

Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Akuntabilitas Pengelolaan Organisasi Sanggar Bimbingan Kampung Melayu

Agung Susilo Bintang Gumelar, *Evi Dwi Kartikasari, Muhammad Dzikkri Abadi,
Dadang Wiratama

Institut Teknologi dan Bisnis Ahmad Dahlan Lamongan, Indonesia

ARTICLE INFO

Key words:

*Akuntabilitas,
MSDM,
Organisasi.*

DOI:

[10.46821/ijms.v5i1.809](https://doi.org/10.46821/ijms.v5i1.809)



Copyright © 2026 Authors.
This is an open access article
under the [CC-BY License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan manajemen sumber daya manusia dalam pengelolaan organisasi pendidikan nonformal melalui studi kasus pada Sanggar Bimbingan Kampung Melayu Malaysia. Data penelitian dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan pengelola sanggar, guru relawan, dan masyarakat sekitar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Sanggar Bimbingan dikelola secara fleksibel di bawah naungan organisasi masyarakat, dengan tenaga pengajar berbasis relawan dan tanpa struktur kepengurusan yang formal. Dalam konteks ini, manajemen sumber daya manusia berfungsi sebagai mekanisme akuntabilitas nonkeuangan melalui pengendalian kinerja, evaluasi program, dan pertanggungjawaban sosial kepada pemangku kepentingan. Meskipun menghadapi berbagai keterbatasan administratif dan ekonomi, pengelolaan sumber daya manusia yang adaptif serta dukungan masyarakat memungkinkan sanggar tetap beroperasi dan memperoleh respons positif dari lingkungan sekitarnya. Temuan ini menegaskan pentingnya peran manajemen sumber daya manusia dalam mendukung akuntabilitas pengelolaan serta efektivitas organisasi pendidikan nonformal.

Human Resource Management in the Accountability of Organizational Management at the Kampung Melayu Art Studio in Malaysia

ABSTRACT

This study aims to analyse the application of human resource management in the management of non-formal educational organisations through a case study of the Kampung Melayu Malaysia Guidance Centre. Research data was collected through in-depth interviews with the centre's management, volunteer teachers, and the surrounding community. The results show that the Guidance Centre is managed flexibly under the auspices of a community organisation, with volunteer-based teaching staff and no formal management structure. In this context, human resource management functions as a non-financial accountability mechanism through performance control, programme evaluation, and social accountability to stakeholders. Despite facing various administrative and economic constraints, adaptive human resource management and community support have enabled the centre to continue operating and receive positive responses from the surrounding community. These findings emphasise the importance of human resource management in supporting the accountability of management and the effectiveness of non-formal educational organisations.

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan hak dasar setiap anak dan menjadi elemen fundamental dalam pembangunan kualitas sumber daya manusia suatu bangsa. Dalam konteks mobilitas tenaga kerja internasional, pemenuhan hak pendidikan anak pekerja migran masih menghadapi berbagai tantangan struktural, khususnya di negara tujuan seperti Malaysia. Anak-anak pekerja migran Indonesia sering kali mengalami keterbatasan akses terhadap pendidikan formal akibat kendala ekonomi, status legalitas, dan keterbatasan kebijakan inklusif di negara tujuan. Kondisi ini berpotensi memperbesar kesenjangan sosial serta menghambat pembentukan generasi yang berdaya saing di masa depan (Florida dkk., 2012; Inanna, 2018).

Sebagai respons terhadap keterbatasan tersebut, pendidikan nonformal berbasis komunitas seperti Sanggar Belajar atau Sanggar Bimbingan (SB) hadir sebagai alternatif pemenuhan hak pendidikan anak pekerja migran. Sanggar Bimbingan tidak hanya berfungsi sebagai sarana pembelajaran dasar, tetapi juga sebagai wahana pembinaan karakter, sosial, dan kebangsaan. Keberadaan sanggar menjadi semakin strategis mengingat meningkatnya jumlah pekerja migran Indonesia di Malaysia, baik yang tercatat maupun tidak tercatat secara resmi (Novrizaldi, 2023; Rizaty, 2023). Pendidikan merupakan hak dasar setiap anak, termasuk anak-anak pekerja migran di Malaysia. Namun, akses mereka terhadap pendidikan formal sering kali terhambat oleh faktor ekonomi dan dokumen legal. Oleh karena itu, Sanggar Belajar (SB) hadir sebagai solusi untuk memberikan pendidikan yang layak bagi anak-anak pekerja migran. Akan tetapi, pengelolaan Sanggar Bimbingan dihadapkan pada tantangan unik, seperti keterbatasan sumber daya dan ketergantungan pada tenaga relawan. Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan bagaimana manajemen sumber daya manusia diterapkan dalam pengelolaan Sanggar Bimbingan, dengan fokus pada strategi peningkatan jumlah murid serta tantangan yang dihadapi.

Dari perspektif manajemen dan bisnis, tantangan utama organisasi pendidikan nonformal terletak pada pengelolaan sumber daya manusia dan keberlanjutan organisasi. Sanggar Bimbingan umumnya dikelola secara sederhana, berada di bawah naungan organisasi masyarakat, serta bergantung pada tenaga pengajar relawan. Kondisi ini menuntut penerapan manajemen sumber daya manusia yang adaptif agar organisasi tetap efektif meskipun memiliki keterbatasan struktur formal. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa manajemen SDM yang efektif berperan penting dalam meningkatkan kinerja organisasi sosial dan pendidikan nonformal (Hu & Zhang, 2022). Selain itu, pengelolaan organisasi pendidikan nonformal juga berkaitan erat dengan isu akuntabilitas pengelolaan. Dalam konteks organisasi nonprofit, akuntabilitas tidak hanya mencakup aspek keuangan, tetapi juga akuntabilitas kinerja dan sosial, yaitu sejauh mana organisasi mampu mempertanggungjawabkan penggunaan sumber daya dan pencapaian tujuan kepada para pemangku kepentingan (Evers, 2023). Akuntabilitas menjadi penting untuk menjaga legitimasi organisasi di mata masyarakat, orang tua peserta didik, serta pihak eksternal seperti perwakilan pemerintah.

