

Kurikulum Berdaya Saing Bahasa Arab di Era Digital Bahasa Indonesia

Ilham Nur Kholiq¹

¹Universitas KH Mukhtar Syafaat Blokagung Banyuwangi
ilham @iaida.ac.id

Abstract: Digital change now asks Arabic graduates to master both classical and modern forms of the language while using tech tools for cross-cultural talks, data insight, and teamwork online. When course programs fail to keep pace, lessons lose relevance, job seekers appear less promising on world stages, and learner curiosity dwindles, so a fresh, competitive plan must be built without delay. An evidence-driven blueprint ties what stakeholders want to every program part and zeroes in on clear, testable signs of strength within the digital Arabic space. This study therefore confronts head-on the shortage of a working definition and broad model for a future-facing Arabic syllabus and the gaps in knowing what current courses really offer. A qualitative case-study design is used here to map step by step how such a vigorous, tech-ready curriculum can take shape. To gather trustworthy findings, the study mixed three data-gathering tools-observation, interviews, and document checks-then explored everything with Miles and Hubermans interactive steps. Results show that the competitive Arabic curriculum at uimsya pba in Blokagung, which fuses pesantren roots with national standards, sits at the programs heart. When this blend pairs with LMS, online TOAFL quizzes, and flipped classes, and is still grounded in halaqah and yellow book study, graduates shine in schools, halal ventures, and diplomatic roles. Yet for true impact the curriculum must evolve hand-in-hand with industry, as shown by MoU with the Arabic Language MGMP for the creation of digital resources and curricular model modifications that address the requirements to increase graduates' relevance in the Society 5.0 era.

Keywords: curriculum, Arabic Language, digital

Abstrak: Transformasi digital menuntut lulusan tidak hanya mahir berbahasa Arab klasik/modern, tetapi juga mampu memanfaatkan teknologi untuk komunikasi lintas budaya, analisis data digital, dan berkolaborasi secara virtual dan ketertinggalan kurikulum Bahasa Arab dalam merespons tuntutan kompetitif era digital berpotensi mengurangi relevansi pendidikan, daya saing lulusan di pasar kerja global, dan minat pelajar, sehingga memerlukan investigasi mendesak untuk pengembangan model kurikulum yang berdaya saing dan Pendekatan desain kurikulum berbasis bukti (evidence-based design) yang secara eksplisit menghubungkan analisis kebutuhan stakeholder (pelajar, pengajar, industri, pakar) dengan elemen kurikulum dan fokus spesifik pada indikator terukur daya saing kurikulum dalam konteks bahasa Arab di ekosistem digital Tujuan penelitian dirumuskan secara langsung untuk menjawab masalah utama yang diidentifikasi: ketiadaan definisi operasional dan model holistik kurikulum Bahasa Arab berdaya saing di era digital, serta kurangnya pemahaman tentang sejauh mana kurikulum eksisting memenuhi kriteria tersebut. Adapun penelitian ini menggunakan desain studi kasus dengan pendekatan kualitatif untuk mengungkap bagaimana dan mengapa konstruksi kurikulum berdaya saing digital Pengumpulan Data dalam penelitian ini menggunakan metode triangulasi Observasi Partisipatif, Wawancara dan dokumentasi (Kurikulum, RPS dan Portofolio mahasiswa) sedangkan analisis data menggunakan Model Interaktif Miles-Huberman. Sedangkan hasil dari penelitian yaitu Kurikulum Berdaya Saing Bahasa Arab di Prodi PBA UIMSAYA Blokagung Banyuwangi dualisme kurikulum berbasis pesantren dan nasional menjadi inti daya saing Prodi PBA. Integrasi teknologi (LMS, TOAFL online, dan flipped classroom) dengan nilai lokal pesantren pengajaran kitab kuning dan halaqah menciptakan lulusan yang kompetitif di sektor pendidikan, bisnis halal, dan diplomasi. Adaptasi kurikulum wajib

bersifat kontekstual kolaborasi dengan industri seperti MoU dengan MGMP bahasa Arab untuk pengembangan materi digital dan penyesuaian model kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan dalam rangka meningkatkan relevansi lulusan di era Society 5.0.

