

**MODEL KEBIJAKAN PENGEMBANGAN PUSAT KEGIATAN BELAJAR
MASYARAKAT (PKBM) MELALUI PROGRAM TANGGUNG JAWAB SOSIAL
(CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY)**

Ferdinal Asmin¹, Agus Susanto², Sumartono³

¹Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Prov. Sumatera Barat

**^{2,3}Progam Studi Perencanaan Wilayah dan Kota, Bidang Keahlian Perencanaan Wilayah
Perdesaan. FMIPA Universitas Terbuka**

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan mendeskripsikan pengembangan PKBM dengan elemen-elemen pendukung keberlanjutannya dan menganalisis elemen-elemen kebijakan yang mempengaruhi keberlanjutan program-program PKBM, terutama dalam kaitannya dengan program CSR. Pendekatan kajian adalah kualitatif dengan me-tode studi kasus yang dikombinasikan pendekatan kuantitatif dengan metode pengambilan keputusan analitis. Teknik pengumpulan data dan informasi adalah studi literatur, observasi, wawancara tak terstruktur, dan pengisian kuisioner dengan menggunakan analisis deskriptif kualitatif dan analisis ISM (interpretative structural modeling). Sepuluh elemen keberlanjutan PKBM dianalisis yang menghasilkan pentingnya memperhatikan upaya-upaya peningkatan kapasitas manajemen organisasi PKBM Asso-lahiyah di Desa Pasirjaya Kecamatan Cilamaya Kulon Kabupaten Karawang Provinsi Jawa Barat. Hasil kajian disintesa menjadi suatu bentuk model kebijakan pengembangan PKBM melalui program CSR.

Kata kunci: *interpretive structural modelling (ISM), kapasitas manajemen, keberlanjutan*

ABSTRACT

This study aims to describe sustainability elements of community learning center (CLC) development and analyze policy elements that influence the sustainability of CLC programs, particularly in related to CSR program. This study approaches are qualitative with case study method and combined to quantitative with analytic decision making method. Data and informations were collected through literature reviews, observations, unstructured interviews, and questionnaires, then they were analyzed using qualitative analysis and ISM (Interpretatif Structural Modelling) analysis. From ten elements of CLC sustainability were analyzed, the result of study emphasized to the importance of CLC management capacity enhancement in PKBM Assolahiyah. This result was synthesized into a policy model of CLC development through CSR program.

Keywords: *interpretive structural modelling (ISM), management capacity, sus-tainability*

PENDAHULUAN

Gagasan pengembangan kegiatan belajar berbasis komunitas di Indonesia bermula dari deklarasi dunia bertema “*education for all*” di Jomtien Thailand pada tahun 1990 yang mendorong pengembangan konsep *community learning center*. Realisasi gagasan tersebut baru diwujudkan pemerintah Indonesia melalui Departemen Pendidikan dan Kebudayaan pada tahun 1997-1998 dengan nama Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM). Keberadaan PKBM kemudian diakui sebagai satuan pendidikan non formal sebagaimana disebutkan dalam pasal 26 ayat (4) Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

PKBM merupakan suatu lembaga berbasis masyarakat yang berkembang dari, oleh, dan untuk masyarakat itu sendiri yang bertujuan untuk kemajuan dan keberdayaan kehidupan masyarakat (Dirbindikmas 2012:4). Program utama PKBM di Indonesia mencakup keaksaraan, pendidikan anak usia dini (PAUD), kesetaraan pendidikan, pelatihan keterampilan kerja, pelatihan kewirausahaan, olahraga dan rekreasi, dan pendidikan wanita. PKBM dengan dukungan pemerintah dinilai mampu menurunkan angka buta aksara di Indonesia, namun intervensi pemerintah seringkali menyebabkan program PKBM kurang sesuai dengan kebutuhan spesifik dan sumberdaya masyarakat,

termasuk kebutuhan pasar tenaga kerja, bahkan menyebabkan semakin tingginya ketergantungan masyarakat (UNESCO 2008:43). Untuk keberlanjutan PKBM, UNESCO (2011:34) mendorong penguatan sistem “bapak angkat”, tetapi hanya pada hal-hal yang berkaitan dengan bantuan manajemen secara teknis.