Anak sebagai kelompok rentan memerlukan perlindungan khusus dari berbagai bentuk kekerasan dan pengabaian hak, termasuk hak atas pendidikan. Kekerasan terhadap anak merupakan pelanggaran hak asasi yang berdampak pada kualitas sumber daya manusia di masa depan (Roza & Arliman, 2018). Oleh karena itu, penyelenggaraan pendidikan nonformal bagi anak pekerja migran tidak hanya berkaitan dengan aspek pedagogis, tetapi juga dengan tanggung jawab sosial, etika, dan kelembagaan. Negara Indonesia secara konstitusional telah menjamin pemenuhan hak anak sebagaimana tertuang dalam UUD 1945, sehingga inisiatif pendidikan nonformal di luar negeri perlu dikelola secara efektif dan bertanggung jawab.

Meskipun berbagai penelitian telah membahas pendidikan anak pekerja

migran dan peran organisasi pendidikan nonformal, kajian yang secara spesifik mengintegrasikan manajemen sumber daya manusia, akuntabilitas pengelolaan, dan efektivitas organisasi dalam konteks Sanggar Bimbingan di luar negeri masih terbatas. Sebagian besar penelitian sebelumnya lebih menekankan aspek sosial dan pedagogis, sementara dimensi manajerial dan akuntabilitas organisasi nonprofit belum banyak dikaji secara empiris. Oleh karena itu, penelitian ini mengisi celah tersebut dengan menganalisis penerapan manajemen SDM dan perannya sebagai mekanisme akuntabilitas dalam pengelolaan Sanggar Bimbingan Kampung Melayu Malaysia.

Penelitian ini difokuskan pada penerapan manajemen sumber daya manusia dalam pengelolaan organisasi pendidikan nonformal berbasis komunitas, khususnya Sanggar Bimbingan Kampung Melayu Malaysia. Fokus utama penelitian mencakup praktik manajemen sumber daya manusia berbasis relawan, mekanisme pengendalian dan evaluasi kinerja, serta peran pemangku kepentingan dalam mendukung akuntabilitas pengelolaan organisasi. Selain itu, penelitian ini menelaah bagaimana manajemen sumber daya manusia berfungsi sebagai mekanisme akuntabilitas nonkeuangan yang berkontribusi terhadap efektivitas dan keberlanjutan organisasi pendidikan nonformal dalam memenuhi kebutuhan pendidikan anak pekerja migran.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis penerapan manajemen sumber daya manusia dalam pengelolaan Sanggar Bimbingan Kampung Melayu Malaysia serta mengkaji perannya dalam memperkuat akuntabilitas dan efektivitas organisasi. Secara khusus, penelitian ini bertujuan mengevaluasi kontribusi praktik manajemen sumber daya manusia terhadap pengendalian kinerja dan pertanggungjawaban sosial organisasi, mengidentifikasi peran pemangku kepentingan dalam mendukung keberlanjutan pengelolaan sanggar, serta merumuskan strategi manajerial yang dapat meningkatkan akuntabilitas dan kinerja organisasi pendidikan nonformal.

Manajemen sumber daya manusia merupakan fungsi strategis organisasi yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengembangan, evaluasi, dan pengendalian tenaga kerja guna mencapai tujuan organisasi secara efektif. Dalam konteks organisasi nonprofit dan pendidikan nonformal, MSDM tidak berorientasi pada peningkatan profit, melainkan pada penciptaan nilai sosial dan keberlanjutan organisasi. Oleh karena itu, praktik MSDM pada organisasi nonprofit sering kali menghadapi tantangan keterbatasan sumber daya dan ketergantungan pada tenaga relawan (Hu & Zhang, 2022).

Tenaga relawan memiliki karakteristik yang berbeda dengan karyawan berbayar, sehingga pengelola organisasi dituntut untuk menerapkan pendekatan MSDM yang adaptif, khususnya dalam aspek motivasi, pengembangan kompetensi, dan evaluasi kinerja. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi sosial sangat dipengaruhi oleh kemampuan pengelola dalam mengelola relawan secara efektif melalui pelatihan berkelanjutan dan pembagian peran yang jelas (Evers, 2023). Dengan demikian, MSDM menjadi instrumen penting dalam menjaga efektivitas organisasi pendidikan nonformal.

Teori pemangku kepentingan menekankan bahwa organisasi tidak dapat dipisahkan dari lingkungan sosialnya dan harus mempertimbangkan kepentingan berbagai pihak yang terlibat atau terdampak oleh aktivitas organisasi. Pemangku kepentingan organisasi pendidikan nonformal meliputi peserta didik, orang tua, tenaga pendidik, masyarakat sekitar, serta institusi pendukung seperti pemerintah atau perwakilan negara (Evers, 2023).

Dalam perspektif manajemen dan bisnis, pengelolaan hubungan dengan pemangku kepentingan menjadi kunci keberlanjutan organisasi. Organisasi yang mampu membangun kepercayaan dan legitimasi sosial cenderung memperoleh dukungan yang lebih besar, baik dalam bentuk sumber daya maupun partisipasi masyarakat. Oleh karena itu, teori pemangku

kepentingan relevan untuk menjelaskan bagaimana organisasi nonprofit mempertanggungjawabkan kinerjanya kepada pihak eksternal melalui transparansi program dan dampak sosial.

Akuntabilitas adalah sentral dalam kajian akuntansi dan manajemen sektor publik maupun nonprofit. Akuntabilitas didefinisikan sebagai kewajiban organisasi untuk mempertanggungjawabkan pengelolaan sumber daya dan pencapaian tujuan kepada pemangku kepentingan. Dalam organisasi nonprofit, akuntabilitas tidak hanya terbatas pada aspek keuangan, tetapi juga mencakup akuntabilitas kinerja dan sosial (Hu & Zhang, 2022).

Organisasi pendidikan nonformal, akuntabilitas diwujudkan melalui mekanisme perencanaan program, evaluasi kegiatan, serta pelaporan dampak pendidikan kepada masyarakat. Praktik MSDM berperan penting dalam membentuk akuntabilitas internal, karena kinerja tenaga pendidik dan pengelola menjadi dasar pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, MSDM dapat dipandang sebagai mekanisme akuntabilitas non-keuangan yang mendukung legitimasi dan keberlanjutan organisasi.

Efektivitas organisasi merujuk pada kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara optimal. Dalam organisasi pendidikan nonformal, efektivitas tidak diukur berdasarkan profitabilitas, tetapi berdasarkan keberlangsungan program, kualitas layanan pendidikan, serta dampak sosial yang dihasilkan (Inanna, 2018).

