fokus serupa, klaim kebaruan dibatasi pada kontribusi konseptual dalam kumpulan sumber yang dianalisis, bukan pada klaim bahwa kerangka tersebut sepenuhnya baru secara universal.

Implikasi teoretis penelitian ini adalah perlunya menempatkan manajemen staf sebagai salah satu komponen penting dalam model mutu pendidikan nonformal, dengan tetap membedakannya dari konteks kemitraan dan sistem penjaminan mutu. Pada level praktis, bukti sintesis mendukung prioritas pengelola PKBM pada pemetaan kebutuhan dan beban kerja, penempatan sesuai kompetensi, pengembangan profesional tutor, dokumentasi supervisi dan evaluasi kinerja, serta penguatan komunikasi kemitraan. Bagi tutor, implikasi yang paling langsung didukung sumber adalah penguatan kompetensi andragogi, literasi digital, dan refleksi pembelajaran. Pada level kebijakan, rekomendasi peningkatan kapasitas staf dan dokumentasi mutu perlu dibaca bersama norma pengelolaan pendidikan yang telah dirujuk dalam naskah [1], [37]; rekomendasi yang lebih spesifik tetap merupakan hasil sintesis konseptual, bukan ketentuan normatif baru. Indikator kuantitatif seperti rasio tutor atau frekuensi supervisi tidak ditetapkan karena tidak dilaporkan secara konsisten pada sumber yang disintesis.

Keterbatasan penelitian ini terletak pada desainnya yang menggunakan *literature review* sehingga belum menguji secara empiris praktik manajemen staf pada PKBM tertentu. Artikel yang disintesis juga dibatasi pada 10 sumber utama yang memiliki DOI dan relevansi konseptual dengan PKBM, CLC, pendidikan nonformal, manajemen staf, dan mutu layanan, sehingga kemungkinan masih terdapat sumber lain yang belum tercakup. Selain itu, sebagian literatur yang digunakan membahas CLC dalam konteks internasional sehingga tidak seluruh temuan dapat digeneralisasi secara langsung pada PKBM di Indonesia tanpa mempertimbangkan perbedaan regulasi, budaya organisasi, pembiayaan, karakter warga

belajar, dan kapasitas kelembagaan. Oleh karena itu, penelitian lanjutan disarankan menggunakan pendekatan kualitatif, kuantitatif, atau *mixed methods* untuk menguji kerangka manajemen staf berbasis mutu pada PKBM di berbagai wilayah, termasuk membandingkan PKBM yang telah terakreditasi tinggi dengan PKBM yang masih menghadapi keterbatasan tata kelola. Selain itu, belum adanya *appraisal* kualitas metodologis formal dan belum lengkapnya pelaporan jejak seleksi membatasi kemampuan kajian ini untuk membedakan kekuatan bukti antarstudi. Keterbatasan tambahan mencakup potensi bias seleksi karena korpus inti ber-DOI, keterbatasan cakupan sumber pencarian, tidak tersedianya jejak kuantitatif seleksi, belum jelasnya batas bahasa dan *full text*, heterogenitas desain serta konteks studi, dan tidak adanya *appraisal* metodologis formal. Faktor-faktor tersebut membatasi tingkat kepastian dan transferabilitas kesimpulan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa sintesis literatur mengidentifikasi enam tema yang berkaitan dengan penguatan mutu PKBM. Empat tema merupakan dimensi inti manajemen staf, yaitu perencanaan kebutuhan staf, rekrutmen dan penempatan berbasis kompetensi, pengembangan profesional tutor, serta kepemimpinan dan disiplin kerja; dua tema lainnya merupakan kondisi pendukung, yaitu kemitraan dan partisipasi komunitas serta penjaminan mutu internal. Praktik seperti pembagian tugas, supervisi, evaluasi kinerja, komunikasi kemitraan, dan dokumentasi mutu diposisikan sebagai subkomponen dari tema-tema tersebut, bukan sebagai dimensi tambahan yang berdiri sendiri. Literatur mengaitkan kerangka ini dengan keteraturan layanan, relevansi program, kualitas proses pembelajaran dan kinerja tutor, akuntabilitas kelembagaan, serta keberlanjutan program. Kontribusi penelitian terletak pada pengorganisasian integratif hubungan antar-tema tersebut dalam kerangka konseptual manajemen staf berbasis mutu. Karena sintesis didasarkan pada 10 studi lintas konteks, tanpa *appraisal* metodologis formal dan tanpa estimasi efek, keterkaitan yang dirumuskan tidak dapat ditafsirkan sebagai hubungan sebab-akibat. Penelitian selanjutnya perlu menguji kerangka ini secara empiris pada PKBM dengan konteks kelembagaan yang beragam.