Program tanggungjawab sosial (*corporate social responsibility/CSR*) seharusnya dapat didorong untuk memberikan jaminan bagi keberlanjutan PKBM. Bila kita mengacu pada definisi yang dibuat oleh CATALYST Consortium (2002:2), sebuah lembaga yang didanai oleh USAID, menjelaskan bahwa CSR merujuk pada praktik usaha yang transparan berdasarkan nilai-nilai etika, sesuai dengan prasyarat hukum, dan memperhatikan penduduk, komunitas, dan lingkungan. Penduduk dan komunitas meliputi pekerja, nasabah, mitra usaha, investor, pemasok dan vendor, pemerintah, dan masyarakat itu sendiri. Konsep ini memperlihatkan bahwa CSR merupakan sebuah program yang dapat diarahkan untuk mendukung keberlanjutan PKBM yang berada di sekitar lokasi perusahaan.

Keberlanjutan PKBM sebagai pusat aktivitas masyarakat dalam meningkatkan kemampuan dan keterampilannya menghadapi kemajuan sosial ekonomi merupakan fokus kebijakan yang penting dalam menjamin keberhasilan PKBM. UNESCO (2011:32) menyebutkan ada dua variabel keberlanjutan yaitu relevansi jenis layanan dengan kebutuhan masyarakat dan ketersediaan sumberdaya untuk memberikan layanan. Terkait dengan dua variabel tersebut, tulisan ini menitik-beratkan kajian kebijakan terkait dengan ketersediaan sumberdaya untuk memberikan layanan karena variabel ini dinilai sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor internal dan eksternal yang dihadapi oleh suatu lembaga PKBM. Kajian kebijakan dikaitkan dengan peluang mengimplemen-tasikan program CSR dalam mendukung PKBM.

Kajian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus pada PKBM Assolahiyah di Desa Pasirjaya Kecamatan Cilamaya Kulon Kabupaten Karawang Provinsi Jawa Barat yang didukung oleh CSR dari PT Pertamina dan dikombinasikan dengan pendekatan kuantitatif dengan metode pengambilan keputusan analitis. Tujuan dari kajian ini adalah: (1) mendeskripsikan pengemb-angan PKBM dan elemen-elemen pendukung keberlanjutannya dan (2) menganalisis elemen-elemen kebijakan yang mempengaruhi keberlanjutan program-program PKBM. Analisis untuk menentukan elemen-elemen kunci, struktur hubungan antar elemen tersebut, dan kategori dari masing-masing elemen dalam pengembangan PKBM menggunakan analisis *interpretive structural modelling* (ISM). Harapan dari kajian ini adalah memberikan rekomendasi kebijakan yang perlu diambil oleh para pihak untuk menjamin keberlanjutan PKBM melalui program CSR.

METODE PENELITIAN

Kajian ini dilakukan pada PKBM Assolahiyah di Desa Pasirjaya Kecamatan Cilamaya Kulon Kabupaten Karawang Provinsi Jawa Barat yang dilakukan sejak bulan Desember 2014 sampai Januari 2015. Dalam penelitian ini diperkenalkan dengan penggunaan teknik pengambilan keputusan yang dianalisis secara cermat untuk memberikan sumbangan pemikiran bagi kemajuan pendidikan non formal seperti PKBM. Pengumpulan data dan informasi dilakukan melalui studi literatur, wawancara tak terstruktur, observasi lapangan, dan pengisian kuesioner. Wawancara dilakukan secara tidak terstruktur dengan ketua PKBM, staf PKBM, masyarakat sekitar, dan pendamping, sedangkan kuesioner diisi langsung oleh pendamping. Kuesioner merupakan instrumen yang digunakan untuk mendukung analisis *interpretive structural modelling* (ISM).