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa efektivitas organisasi nonprofit sangat dipengaruhi oleh kualitas manajemen internal dan dukungan pemangku kepentingan eksternal. Organisasi yang memiliki praktik MSDM yang baik dan tingkat akuntabilitas yang tinggi cenderung lebih mampu mempertahankan operasionalnya meskipun berada dalam kondisi keterbatasan sumber daya (Evers, 2023). Oleh karena itu, efektivitas organisasi pendidikan nonformal tidak dapat dilepaskan dari aspek manajerial dan akuntabilitas pengelolaan.

Anak pekerja migran merupakan kelompok rentan yang sering mengalami keterbatasan akses terhadap pendidikan formal akibat faktor ekonomi, sosial, dan legalitas. Kondisi ini berpotensi melanggar hak anak dan berdampak negatif terhadap kualitas generasi masa depan (Roza & Arliman, 2018). Negara Indonesia secara konstitusional telah menjamin pemenuhan hak anak, namun dalam praktiknya masih diperlukan peran aktor non-negara, termasuk organisasi pendidikan nonformal.

Keberadaan Sanggar Bimbingan sebagai organisasi pendidikan nonformal berbasis komunitas menjadi solusi alternatif dalam pemenuhan hak pendidikan anak pekerja migran. Namun, keberlanjutan sanggar sangat bergantung pada efektivitas pengelolaan organisasi dan kemampuan mempertanggungjawabkan kinerjanya pada masyarakat dan pemangku kepentingan. Oleh karena itu, kajian mengenai MSDM dan akuntabilitas dalam pengelolaan Sanggar Bimbingan menjadi penting dalam literatur manajemen dan bisnis.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus, yang bertujuan menganalisis penerapan manajemen sumber daya manusia dalam pengelolaan organisasi pendidikan nonformal serta implikasinya terhadap akuntabilitas dan efektivitas organisasi. Studi kasus dipilih untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai praktik manajerial dalam konteks nyata Sanggar Bimbingan Kampung Melayu Malaysia.

Objek penelitian adalah praktik manajemen sumber daya manusia dan mekanisme akuntabilitas pengelolaan pada Sanggar Bimbingan Kampung Melayu Malaysia yang terletak di Kg Sri Indah B, Sungai Buloh, Selangor, Malaysia. Informan penelitian ditentukan melalui purposive sampling, meliputi pengelola sanggar, guru relawan, dan perwakilan masyarakat atau orang tua peserta didik yang memiliki keterlibatan langsung dalam aktivitas sanggar.

dengan karakteristik organisasi berbasis komunitas. Sanggar berada di bawah naungan organisasi masyarakat sehingga tidak memiliki struktur organisasi formal yang kaku sebagaimana lembaga pendidikan formal pada umumnya. Tenaga pengajar yang terlibat berstatus relawan dengan latar belakang pendidikan dan pengalaman yang beragam. Dalam praktiknya, proses pengelolaan SDM lebih menekankan pada komitmen sosial, dedikasi, dan semangat kesukarelaan dibandingkan dengan mekanisme kontraktual atau sistem remunerasi formal.

Temuan ini sejalan dengan konsep *commitment-based human resource management* yang dikemukakan oleh Arthur (1994) dan dikembangkan lebih lanjut oleh Walton (1985), yang menegaskan bahwa organisasi dapat meningkatkan efektivitas kinerja melalui pembangunan komitmen dan keterikatan individu terhadap nilai dan tujuan organisasi. Dalam konteks organisasi, komitmen relawan sering kali menjadi sumber daya yang lebih penting dibandingkan insentif finansial karena individu terdorong oleh motivasi intrinsik dan orientasi sosial untuk berkontribusi kepada masyarakat (Studer & Von Schnurbein, 2013). Hal tersebut tercermin dari pernyataan salah satu informan berikut:

“Guru di sini adalah relawan, yang penting punya dedikasi khusus dan mau berjuang bersama anak-anak dengan sepenuh hati.”

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa proses seleksi relawan lebih menekankan aspek afektif dan kesesuaian nilai (*person-organization fit*) dibandingkan kualifikasi akademik formal semata. Pendekatan ini sejalan dengan penelitian Bang (2013) yang menemukan bahwa keberhasilan pengelolaan relawan sangat dipengaruhi oleh kesesuaian nilai antara individu dan organisasi, karena faktor tersebut berkontribusi terhadap tingkat retensi, kepuasan, dan kinerja relawan dalam jangka panjang.

Selain proses rekrutmen berbasis nilai, penelitian ini juga menemukan

adanya praktik pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan dan pertemuan rutin yang difasilitasi oleh KBRI Malaysia. Meskipun dilakukan dalam kerangka nonformal, kegiatan tersebut berfungsi sebagai sarana peningkatan kompetensi, koordinasi, serta penyelarasan tujuan organisasi. Temuan ini mendukung pandangan Lepak & Snell (1999) yang menyatakan bahwa investasi organisasi dalam pengembangan SDM merupakan faktor penting dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan efektivitas organisasi. Pada organisasi berbasis relawan, pelatihan berperan sebagai bentuk penghargaan nonfinansial yang mampu meningkatkan motivasi, keterampilan, dan rasa memiliki terhadap organisasi (Hager & Brudney, 2004).

Pertemuan rutin yang dilakukan oleh pengelola juga berfungsi sebagai mekanisme pengendalian kinerja secara nonformal. Berbeda dengan organisasi bisnis yang mengandalkan indikator kinerja formal dan sistem evaluasi berbasis target, Sanggar Bimbingan Kampung Melayu menerapkan pendekatan pengawasan yang lebih partisipatif dan berbasis komunikasi interpersonal. Model pengelolaan semacam ini sesuai dengan karakteristik organisasi yang menurut Ridder & McCandless (2010) lebih mengutamakan penguatan hubungan sosial, kepercayaan, dan komitmen kolektif dalam mengelola sumber daya manusianya.