INFORMASI PENULIS

Penulis Koresponden

Tarekah Hasanah – Program Studi Pendidikan Fisika, Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung (Indonesia);

Email: Hasanah.tarekah@gmail.com

Penulis

Tarekah Hasanah – Program Studi Pendidikan Fisika, Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung (Indonesia);

Email: Hasanah.tarekah@gmail.com

Junaina – Program Studi Pendidikan Biologi, Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung (Indonesia);

 orcid.org/0009-0008-5387-0567

Email: junainaalmaini@gmail.com

Muhammad Akmansyah – Program Studi Pendidikan Fisika, Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung (Indonesia);

 orcid.org/0009-0003-0824-7390

Email: muhammadakmansyah@radenintan.ac.id

Zulhanan – Program Studi Pendidikan Fisika, Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung (Indonesia);

Email: zulhanan@radenintan.ac.id

Fachrul Ghazi – Program Studi Pendidikan Fisika, Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung (Indonesia);

Email: fachrulghazi@radenintan.ac.id

KONFLIK KEPENTINGAN

"Penulis menyatakan tidak ada konflik kepentingan."

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Republik Indonesia, "Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional," 2003.
- [2] Y. K. Nengsih, A. Sari, and H. Helmi, "Pengelolaan pembelajaran program paket C pada pusat kegiatan belajar masyarakat dan sanggar kegiatan belajar di Kota Palembang," *JPPM (Jurnal Pendidik. dan Pemberdaya. Masyarakat)*, vol. 5, no. 1, pp. 51–60, Mar. 2018. <https://doi.org/10.21831/jppm.v5i1.16936>
- [3] A. Hayat, Z. N. Ul-Jannah, D. Eristi, and C. A. Talib, "The Service of the Community Learning in Organizing Non-Formal Education for the Development of Village Community Potential," *J. Nonform. Educ.*, vol. 12, no. 1, pp. 41–51, Feb. 2026. <https://doi.org/10.15294/jone.v12i1.37021>
- [4] S. Nurhayati, S. Musa, G. Boriboon, R. Nuraeni, and S. Putri, "Community Learning Center Efforts to Improve Information Literacy in the Community for Cyber Crime Prevention during a Pandemic," *J. Nonform. Educ.*, vol. 7, no. 1, pp. 32–38, Feb. 2021. <https://doi.org/10.15294/jne.v7i1.26883>
- [5] I. R. Meilya, H. Siregar, and A. Fauzi, "Quality Improvement and Self-Reliance Strategies Community Learning Center (CLC)," *JPPM (Jurnal Pendidik. dan Pemberdaya. Masyarakat)*, vol. 8, no. 1, pp. 87–94, Apr. 2021. <https://doi.org/10.21831/jppm.v8i1.35261>
- [6] P. Neak and S. Charungkaittikul, "Guidelines to enhance community participation in Community Learning Centres in the Kingdom of Cambodia," *J. Adult Contin. Educ.*, vol. 29, no. 2, pp. 659–682, Nov. 2023. <https://doi.org/10.1177/14779714221131893>
- [7] I. Shofwan, S. Sunardi, G. Gunarhadi, and A. Rahman, "Entrepreneurship Education: Encouraging Entrepreneurial Intentions for Equality Education Students in Semarang," *Int. J. Learn. Teach. Educ. Res.*, vol. 22, no. 6, pp. 175–194, Jun. 2023. <https://doi.org/10.26803/ijlter.22.6.10>
- [8] W. Widodo, I. K. Atmaja, H. Siswanto, A. Firmansyah, and A. Yusuf, "Entrepreneurship-Based Non-Formal Education Program Development Through Coaching Clinic," *J. Nonform. Educ.*, vol. 10, no. 1, pp. 1–9, Feb. 2024. <https://doi.org/10.15294/jone.v10i1.1587>