Elemen-elemen yang mendukung analisis kebijakan dirumuskan dari hasil wawancara dan observasi lapangan. Analisis hubungan antar elemen dikaji dengan ISM agar elemen-elemen yang tidak terartikulasi dengan baik dan jelas dapat ditransformasi menjadi model yang terdefinisi dengan baik dan visibel. Attri (2013:3-6) menjelaskan tahapan dalam metodologi ISM, yaitu: (1) *Structural Self-Interaction Matrix* (SSIM), (2) *Reachability Matrix*, (3) *Level partitions*, (4) *Conical matrix*, (5) *Digraph*, dan (6) Model ISM. Hasil dari analisis ISM dijadikan dasar bagi deskripsi kebijakan pengembangan PKBM. Deskripsi tersebut distrukturkan dalam model deskriptif yang mengilustrasikan fokus kebijakan yang dapat diambil terkait dengan implementasi program *corporate social responsibility* (CSR).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Heru Saleh memulai inisiatif membuat PKBM bersama teman-temannya, pada tahun 2008. Banyaknya anak-anak yang putus sekolah merupakan salah satu alasan utama Heru Saleh dan teman-temannya memberikan kesempatan belajar kepada anak-anak tersebut. Belajar bisa dimana saja, bisa di sawah, pantai, rumah, mesjid, atau dimanapun. Awalnya mereka mengajarkan bahasa Inggris dan keterampilan komputer. Seiring dengan berjalannya waktu, pada tahun 2010, mereka mulai memusatkan kegiatan belajar di suatu rumah yang merupakan peninggalan dari orang tua Heru Saleh. Mereka mulai mengatur jadwal belajar secara rutin, selain program keaksaraan, mereka juga mulai menyediakan program kesetaraan paket A, B, dan C untuk masyarakat sekitarnya yang putus sekolah. Paket A setara dengan ijazah SD, paket B untuk SMP, dan paket C untuk SMA.

Mereka juga mengembangkan program kewirausahaan seperti pembuatan olahan udang, terasi, manisan, dan kursus menjahit. Pada tanggal 13 Februari 2014 yang lalu, dengan bantuan PT Pertamina melalui program CSR (*corporate social responsibility*), gedung yang mereka gunakan direnovasi dan mereka mendapatkan tambahan bangunan ruang kelas dan bantuan mesin jahit sebanyak 24 unit. Sejak itu, mereka juga mengembangkan program pendidikan anak usia dini (PAUD). Saat ini, PKBM Assolahiyah memiliki 16 orang tenaga pengajar dengan mengembangkan program PAUD, keaksaraan, kesetaraan, kursus menjahit, serta kewirausahaan ekonomi melalui pembuatan olahan udang, terasi, dan manisan. Jumlah peserta PAUD mencapai 80 orang, kursus menjahit sebanyak 70 orang, keaksaraan sebanyak 20 orang, kesetaraan sebanyak 135 orang, dan wirausaha ekonomi sebanyak 70 orang. Beragam prestasi telah didapatkan oleh PKBM Assolahiyah, seperti PKBM Terbaik I di Kabupaten Karawang pada tahun 2013 yang diberikan oleh Kepala Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Kabupaten Karawang. Kelompok usaha Assolahiyah yang mengembangkan kegiatan kewirausahaan ekonomi juga telah mendapat sertifikat produksi pangan industri rumah tangga dari Kepala Dinas Kesehatan Kabupaten Karawang pada tahun 2014, khususnya untuk produk olahan ikan kering.

1. Bentuk dukungan bagi keberlanjutan PKBM

Keberlanjutan merupakan parameter yang menjadi ukuran keberhasilan PKBM. Keberlanjutan diartikan sebagai kemampuan PKBM melaksanakan program secara berkesinambungan dalam memenuhi kebutuhan masyarakat (Dirbindikmas 2012:9). Untuk menjamin keberlanjutan, PKBM membutuhkan kejelasan pembiayaan, dukungan sarana prasarana, kapasitas manajemen, kapasitas tenaga pengajar, dan peran aktif tokoh masyarakat. Masing-masingnya dijelaskan dalam penjelasan berikut ini.

a. Biaya operasional PKBM

PKBM menjalankan program dengan dukungan pembiayaan bagi operasional lembaga, yang dapat berasal dari swadana, pemerintah, korporasi, mitra kerja, dan sebagainya. Biaya operasional meliputi honorarium, biaya alat tulis kantor (ATK), biaya perawatan sarana dan prasarana, modal usaha, dan kebutuhan lainnya. Penggunaan anggaran untuk operasional lembaga harus efektif, efisien, transparan, dan akuntabel (Dirbindikmas 2012:26).

b. Sarana dan prasarana fisik

Keberadaan lahan yang dilengkapi gedung, ruang belajar, dan peralatan untuk mendukung proses belajar mengajar merupakan prasyarat penting bagi suatu PKBM. Setiap PKBM disyaratkan memiliki luas tanah minimal 150 m² dengan 100 m² merupakan gedung serta sarana pendukung lainnya (Dirbindikmas 2012:22-25). Sarana dan prasarana tersebut dapat disediakan secara swadaya, bantuan pemerintah, bantuan korporasi, dan mitra lainnya.