Pengelolaan Sanggar dalam Perspektif Teori Pemangku Kepentingan (*Stakeholder Theory*)

Teori Pemangku Kepentingan (*Stakeholder Theory*) menjelaskan bahwa keberhasilan dan keberlanjutan suatu organisasi tidak hanya ditentukan oleh kemampuan internal organisasi, tetapi juga oleh kemampuannya dalam membangun, memelihara, dan mengelola hubungan dengan berbagai pihak yang memiliki kepentingan terhadap organisasi (Freeman dkk., 2020). Dalam konteks organisasi dan lembaga pendidikan berbasis komunitas, keberadaan pemangku kepentingan menjadi semakin penting

karena organisasi sering kali bergantung pada dukungan sosial, legitimasi publik, serta kolaborasi antaraktor untuk mempertahankan keberlangsungan program yang dijalankan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Sanggar Bimbingan Kampung Melayu Malaysia menjalankan pengelolaan organisasi dengan melibatkan berbagai pemangku kepentingan utama, yaitu siswa, orang tua pekerja migran Indonesia, masyarakat sekitar, organisasi masyarakat yang menaungi sanggar, serta KBRI Malaysia sebagai mitra institusional. Keterlibatan para pemangku kepentingan tersebut menjadi fondasi penting dalam penyelenggaraan layanan pendidikan bagi anak-anak pekerja migran Indonesia yang menghadapi berbagai keterbatasan akses terhadap pendidikan formal.

Sanggar Bimbingan membangun legitimasi sosial melalui pendekatan berbasis komunitas dan hubungan interpersonal yang kuat dengan masyarakat sekitar. Salah satu strategi yang dilakukan adalah memperkenalkan keberadaan sanggar secara terbatas melalui jaringan sosial dan komunikasi personal (*word of mouth*) untuk menjaga harmonisasi sosial serta menghindari potensi konflik yang dapat muncul akibat keterbatasan legalitas operasional yang dihadapi. Sebagaimana diungkapkan oleh informan:

"Kami umumkan ke masyarakat lewat orang-orang terdekat saja, lewat WhatsApp, supaya tidak menimbulkan masalah."

Strategi tersebut menunjukkan bahwa pengelola sanggar menerapkan pendekatan berbasis kepercayaan (*trust-based stakeholder management*) dalam membangun hubungan dengan lingkungan sosialnya. Pendekatan ini sejalan dengan penelitian Omodan & Ige (2023) yang menjelaskan bahwa organisasi pendidikan berbasis komunitas yang beroperasi dalam lingkungan yang kompleks cenderung mengutamakan pembangunan kepercayaan sosial dan komunikasi informal untuk memperoleh legitimasi dan dukungan

masyarakat. Kepercayaan menjadi modal sosial yang memungkinkan organisasi mempertahankan eksistensinya meskipun menghadapi keterbatasan sumber daya maupun regulasi.

Selain itu, penelitian ini menemukan adanya dukungan aktif dari masyarakat sekitar, termasuk warga non-Indonesia yang bersedia menyediakan tempat untuk kegiatan belajar mengajar. Bentuk dukungan tersebut menunjukkan bahwa Sanggar Bimbingan tidak hanya diterima secara sosial, tetapi juga memperoleh pengakuan dari lingkungan sekitarnya. Dalam perspektif teori pemangku kepentingan, kondisi tersebut menunjukkan terbentuknya hubungan saling menguntungkan (*mutual benefit relationship*) antara organisasi dan stakeholder yang berkontribusi terhadap keberlanjutan organisasi.

Temuan ini mendukung hasil penelitian Rodríguez-Rivero (2022) yang menemukan bahwa keterlibatan pemangku kepentingan (*stakeholder engagement*) merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi sosial dan dalam mencapai tujuan organisasional. Organisasi yang mampu membangun komunikasi yang inklusif, partisipatif, dan berorientasi pada kebutuhan stakeholder cenderung memiliki tingkat legitimasi yang lebih tinggi dibandingkan organisasi yang hanya berfokus pada aspek internal.

Di sisi lain, keberadaan KBRI Malaysia sebagai pemangku kepentingan strategis menunjukkan pentingnya dukungan institusional dalam menjaga keberlangsungan program pendidikan yang dijalankan sanggar. Dukungan tersebut diwujudkan melalui pembinaan, fasilitasi pelatihan guru, pendampingan administratif, serta koordinasi program pendidikan bagi anak-anak pekerja migran Indonesia. Dalam kerangka *Stakeholder Theory*, hubungan ini mencerminkan kolaborasi antara organisasi komunitas dan institusi pemerintah yang memungkinkan terciptanya nilai bersama (*shared value*) bagi penerima manfaat. Penelitian terbaru oleh Pedrini & Ferri (2024), menunjukkan bahwa kolaborasi antara organisasi dan lembaga pemerintah

mampu meningkatkan kapasitas organisasi dalam menyediakan layanan publik yang lebih efektif, terutama pada kelompok masyarakat rentan. Hubungan kolaboratif tersebut tidak hanya memperkuat legitimasi organisasi, tetapi juga meningkatkan akses terhadap sumber daya, informasi, dan dukungan kebijakan yang diperlukan untuk mempertahankan keberlangsungan program.

Keberhasilan Sanggar Bimbingan dalam mempertahankan operasionalnya tidak hanya bergantung pada sumber daya finansial, tetapi juga pada kemampuan pengelola dalam membangun jaringan sosial yang kuat dengan berbagai pemangku kepentingan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Islam (2024), yang menemukan bahwa modal sosial (*social capital*) dan keterlibatan stakeholder memiliki pengaruh signifikan terhadap keberlanjutan organisasi, terutama pada organisasi yang beroperasi dalam kondisi sumber daya terbatas.