Kata Kunci: Kurikulum, bahasa Arab, Digital.

PENDAHULUAN

Era digital telah merevolusi pembelajaran bahasa secara global, menciptakan peluang sekaligus tantangan besar bagi kurikulum Bahasa Arab. Ketertinggalan dalam mengintegrasikan kompetensi digital dan merespons dinamika pasar kerja berbasis teknologi berisiko menurunkan daya saing lulusan dan relevansi pendidikan Bahasa Arab.

Transformasi digital menuntut lulusan tidak hanya mahir berbahasa Arab klasik/modern, tetapi juga mampu memanfaatkan teknologi untuk komunikasi lintas budaya, analisis data digital, dan berkolaborasi secara virtual. Industri global membutuhkan tenaga kerja dengan kombinasi literasi bahasa dan digital. Kurikulum yang statis gagal memenuhi tuntutan pasar kerja kontemporer dan minat pelajar generasi digital yang akrab dengan teknologi.

Laporan UNESCO menekankan kesenjangan akses dan kapasitas pendidikan digital di banyak negara, termasuk dalam pengajaran bahasa. Studi OECD dalam jurnal Andi Aswad jahudin dll menunjukkan disparitas signifikan dalam kesiapan sistem pendidikan menghadapi transformasi digital. Penelitian Al-Jarf International Journal of Instruction dalam kajiannya Siti Fatimah mengungkap kebutuhan mendesak pengajar Bahasa Arab untuk menguasai alat digital, mencerminkan kebutuhan kurikulum yang lebih adaptif.

Riset ini krusial karena ketertinggalan kurikulum Bahasa Arab dalam merespons tuntutan kompetitif era digital berpotensi mengurangi relevansi pendidikan, daya saing lulusan di pasar kerja global, dan minat pelajar, sehingga memerlukan investigasi mendesak untuk pengembangan model kurikulum yang berdaya saing.

Studi terdahulu banyak mengeksplorasi pemanfaatan teknologi spesifik (e-learning, gamifikasi, media sosial) dalam pembelajaran Bahasa Arab atau prinsip umum pengembangan kurikulum bahasa. Namun, belum ada penelitian komprehensif yang mengkonseptualisasikan dan mengoperasionalkan "daya saing" kurikulum Bahasa Arab secara holistik di era digital, mengintegrasikan aspek pedagogi, teknologi, kebutuhan pasar kerja, dan keterampilan abad ke-21 dalam satu kerangka terpadu.

Fokus pada efektivitas alat tertentu, sementara studi tentang kurikulum seringkali bersifat evaluative terhadap model konvensional atau teoritis tanpa kaitan eksplisit dengan daya saing global di lanskap digital. Riset mengenai keterampilan masa depan (seperti critical thinking,

kolaborasi virtual) dalam konteks Bahasa Arab masih terbatas dan terpisah dari analisis struktur kurikulum.

Vina Iasha dkk dalam computer assisted language learning meneliti kolaborasi online dalam pembelajaran bahasa, namun tidak spesifik pada Bahasa Arab dan integrasi kurikulum. Aldosemani dalam Journal of Language Teaching and Research membahas tantangan mengintegrasikan TIK dalam pengajaran Bahasa Arab, tetapi tidak mengembangkan model kurikulum berdaya saing. Godwin-Jones dalam language learning & technology membahas tren teknologi terkini untuk bahasa, tetapi bukan kerangka kurikuler menyeluruh untuk daya saing.

Terdapat celah signifikan dalam literatur: belum ada model atau kerangka konseptual yang secara khusus mendefinisikan dan merancang kurikulum Bahasa Arab yang berdaya saing di era digital dengan mengintegrasikan semua dimensi kunci pedagogi digital, kompetensi global, kesiapan kerja, keterampilan masa depan secara sistematis. Riset ini hadir untuk mengisi celah tersebut.