c. Kapasitas manajemen

Kemampuan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian program dan kegiatan menentukan keberhasilan PKBM, sehingga pengelola PKBM perlu memiliki kompetensi manajemen yang memadai. PKBM merupakan pusat aktivitas belajar berbasis komunitas, dengan inisiatif, manajemen, dan implementasi dilaksanakan oleh komunitas tersebut dan dibantu oleh mitra dan fasilitator (Rusdiana 2012:644). Oleh karena itu, kemampuan manajemen dari pengelola PKBM sebagai bagian dari komunitas itu sendiri harus sesuai dengan ciri masalah dan tantangan yang mereka hadapi.

d. Kapasitas tenaga pengajar

Tenaga pengajar merupakan komponen penting dalam menjamin kualitas peserta yang sesuai dengan harapan dan kebutuhan. Tenaga ini sering disebut sebagai pendidik/tutor/instruktur/narasumber teknis. Mereka bertanggung jawab langsung atas proses pembelajaran atau pemberdayaan masyarakat yang sebagian besar berasal dari warga komunitas itu sendiri ataupun dari luar (Dirbindikmas 2012:7).

e. Peran aktif tokoh masyarakat

Keberadaan PKBM tentunya membutuhkan dukungan tokoh masyarakat setempat. Tokoh masyarakat merupakan salah satu unsur yang perlu dilibatkan dalam sosialisasi PKBM (Dirbindikmas 2012:13). Peran mereka diarahkan pada pemberian motivasi kepada warga masyarakat untuk berpartisipasi dalam PKBM atau penguatan keberadaan PKBM sebagai media peningkatan kemampuan dan keterampilan warga masyarakat. Tokoh masyarakat juga bisa menjadi fasilitator bagi kesesuaian program PKBM dengan kebutuhan warga masyarakat.

2. Kebijakan dalam pengembangan PKBM Assolahiyah

Dukungan bagi keberlanjutan PKBM Assolahiyah dapat berbentuk dukungan biaya operasional lembaga, sarana dan prasarana fisik, kapasitas manajemen, kapasitas tenaga pengajar, dan peran aktif tokoh masyarakat. Bentuk-bentuk dukungan tersebut, dalam analisis ini, dijadikan sebagai indikator penting bagi keberlanjutan PKBM. Bentuk-bentuk dukungan ini dikembangkan lebih rinci menjadi elemen-elemen sebagai berikut:

- a. Dukungan biaya operasional dari pemerintah daerah
- b. Dukungan biaya operasional dari korporasi
- c. Dukungan biaya operasional dari masyarakat
- d. Bantuan sarana dan prasarana pendukung dari pemerintah daerah
- e. Bantuan sarana dan prasarana pendukung dari korporasi

- f. Tambahan tenaga pengajar dari luar
- g. Peningkatan kapasitas tenaga pengajar
- h. Peningkatan kapasitas manajemen organisasi
- i. Bantuan pemasaran hasil karya
- j. Peran aktif tokoh masyarakat setempat.

Elemen-elemen di atas diuji tingkat kepentingannya satu dengan yang lainnya berdasarkan pendapat pendamping kelembagaan bagi PKBM yang telah ditunjuk oleh PT. Pertamina. Pendamping tersebut dinilai telah memiliki kemampuan untuk menentukan prioritas elemen-elemen tersebut berdasarkan pengalaman selama mendampingi PKBM Assolahiyah. Hasil penilaian pendamping tersebut sedikit banyaknya dapat menggambarkan bagaimana suatu kebijakan prioritas akan diambil terkait dengan pengembangan PKBM.

Kebijakan merupakan suatu konsep yang luas dan mencakup banyak dimensi sehingga kita perlu mengartikulasinya secara komprehensif dalam mendefinisikan konsep kebijakan yang dirumuskan (Torjman 2005:4), seperti untuk merumuskan kebijakan PKBM. Oleh karena itu, elemen-elemen yang mendukung keberlanjutan PKBM seperti yang telah dirumuskan di atas harus diartikulasikan dengan baik sehingga kita dapat menentukan elemen kunci, struktur hubungan, dan pengelompokannya. Untuk tujuan tersebut, instrumen analisis yang digunakan adalah *interpretive structural modelling* (ISM) karena mampu mengartikulasikan elemen-elemen tersebut berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh pendamping. Hasil analisis ISM melahirkan kategorisasi elemen, struktur hubungan, dan elemen kunci yang menggambarkan prioritas kebijakan dalam pengembangan PKBM yang dijelaskan secara rinci dalam penjelasan berikut:

1. Kategorisasi elemen

Hasil analisis ISM menunjukkan bahwa elemen peningkatan kapasitas manajemen organisasi (8) dan dukungan biaya operasional dari masyarakat (3) merupakan variabel bebas (*independent*) atau pendorong (*driving*), seperti terlihat pada Gambar 1., artinya, variabel tersebut dapat menjadi faktor kunci bagi keberlanjutan PKBM karena memiliki *driving power* yang tinggi dan *dependence power* yang rendah.