Akuntabilitas Pengelolaan sebagai Akuntabilitas Non-Keuangan

Dalam perspektif akuntansi dan manajemen publik, akuntabilitas tidak hanya dipahami sebagai kewajiban organisasi untuk menyajikan laporan keuangan, tetapi juga sebagai proses pertanggungjawaban atas penggunaan sumber daya, pelaksanaan program, pencapaian tujuan, serta dampak sosial yang dihasilkan kepada para pemangku kepentingan. Perkembangan konsep akuntabilitas modern menunjukkan bahwa organisasi sektor publik dan semakin dituntut untuk menunjukkan *social accountability* dan *performance accountability* melalui bukti manfaat yang diberikan kepada masyarakat, tidak semata-mata melalui informasi finansial (Steccolini, 2024; Cordery & Sim, 2023).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Sanggar Bimbingan Kampung Melayu Malaysia menerapkan bentuk akuntabilitas yang lebih berorientasi pada aspek non-keuangan. Akuntabilitas diwujudkan melalui perencanaan program yang disesuaikan dengan kebutuhan siswa, pelaksanaan evaluasi secara berkala, serta

upaya memastikan keberlanjutan program pendidikan bagi anak-anak pekerja migran Indonesia. Meskipun tidak didukung oleh sistem pelaporan keuangan formal maupun indikator kinerja yang terdokumentasi secara sistematis, pengelola tetap menjalankan mekanisme pertanggungjawaban internal melalui proses evaluasi yang berkelanjutan. Sebagaimana disampaikan oleh informan:

"Kami selalu evaluasi, ada rapat mingguan, triwulan, sampai akhir tahun untuk memastikan tujuan sanggar tercapai."

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa evaluasi program menjadi instrumen utama dalam proses pengendalian organisasi. Dalam perspektif *management control system*, evaluasi berkala berfungsi sebagai mekanisme untuk memantau pencapaian tujuan, mengidentifikasi hambatan pelaksanaan program, serta memastikan bahwa aktivitas organisasi tetap sejalan dengan misi yang telah ditetapkan. Penelitian terbaru oleh Grossi, (2023) menjelaskan bahwa organisasi cenderung mengembangkan mekanisme akuntabilitas alternatif yang berbasis pada proses evaluasi program, pembelajaran organisasi, dan pengukuran dampak sosial ketika sistem pelaporan formal masih terbatas.

Temuan penelitian menunjukkan keberhasilan pengelolaan Sanggar Bimbingan lebih banyak diukur melalui indikator nonfinansial, seperti keberlangsungan kegiatan pendidikan, peningkatan jumlah peserta didik, peningkatan kemampuan dasar siswa, serta tingkat kepercayaan masyarakat terhadap lembaga. Kondisi tersebut sejalan dengan konsep *performance accountability* yang menekankan pentingnya hasil (*outcomes*) dan dampak sosial (*social impact*) sebagai ukuran keberhasilan organisasi. Menurut penelitian Agyemang & Broadbent (2023), organisasi saat ini menghadapi pergeseran paradigma akuntabilitas dari yang sebelumnya berorientasi pada kepatuhan administratif menuju akuntabilitas berbasis hasil dan nilai sosial yang dihasilkan bagi masyarakat.

Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa masyarakat dan orang tua siswa

menjadi pihak yang secara tidak langsung menilai keberhasilan program sanggar melalui perubahan yang terjadi pada anak-anak mereka. Dengan demikian, akuntabilitas tidak hanya berlangsung secara vertikal kepada organisasi induk dan KBRI Malaysia, tetapi juga secara horizontal kepada komunitas yang menerima manfaat dari layanan pendidikan yang diberikan. Fenomena ini sejalan dengan penelitian Hyndman & McConville (2024) yang menjelaskan bahwa organisasi berbasis komunitas umumnya mengembangkan bentuk *downward accountability*, yaitu pertanggungjawaban kepada penerima manfaat dan masyarakat sebagai pemangku kepentingan utama organisasi.

Akuntabilitas juga tercermin melalui keberlanjutan program yang mampu dipertahankan oleh pengelola meskipun menghadapi keterbatasan sumber daya manusia, pendanaan, maupun legalitas formal. Dalam konteks organisasi, keberlanjutan program seringkali dipandang sebagai indikator keberhasilan akuntabilitas karena menunjukkan kemampuan organisasi dalam menjaga kepercayaan *stakeholder* serta mempertahankan manfaat sosial yang diberikan kepada masyarakat. Penelitian Ebrahim & Rangan (2023) menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi sosial tidak hanya diukur dari besarnya sumber daya yang dimiliki, tetapi juga dari kemampuan organisasi menghasilkan dampak yang berkelanjutan dan relevan dengan kebutuhan penerima manfaat.

Praktik MSDM berbasis relawan yang diterapkan Sanggar Bimbingan berkontribusi terhadap penguatan akuntabilitas sosial organisasi. Pengelolaan relawan melalui pembinaan, koordinasi, dan evaluasi rutin memungkinkan organisasi menjaga kualitas layanan pendidikan sekaligus memperkuat legitimasi sosial di mata masyarakat. Hal ini mendukung penelitian Connolly & Dhanani (2024) yang menemukan bahwa akuntabilitas sosial dalam organisasi tidak hanya diwujudkan melalui pelaporan formal, tetapi juga melalui praktik manajerial yang mampu

menghasilkan transparansi, partisipasi, dan manfaat nyata bagi stakeholder.

Tantangan Pengelolaan dan Respons Manajerial (Integrasi MSDM–Stakeholder–Akuntabilitas)

Keberlanjutan organisasi dan lembaga pendidikan berbasis komunitas tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan sumber daya, tetapi juga oleh kemampuan manajerial dalam merespons berbagai tantangan internal maupun eksternal yang dihadapi organisasi. Dalam perspektif manajemen strategis, organisasi yang beroperasi dalam lingkungan dengan keterbatasan sumber daya dituntut untuk mengembangkan kapasitas adaptif melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif, penguatan hubungan dengan pemangku kepentingan, serta penerapan mekanisme akuntabilitas yang mampu menjaga legitimasi organisasi (Bryson, 2023).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Sanggar Bimbingan Kampung Melayu Malaysia menghadapi sejumlah tantangan yang umum ditemukan pada organisasi pendidikan berbasis komunitas, yaitu keterbatasan fasilitas pembelajaran, ketidakpastian regulasi, serta keterbatasan sumber daya manusia dan keuangan. Tantangan tersebut berpotensi menghambat keberlangsungan layanan pendidikan apabila tidak direspons melalui strategi pengelolaan yang tepat. Kondisi ini sejalan dengan penelitian Lee & Nowell (2023) yang menjelaskan bahwa organisasi sering menghadapi keterbatasan kapasitas organisasi (*organizational capacity constraints*) yang mencakup keterbatasan sumber daya finansial, tenaga kerja, infrastruktur, dan dukungan kelembagaan.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa pengelola menyadari bahwa kelemahan dalam pengelolaan sumber daya manusia dan keuangan menjadi salah satu penyebab utama kegagalan organisasi sejenis dalam mempertahankan operasionalnya. Sebagaimana diungkapkan oleh salah satu informan:

“Banyak sanggar bimbingan yang tutup karena tidak kuat di pengelolaan SDM dan keuangan. Kami berusaha bertahan dengan kerja sama semua pihak.”