- [9] I. Prasetyo and E. Kusumawardani, "Lifelong Learning as a Pathway: Strengthening Rural Communities for the SDGs," *J. Nonform. Educ.*, vol. 11, no. 2, pp. 269–278, Aug. 2025. <https://doi.org/10.15294/jone.v11i2.31241>
- [10] S. Solfema, W. Wisroni, V. Sunarti, and R. Gusmanti, "Optimizing Entrepreneurship at the Community Learning Center (CLC) through E-Commerce Marketing," *J. Nonform. Educ.*, vol. 11, no. 2, Sep. 2025. <https://doi.org/10.15294/jone.v11i2.15098>
- [11] S. Wahyuni, R. B. Sumarsono, E. S. Desyanty, and S. Bin Asimiran, "Analysis on Management's Managerial Competence and Its Influence on Pos-PAUD Service Quality," *J. Nonform. Educ.*, vol. 7, no. 1, pp. 47–54, Feb. 2021. <https://doi.org/10.15294/jne.v7i1.27257>
- [12] J. Novrita, Elizarni, R. Oktavia, and T. Y. Sari, "Making 'Taman Baca' Sustainable, lessons learned from community-based non-formal education in Aceh, Indonesia," *Int. J. Educ. Dev.*, vol. 113, p. 103186, Mar. 2025. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2024.103186>
- [13] Y. Utanto, D. P. Ramadhani, H. A. Haryono, and Y. A. Maretta, "Adaptive Curriculum for Tutors Training Program to Enhance Pedagogical Competency in Indonesia," *J. Nonform. Educ.*, vol. 7, no. 2, pp. 242–249, 2021. <https://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/jne>
- [14] P. Hanghonn and I. Rinthaisong, "Confirmatory factor analysis of collaboration model in non-formal higher education management in southern Thailand," *Kasetsart J. Soc. Sci.*, vol. 39, no. 3, pp. 472–477, Sep. 2018. <https://doi.org/10.1016/j.kjss.2018.06.012>
- [15] N. O. Madichie and O. Fiberesima, "Management education trends and gaps - A case study of a community education provision in London (UK)," *Int. J. Manag. Educ.*, vol. 19, no. 1, p. 100299, Mar. 2021. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.04.004>
- [16] B. Agyekum, W. Ali, and R. L. Afutu-Kotey, "Continuing Education and Perception of Community Learning Centres: A Case Study of the University of Ghana Community Learning Centres, Ghana," *J. Adult Contin. Educ.*, vol. 30, no. 1, pp. 193–215, May 2024. <https://doi.org/10.1177/14779714231189617>
- [17] E. A. Lau, R. Jonathan, T. Militina, and S. Gupta, "Non-Formal Education Financing Management (Analysis of The Concept and Its Implications for Improving the Quality of Education)," *J. Nonform. Educ.*, vol. 10, no. 2, pp. 284–296, Aug. 2024. <https://doi.org/10.15294/jone.v10i2.13582>
- [18] A. Idrus and B. Setiyadi, "The Effect of Self-Efficacy and Entrepreneurship on Managers' Professionalism and Performance in Jambi Community Learning Centers," *Perform. Improv. Q.*, vol. 34, no. 1, pp. 31–53, Apr. 2021. <https://doi.org/10.1002/piq.21341>
- [19] N. Iqbal, M. M. Khan, Y. T. Mohmand, and B. G. Mujtaba, "The Impact of in-Service Training and Motivation on Job Performance of Technical & Vocational Education Teachers: Role of Person-Job Fit," *Public Organ. Rev.*, vol. 20, no. 3, pp. 529–548, Sep. 2020. <https://doi.org/10.1007/s11115-019-00455-3>
- [20] Q. Rahmi, H. Santosa, and S. Zulaikha, "Managerial Competency Model for the Management of Equality Educational Institutions in the Global Era," *AL-ISHLAH J. Pendidik.*, vol. 13, no. 2, pp. 855–860, Aug. 2021. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v13i2.634>
- [21] E. Erlangga, R. Sugiarti, M. V. I. Winta, M. A. H. Bunyamin, and D. T. Riesta, "Influence of School Principal Leadership and Quality Management Administration on the Performance of Teachers Through Work Motivation in Non-Formal Schools," *J. Nonform. Educ.*, vol. 10, no. 1, pp. 218–229, Feb. 2024. <https://doi.org/10.15294/jone.v10i1.923>
- [22] E. Ambarini, K. Sasmita, and A. Irvansyah, "The Impact of Entrepreneurial Competency on the Empowerment of Community Learning Centre Managers," *J. Nonform. Educ.*,