Elemen dukungan biaya operasional dari pemerintah daerah (1), dukungan biaya operasional dari korporasi (2), dan peningkatan kapasitas tenaga pengajar (7) merupakan variabel tak bebas (*dependent*), yang berarti variabel ini tergantung pada konsep dan implementasi dari elemen-elemen lainnya. Pendamping menilai bahwa kita harus memberikan perhatian yang lebih serius terhadap elemen-elemen yang masuk kategori *independent* dan *linkage* guna membangun kemandirian masyarakat dibandingkan dengan elemen-elemen yang masuk kategori *dependent*.

2. Struktur hubungan antar elemen

Elemen 1 dan 5 ditempatkan oleh pendamping sebagai elemen dengan tingkat kepentingan yang lebih kecil dibandingkan dengan elemen-elemen lainnya. Hal ini dinilai terjadi karena pendamping menganggap bantuan biaya operasional telah dibantu oleh PT Pertamina dan bantuan sarana dan prasarana pendukung dari korporasi dianggap sudah memadai. Hal yang menarik diamati adalah pendamping menempatkan kualitas dan kuantitas tenaga pengajar dengan tingkat kepentingan di bawah elemen 8, 3, 9, 4, dan 10. Penilaian ini dapat dimaklumi karena, berdasarkan data dari pengelola, hampir 45 % tenaga pengajarnya telah berpendidikan S-1. Jumlah tenaga pengajar juga memadai yaitu sebanyak 16 orang. Kondisi ini dapat dilihat sebagai kekuatan sumberdaya manusia yang dimiliki oleh PKBM tersebut.

3. Kebijakan prioritas dan implikasinya bagi program CSR

Kategorisasi dan struktur hubungan antar elemen memperlihatkan bahwa elemen 8, yaitu peningkatan kapasitas manajemen organisasi, merupakan elemen kunci yang dapat menjadi prioritas kebijakan yang perlu ditekankan dalam menjamin keberlanjutan PKBM, meskipun semua elemen memperlihatkan peranannya dalam menjamin keberlanjutan tersebut. Peningkatan kapasitas bukan hanya mencakup hal-hal yang bersifat teknis seperti administrasi keuangan, kemampuan perencanaan program, dan sebagainya, tetapi juga kapasitas yang mencakup hal-hal terkait dengan hal apa yang sedang berusaha dicapai oleh masyarakat dan lembaga PKBM (Pitchford dan Henderson 2008:89).

Kapasitas manajemen organisasi mengacu pada kemampuan pengelola PKBM untuk mengembangkan diri menjawab kebutuhan dan harapan masyarakat dengan mengelola sumberdaya yang dimilikinya secara efektif dan efisien serta dapat dipertanggungjawabkan. Dengan merujuk pada West (2009:105-106), kapasitas yang perlu dimiliki oleh pengelola PKBM agar lembaga tersebut menjadi lembaga pemberdayaan masyarakat yang mandiri dan berkelanjutan (*sustainable*) adalah:

1. Mampu menyusun rencana strategis jangka pendek dan jangka panjang secara baik.
2. Memiliki tenaga sukarelawan dan/atau profesional dengan keahlian manajemen dan kepemimpinan yang efektif.
3. Mampu mencukupi fasilitas dan peralatan yang dibutuhkan.
4. Mampu mengelola sumberdaya keuangan dan memiliki anggaran yang memadai untuk menjalankan program.
5. Memiliki kredibilitas yang berpengaruh bagi lembaga.
6. Memiliki rekam jejak kemampuan mencapai hasil yang teruji.
7. Memiliki basis konstituen yang dapat memberikan pengaruh politik.