Pernyataan tersebut menunjukkan adanya kesadaran manajerial mengenai pentingnya kapasitas organisasi dalam menjaga keberlanjutan program. Dalam perspektif MSDM, keberhasilan organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan mengelola relawan, membangun komitmen organisasi, serta mempertahankan motivasi individu dalam kondisi keterbatasan sumber daya. Penelitian terbaru oleh Arnon, (2023) organisasi yang mampu membangun keterikatan (*engagement*) dan komitmen relawan secara berkelanjutan memiliki tingkat ketahanan organisasi (*organizational resilience*) yang lebih tinggi dibandingkan dengan organisasi yang bergantung pada sistem pengelolaan yang bersifat administratif semata.

Untuk mengatasi keterbatasan tersebut, Sanggar Bimbingan mengembangkan strategi kolaboratif dengan melibatkan orang tua siswa, masyarakat sekitar, KBRI Malaysia, serta atase pendidikan sebagai pemangku kepentingan utama. Strategi ini menunjukkan bahwa pengelolaan organisasi tidak hanya bertumpu pada sumber daya internal, tetapi juga pada kemampuan membangun jaringan dan kemitraan dengan berbagai pihak yang memiliki kepentingan terhadap keberlangsungan program pendidikan.

Dalam perspektif *Stakeholder Theory*, pendekatan tersebut mencerminkan praktik *stakeholder engagement* yang memungkinkan organisasi memperoleh akses terhadap sumber daya, dukungan sosial, dan legitimasi yang diperlukan untuk mempertahankan keberlanjutan organisasi. Penelitian Rodríguez-Rivero dkk. (2022) menunjukkan bahwa keterlibatan aktif pemangku kepentingan berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kapasitas organisasi dalam menghadapi berbagai tantangan operasional dan lingkungan yang tidak pasti. Semakin tinggi tingkat partisipasi stakeholder,

semakin besar kemampuan organisasi dalam mempertahankan keberlangsungan program dan menghasilkan dampak sosial yang berkelanjutan.

Selain itu, dukungan dari masyarakat sekitar yang menyediakan fasilitas belajar serta pembinaan yang dilakukan oleh KBRI dan atase pendidikan menunjukkan terbentuknya modal sosial (*social capital*) yang kuat. Menurut penelitian Islam, (2024), modal sosial yang dibangun melalui kepercayaan, kerja sama, dan jaringan antar pemangku kepentingan merupakan faktor penting yang menentukan ketahanan organisasi, terutama pada organisasi yang beroperasi dalam kondisi keterbatasan sumber daya.

Perspektif akuntabilitas, respons manajerial yang dilakukan Sanggar Bimbingan menunjukkan bahwa pertanggungjawaban organisasi tidak hanya diwujudkan melalui laporan formal, tetapi juga melalui kemampuan mempertahankan layanan pendidikan dan memenuhi harapan para pemangku kepentingan. Keberlanjutan program, meningkatnya jumlah peserta didik, serta tingginya tingkat kepercayaan masyarakat menjadi indikator bahwa organisasi berhasil menunjukkan akuntabilitas sosial kepada lingkungan sekitarnya. Temuan ini mendukung penelitian Hyndman & McConville (2024) organisasi berbasis komunitas cenderung mengembangkan bentuk *social accountability* melalui keterbukaan, keterlibatan *stakeholder*, dan penciptaan manfaat sosial yang dapat dirasakan secara langsung oleh penerima manfaat.

Kemampuan Sanggar Bimbingan dalam mempertahankan eksistensinya merupakan hasil dari integrasi antara praktik MSDM berbasis relawan, pengelolaan *stakeholder* yang inklusif, dan akuntabilitas sosial yang berkelanjutan. Ketiga aspek tersebut saling memperkuat dalam membentuk kapasitas organisasi untuk bertahan di tengah berbagai keterbatasan yang dihadapi. Temuan ini sejalan dengan penelitian Cordery & Sim (2024) yang menjelaskan bahwa keberlanjutan organisasi sangat

dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan pengelolaan sumber daya manusia, tata kelola pemangku kepentingan, dan mekanisme akuntabilitas sebagai satu kesatuan sistem manajemen organisasi.

Strategi Pengembangan dan Keberlanjutan Sanggar

Keberlanjutan organisasi pendidikan berbasis komunitas tidak hanya ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam menyediakan layanan pendidikan, tetapi juga oleh kapasitasnya dalam merencanakan pengembangan organisasi, mengelola sumber daya yang tersedia, serta membangun dukungan dari para pemangku kepentingan. Dalam perspektif manajemen strategis, keberlanjutan organisasi (*organizational sustainability*) merupakan hasil dari kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan, mempertahankan legitimasi sosial, dan memastikan keberlangsungan manfaat yang diberikan kepada masyarakat (Bryson dkk., 2023).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa jumlah peserta didik di Sanggar Bimbingan Kampung Melayu Malaysia bersifat fluktuatif dan sangat dipengaruhi oleh mobilitas pekerja migran Indonesia. Pada saat penelitian dilakukan, jumlah siswa tercatat sebanyak 24 orang dan menunjukkan tren peningkatan secara bertahap. Sistem penerimaan peserta didik bersifat fleksibel tanpa periode pendaftaran yang tetap, sehingga memungkinkan anak-anak pekerja migran memperoleh akses pendidikan kapan pun mereka membutuhkan layanan pendidikan. Fleksibilitas tersebut mencerminkan karakteristik organisasi pendidikan berbasis komunitas yang berorientasi pada kebutuhan penerima manfaat (*beneficiary-centered approach*) dibandingkan pada prosedur administratif yang formal.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Searing & Brewer (2023) yang menjelaskan bahwa organisasi yang melayani kelompok rentan cenderung menerapkan sistem

pelayanan yang adaptif dan fleksibel agar mampu menjangkau penerima manfaat yang memiliki kondisi sosial dan ekonomi yang dinamis. Kemampuan organisasi untuk menyesuaikan mekanisme pelayanan dengan kebutuhan masyarakat menjadi salah satu faktor yang menentukan keberlanjutan program dalam jangka panjang.