- vol. 11, no. 2, pp. 323–336, Aug. 2025. <https://doi.org/10.15294/jone.v11i2.28827>
- [23] R. A. Rahma, Zulkarnain, E. S. Desyanty, and S. Wahyuni, “The Role of Community Learning Center (CLC) in Providing Nonformal Education Services Based on Entrepreneurship,” *J. Nonform. Educ.*, vol. 5, no. 2, pp. 109–116, 2019. <https://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/jne>
- [24] A. Saepudin, A. Sadikin, and I. Saripah, “The Development of Community Learning Center (CLC) Management Model to Improve Non-Formal Education Service Quality,” *JPPM (Jurnal Pendidik. dan Pemberdaya. Masyarakat)*, vol. 8, no. 2, pp. 196–202, Jan. 2022. <https://doi.org/10.21831/jppm.v8i2.41784>
- [25] F. J. L. Diaz Lausa, A. Rahman, S. W. Puspitasari, and A. Abdurochman, “Increasing Management Effectiveness of Non-Formal Education Management in Community Learning Activity Centers,” *J. Pendidik. Nonform.*, vol. 19, no. 1, pp. 55–68, 2024. <https://doi.org/10.17977/um041v19i12024p55-68>
- [26] S. N. Muyassaroh and A. Z. Fitri, “Management of Nonformal Education Institution in Optimizing Services to Community: A Case Study,” *Al-Tanzim J. Manaj. Pendidik. Islam*, vol. 5, no. 3, pp. 14–27, 2021. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v5i3.2991>
- [27] A. Manaf, “Strategi Manajemen Pendidikan dalam Pengelolaan Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat Baiturrahman Depok,” *SAP Susunan Artik. Pendidik.*, vol. 9, no. 3, 2025. <https://doi.org/10.30998/sap.v9i3.25942>
- [28] S. Sucipto, B. B. Wiyono, A. Rasyad, U. Dayati, and L. Purwito, “The Contribution of Individual Characteristics of Managers to the Success of Equivalency Education Programs of the Community Learning Center in Indonesia,” *Sustainability*, vol. 13, no. 19, p. 11001, 2021. <https://doi.org/10.3390/su131911001>
- [29] D. Darmawan, P. Hadiyanti, D. Yatimah, K. Sasmita, and L. Wanpeng, “Development of an Interactive Multimedia Module on Andragogy for Community Education Tutors,” *J. Nonform. Educ.*, vol. 9, no. 2, pp. 259–263, 2023. <https://doi.org/10.15294/jne.v9i2.46594>
- [30] E. Tohani, L. Wibawa, and I. Prasetyo, “The Performance of Internal Quality Assurance of Community Learning Center during Covid-19 Outbreak,” *J. Intercult. Commun.*, pp. 95–108, Sep. 2023. <https://doi.org/10.36923/jicc.v23i3.126>
- [31] E. Tohani, M. Fathurohman, D. S. Setiana, and D. Hardianto, “Factor Analysis of the Instrument of Internal Quality Assurance to Non-Formal Education Institutions for Achieving Sustainable Development Goals (SDG),” *J. Lifestyle SDGs Rev.*, vol. 5, no. 2, p. e02684, 2025. <https://doi.org/10.47172/2965-730X.SDGsReview.v5.n02.pe02684>
- [32] S. Belete, C. Duke, H. Hinzen, A. Owusu-Boampong, and H. P. Khau, “Community Learning Centres (CLCs) for Adult Learning and Education (ALE): Development in and by Communities,” *Int. Rev. Educ.*, vol. 68, no. 2, pp. 259–290, 2022. <https://doi.org/10.1007/s11159-022-09954-w>
- [33] A. T. P. Le, “The Contributions of Community Learning Centres (CLCs) to Personal and Community Development in Myanmar,” *Int. Rev. Educ.*, vol. 64, no. 5, pp. 607–631, 2018. <https://doi.org/10.1007/s11159-018-9721-2>
- [34] UNESCO Institute for Lifelong Learning, “Community Learning.” [Online]. Available: <https://www.uil.unesco.org/en/community-learning>
- [35] A. Rogers, “Second-Generation Non-Formal Education and the Sustainable Development Goals: Operationalising the SDGs through Community Learning Centres,” *Int. J. Lifelong Educ.*, vol. 38, no. 5, pp. 515–526, 2019. <https://doi.org/10.1080/02601370.2019.1636893>
- [36] A. Rahmat, H. Suharyati, W. G. Mulawarman, O. Rosmaladewi, and M. A. US, “The Influence of Leadership Discipline on the Quality-of-Service Implementation of Nonformal Education Program,” *J. Nonform. Educ.*, vol. 9, no. 2, 2023. <https://doi.org/10.15294/jne.v9i2.43276>

- [37] Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia, “Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 47 Tahun 2023 tentang Standar Pengelolaan pada Pendidikan Anak Usia Dini, Jenjang Pendidikan Dasar, dan Jenjang Pendidikan Menengah,” 2023. [Online]. Available: <https://peraturan.bpk.go.id/Details/289462/permendikbudriset-no-47-tahun-2023>