Peningkatan kapasitas manajemen organisasi diharapkan mampu mendorong pengelola PKBM membuat jejaring kerja (*network*) yang lebih kuat dan menghindari pengelola yang terlalu bergantung pada pihak-pihak tertentu sehingga kemandirian pengelolaan PKBM terwujud. Jejaring kerja terdiri atas masyarakat itu sendiri sebagai pemangku kepentingan (*stakeholder*) dan pemegang saham (*shareholder*) utama dengan melibatkan peran pihak-pihak lain sebagai mitra kontributif dan korektif. Mitra ini memberikan bantuan sesuai kebutuhan substantif dalam peningkatan kapasitas masyarakat dan memberikan tindakan korektif terhadap konsep dan implementasi program. Mitra berasal dari pemerintah, korporasi, LSM, perguruan tinggi, dan sebagainya.

PENUTUP

PKBM Assolahiyah merupakan lembaga yang didirikan dari, oleh, dan untuk masyarakat desa Pasirjaya dan sekitarnya. PKBM ini telah berjalan selama 6 tahun dengan fokus program keaksaraan, kesetaraan pendidikan, PAUD, keterampilan menjahit, dan kewirausahaan ekonomi lainnya. Keberadaan PKBM dirasakan manfaatnya oleh masyarakat pada umumnya. Untuk menjamin keberlanjutan PKBM, ada 10 elemen yang dinilai memberikan kontribusi bagi jaminan keberlanjutan. Elemen-elemen tersebut adalah dukungan biaya operasional dari pemerintah daerah, dukungan biaya operasional dari korporasi, dukungan biaya operasional dari masyarakat, bantuan sarana dan prasarana pendukung dari pemerintah daerah, bantuan sarana dan prasarana pendukung dari korporasi, tambahan tenaga pengajar dari luar, peningkatan kapasitas tenaga pengajar, peningkatan kapasitas manajemen organisasi, bantuan pemasaran hasil karya, dan peran aktif tokoh masyarakat setempat. Hasil analisis ISM dengan basis penilaian pendamping, faktor kunci yang dapat dijadikan prioritas dalam menjamin keberlanjutan PKBM adalah peningkatan kapasitas manajemen organisasi.

Peningkatan kapasitas manajemen organisasi diharapkan mampu meningkatkan kemampuan masyarakat itu sendiri sebagai pemangku kepentingan (*stakeholder*) dan pemegang saham (*shareholder*) utama dalam menjalin jejaring kerja dengan pihak-pihak lain sebagai mitra kontributif dan korektif. Mitra dapat berasal dari pemerintah, korporasi, LSM, perguruan tinggi, dan sebagainya. Oleh karena itu, inisiasi program CSR seharusnya dikembangkan dalam kerangka kebijakan yang memperkuat peran para pihak dalam meningkatkan kapasitas masyarakat pada umumnya dan pengelola PKBM pada khususnya. Fokus kebijakan para pihak dalam satu kesatuan program CSR sebaiknya diarahkan dalam kontribusi penguatan manajemen PKBM dan memberikan ruang bagi tindakan korektif dalam rangka menjamin kemandirian dan keberlanjutan PKBM.

DAFTAR PUSTAKA

- Attri, R, Dev, N, dan Sharma, V. (2013). Interpretive Structural Modelling (ISM) approach: An overview. *Research Journal of Management Sciences*. 2(2): 3-8.
- CATALYST Consortium. (2002). *What is Corporate Social Responsibility? What is CSR? 8 Questions and Answers*. Washington. USAID.
- [Dirbindikmas] Direktorat Pembinaan Pendidikan Masyarakat. (2012). *Standar dan Prosedur Penyelenggaraan Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM)*. Jakarta. Kemendikbud.
- Pitchford, M dan Henderson, P. (2008). *Making Spaces for Community Development*. Bristol. The Policy Press.
- Rusdiana, A. (2012). Utilizing community through developing the center of community's learning activity (CCLA) in the rural area. *Asian Journal of Agriculture and Rural Development*. 2(4):641 – 645.
- Torjman, S. (2005). *What is Policy?* Ottawa. The Caledon Institute of Social Policy.
- [UNESCO] United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization. (2008). *Community Learning Centres: Country Report from Asia*. Bangkok. UNESCO.
- [UNESCO] United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization. (2011). *Sustainability of Community Learning Centres: Community Ownership and Support*. Bangkok. UNESCO.
- West, M. (2009). Establishing Community-based Organizations. Di dalam Phillips R dan Pittman RH (editor). *An Introduction to Community Development*. Oxon. Routledge. Hal 104-118.