Dalam aspek perencanaan dan pengorganisasian, hasil penelitian menunjukkan bahwa visi dan misi sanggar menjadi landasan utama dalam penyelenggaraan kegiatan pendidikan. Meskipun tidak memiliki pembagian tugas yang terdokumentasi secara formal, pengelola dan guru relawan memahami peran masing-masing melalui koordinasi yang dilakukan secara informal dan berkelanjutan. Kondisi ini menunjukkan bahwa mekanisme pengorganisasian lebih banyak bertumpu pada kesamaan tujuan, kepercayaan, dan komitmen sosial dibandingkan pada struktur birokrasi yang formal.

Fenomena tersebut mendukung penelitian Cornforth & Macmillan (2024) yang menemukan bahwa organisasi berbasis komunitas umumnya mengembangkan bentuk tata kelola yang lebih fleksibel dengan mengandalkan komunikasi interpersonal, nilai bersama (*shared values*), dan hubungan kepercayaan sebagai mekanisme koordinasi organisasi. Dalam organisasi yang didominasi oleh relawan, koordinasi informal sering kali lebih efektif dibandingkan pendekatan birokratis karena mampu meningkatkan partisipasi dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Lebih lanjut, penelitian ini menemukan bahwa strategi peningkatan jumlah peserta didik dilakukan melalui pendekatan sosial berbasis komunitas. Informasi mengenai keberadaan Sanggar Bimbingan disebarkan melalui rekomendasi masyarakat sekitar, orang tua siswa, dan jaringan sosial pekerja migran Indonesia. Pendekatan tersebut menunjukkan bahwa pengembangan organisasi tidak dilakukan melalui promosi formal, tetapi melalui pemanfaatan modal sosial (*social capital*) yang telah terbentuk di lingkungan komunitas.

Dalam perspektif *Stakeholder Theory*, strategi tersebut mencerminkan keterlibatan aktif pemangku kepentingan dalam mendukung keberlangsungan organisasi. Orang tua siswa tidak hanya berperan sebagai penerima layanan, tetapi juga menjadi agen informasi yang membantu memperluas jangkauan layanan pendidikan kepada keluarga pekerja migran lainnya. Penelitian Rodríguez-Rivero dkk. (2022) menunjukkan bahwa keterlibatan stakeholder dalam proses penyebaran informasi dan pengembangan program merupakan faktor penting yang mendukung pertumbuhan organisasi sosial dan .

Strategi pengenalan sanggar yang dilakukan melalui komunikasi dari mulut ke mulut (*word of mouth*) juga menjadi bentuk adaptasi organisasi terhadap kondisi lingkungan yang memiliki keterbatasan legalitas. Pengelola secara sengaja menghindari publikasi yang terlalu terbuka untuk meminimalkan risiko sosial dan administratif yang dapat mengganggu keberlangsungan operasional sanggar. Temuan ini menunjukkan adanya kemampuan organisasi dalam mengembangkan strategi yang sesuai dengan konteks lingkungan tempat organisasi beroperasi.

Penelitian terbaru oleh Maier (2023) organisasi yang beroperasi dalam lingkungan dengan tingkat ketidakpastian tinggi cenderung mengembangkan strategi adaptif berbasis jaringan sosial dan hubungan komunitas sebagai mekanisme untuk mempertahankan legitimasi dan keberlanjutan organisasi. Dalam kondisi demikian, kepercayaan masyarakat menjadi aset yang lebih penting dibandingkan promosi organisasi secara formal.

Selain dukungan dari komunitas pekerja migran Indonesia, penelitian ini juga menemukan adanya dukungan positif dari masyarakat sekitar, termasuk warga non-Indonesia yang bersedia menyediakan tempat untuk kegiatan belajar mengajar. Bentuk dukungan tersebut menunjukkan tingginya tingkat penerimaan sosial (*social acceptance*) terhadap keberadaan Sanggar Bimbingan. Dalam perspektif modal

sosial, dukungan tersebut mencerminkan terbentuknya hubungan timbal balik (*reciprocity*) dan kepercayaan (*trust*) yang menjadi fondasi keberlanjutan organisasi berbasis komunitas.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Islam, (2024) yang menyatakan bahwa keberlanjutan organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam membangun modal sosial melalui hubungan yang kuat dengan masyarakat, penerima manfaat, dan institusi pendukung. Organisasi yang memperoleh kepercayaan masyarakat cenderung memiliki peluang lebih besar untuk mempertahankan program dan memperluas dampak sosialnya.

Dari perspektif akuntabilitas, peningkatan jumlah siswa, keberlangsungan program pendidikan, dan dukungan yang terus mengalir dari masyarakat dapat dipandang sebagai indikator keberhasilan organisasi dalam memenuhi harapan para pemangku kepentingan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa legitimasi organisasi tidak hanya dibangun melalui mekanisme formal, tetapi juga melalui manfaat nyata yang dirasakan oleh masyarakat. Sebagaimana dijelaskan oleh Hyndman & McConville (2024), organisasi yang mampu menghasilkan dampak sosial yang dirasakan langsung oleh penerima manfaat akan memperoleh tingkat kepercayaan dan legitimasi yang lebih tinggi dari para stakeholder.

SIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa praktik MSDM di Sanggar Bimbingan Kampung Melayu Malaysia merepresentasikan model pengelolaan sumber daya manusia berbasis relawan (*volunteer-based human resource management*), yang mengutamakan komitmen sosial, kesamaan nilai, dan pengembangan kapasitas berkelanjutan. Meskipun tidak didukung oleh sistem remunerasi maupun struktur birokrasi formal yang kuat, pendekatan tersebut mampu menjaga keberlangsungan layanan pendidikan bagi anak-anak pekerja migran Indonesia. Temuan ini memperkuat argumentasi bahwa efektivitas MSDM

pada organisasi tidak selalu ditentukan oleh insentif ekonomi, melainkan oleh kemampuan organisasi dalam membangun komitmen, motivasi intrinsik, dan keterikatan sosial para relawan terhadap misi organisasi. Pengelolaan Sanggar Bimbingan Kampung Melayu Malaysia mencerminkan implementasi prinsip-prinsip *Stakeholder Theory* melalui pembangunan hubungan yang berbasis kepercayaan, partisipasi masyarakat, kolaborasi institusional, dan penguatan modal sosial. Keberhasilan sanggar dalam mempertahankan layanan pendidikan bagi anak-anak pekerja migran Indonesia menunjukkan bahwa efektivitas organisasi pendidikan nonformal berbasis komunitas tidak semata-mata ditentukan oleh ketersediaan sumber daya ekonomi, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengelola hubungan dengan para pemangku kepentingan secara berkelanjutan. Dengan demikian, pengelolaan *stakeholder* yang efektif menjadi faktor strategis yang mendukung legitimasi, keberlangsungan, dan dampak sosial organisasi di lingkungan yang penuh keterbatasan. Representasi bentuk akuntabilitas non-keuangan yang berfokus pada pencapaian tujuan sosial, keberlanjutan program, evaluasi berkelanjutan, serta dampak yang dirasakan oleh masyarakat. Meskipun belum menerapkan sistem pelaporan keuangan dan pengukuran kinerja formal sebagaimana organisasi pendidikan formal pada umumnya, keberhasilan sanggar dalam mempertahankan program pendidikan, meningkatkan kapasitas siswa, dan memperoleh kepercayaan masyarakat menunjukkan bahwa akuntabilitas sosial telah berjalan secara substantif. Keberhasilan Sanggar Bimbingan Kampung Melayu Malaysia dalam mempertahankan layanan pendidikan bagi anak-anak pekerja migran Indonesia tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan sumber daya ekonomi, tetapi juga oleh kemampuan manajerial dalam membangun komitmen relawan, memperkuat kolaborasi dengan *stakeholder*, serta mempertahankan akuntabilitas

sosial kepada masyarakat. Temuan ini memperlihatkan bahwa integrasi MSDM, pengelolaan *stakeholder*, dan akuntabilitas sosial merupakan fondasi utama yang mendukung ketahanan dan keberlanjutan organisasi pendidikan non-formal berbasis komunitas di lingkungan yang penuh ketidakpastian. Strategi pengembangan dan keberlanjutan Sanggar Bimbingan Kampung Melayu Malaysia bertumpu pada tiga pilar utama, yaitu fleksibilitas pelayanan, penguatan modal sosial melalui keterlibatan *stakeholder*, dan kemampuan organisasi dalam membangun legitimasi sosial. Strategi tersebut memungkinkan sanggar tetap bertahan dan berkembang meskipun menghadapi berbagai keterbatasan sumber daya dan ketidakpastian lingkungan. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa keberlanjutan organisasi pendidikan nonformal berbasis komunitas lebih banyak ditentukan oleh kapasitas adaptasi organisasi, kualitas hubungan dengan *stakeholder*, dan tingkat kepercayaan yang berhasil dibangun di tengah masyarakat dibandingkan oleh ketersediaan sumber daya finansial semata.

DAFTAR PUSTAKA

- Ashilah, A. A., Maisaroh, M., & Fauzi, F. (2020). Enhancing the Family's Quality Time As A Work of Prevention to Child Abuse in the Pandemic Period. *Psychosophia: Journal of Psychology, Religion, and Humanity*, 2(2), 95-110.
- Evers, A. (2023). Accountability and Governance in Organizations: Beyond Financial Reporting. *Management & Leadership*, 33(2), 245-260. <https://doi.org/10.1002/nml.21502>.
- Firliana, H., & Tando, C. E. (2022). The Role of Immigration in Supervision of Indonesian Migrant Workers. *Jurnal Ilmiah Kajian Keimigrasian*, 5(1), 69-77. <https://doi.org/10.52617/JIKK.V5i1.319>.

- Florida, R., Mellander, C., & King, K. (2012). The Global Talent Race. *Cities*, 29(2), 24–34. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2012.06.011>.
- Hu, J., & Zhang, Y. (2022). Human resource management in organizations: Volunteer management and organizational effectiveness. *Human Resource Development International*, 25(3), 314–330. <https://doi.org/10.1080/13678868.2021.1946942>.
- Inanna. (2018). Peran Pendidikan dalam Membangun Karakter Bangsa yang Bermoral. *JEKPEND: Jurnal Ekonomi dan Pendidikan*, 1(1), 27–33.
- Novrizaldi. (2023). *Pemerintah Komitmen Cegah PMI Non-Prosedural Berangkat ke luar negeri*. Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan Republik Indonesia.
- Omeri, N. (2015). Pentingnya Pendidikan Karakter dalam Dunia Pendidikan. *Manajer pendidikan*, 9(3), 464–468.
- Prawiyogi, A. G., Sadiyah, T. L., Purwanugraha, A., & Elisa, P. N. (2021). Penggunaan Media *Big Book* untuk Menumbuhkan Minat Membaca di Sekolah Dasar. *Jurnal Basicedu*, 5(1), 446–452. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v5i1.787>.
- Putri, A. A., Nurantika, M., Maulia, S. T., Jambi-Muara, J., Bulian, K. M., & Jambi, J. (2023). Pentingnya Pendidikan Karakter pada Generasi Milenial di Era Digital. *Journal on Education*, 5(4), 13665–13675.
- Rizaty, M. A. (2023). *Pekerja Migran Indonesia Paling Banyak di Malaysia pada 2022*. DataIndonesia.id.
- Roza, D., & Arliman, L. (2018). Peran Pemerintah Daerah di dalam Melindungi Hak Anak di Indonesia. *Masalah-Masalah Hukum*, 47(1), 10–21.
- Santrock, J. W. (2020). *Educational Psychology (6th ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Sulistiyowati, R., Arifah, A. N., & Kartikasari, E. D. (2019). Pengaruh Pengukuran Kinerja dan Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Studi Kasus pada Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Lamongan). *Economics and Sustainable Development*, 4(1), 12–21.
- Sutono, S. (2011). Problem *Live Style* dalam Dunia Pendidikan Kita. *Fikroh: Jurnal Pemikiran dan Pendidikan Islam*, 4(2), 105–114. <http://dx.doi.org/10.37812/fikroh.v4i2.14>.
- Febriana, T., Purba, R. R., & Rosmawaty. 2021. Pentingnya Pendidikan Karakter Bagi Siswa di Masa Pandemi Covid-19. *Prosiding Seminar Nasional PBSI-IV Tahun 2021*.