Penelitian ini menawarkan novelty melalui pengembangan kerangka konseptual kurikulum berdaya saing bahasa Arab era digital (KBSBA-ED) yang holistik, mengintegrasikan empat pilar utama kompetensi bahasa digital, literasi budaya & global digital, keterampilan abad 21 terapan, konektivitas kebutuhan pasar, Pendekatan desain kurikulum berbasis bukti (evidence-based design) yang secara eksplisit menghubungkan analisis kebutuhan stakeholder (pelajar, pengajar, industri, pakar) dengan elemen kurikulum dan fokus spesifik pada indikator terukur daya saing kurikulum dalam konteks bahasa Arab di ekosistem digital.

Kerangka konseptual kurikulum berdaya saing bahasa Arab era digital dirancang untuk mengatasi keterfragmentasian pendekatan sebelumnya dengan menyatukan dimensi yang sering terpisah. Pendekatan berbasis bukti memastikan relevansi dan kepraktisan model. Fokus pada indikator daya saing yang terukur seperti adaptabilitas, relevansi industri, pengembangan kompetensi masa depan memberikan alat evaluasi yang lebih obyektif dibanding studi deskriptif semata.

Penelitian ini membangun sekaligus melampaui studi sebelumnya. Konsep integrasi mirip dengan techno pedagogical content knowledge" (tpack) yang diterapkan secara spesifik pada konteks dan tujuan daya saing kurikulum bahasa Arab. Pendekatan dengan desain pembelajaran mobile yang berpusat pada konteks. Fokus pada indikator daya saing mengacu pada kerangka kompetensi global seperti OECD Learning Compass 2030.

Novelty penelitian terletak pada sintesis multidimensi yang menghasilkan kerangka konseptual kurikulum berdaya saing bahasa Arab era digital yang spesifik, metodologi desain

berbasis kebutuhan yang kuat, dan fokus pada pengukuran daya saing, sehingga memberikan kontribusi signifikan dan terarah untuk pengembangan kurikulum Bahasa Arab yang relevan dan futuristik.

METODE

Pada penelitian ini program studi Pendidikan Bahasa Arab (PBA) Universitas KH Mukhtar Syafaat (UIMSAYA) Blokagung Banyuwangi dipilih sebagai lokasi penelitian karena representasinya sebagai lembaga pengembangan kurikulum berbasis pesantren yang beradaptasi dengan transformasi digital.

Dalam penelitian ini menggunakan desain studi kasus dengan pendekatan kualitatif untuk mengungkap bagaimana dan mengapa konstruksi kurikulum berdaya saing digital. Dan desain ini dipilih karena kemampuan menangkap kompleksitas konteks sosio-kultural pesantren, fleksibilitas dalam eksplorasi fenomena multidimensi dan kesesuaian dengan paradigma konstruktivis dalam pendidikan .

Adapun purposive sampling digunakan sebagai Teknik dalam menggali sumber informasi atau partisipan/informan penelitian yang mencakup 15 informan diantaranya 1 ka.prodi pendidikan bahasa Arab yang memiliki pengalaman ≥ 5 tahun, 2 dosen yang mengajar mata kuliah media dan teknologi pembelajaran berbasis digital/klasik dan 13 mahasiswa semester VI-VIII IPK ≥ 3.00 .

Pengumpulan Data dalam penelitian ini menggunakan metode triangulasi observasi, wawancara dan dokumentasi (Kurikulum, RPS dan Portofolio mahasiswa) sedangkan analisis data menggunakan Model Interaktif Miles-Huberman dengan langkah reduksi data kemudian penyajian data dan penarikan kesimpulan atau verifikasi.

PEMBAHASAN DAN ANALISIS

Kurikulum berdaya saing bahasa Arab di era digital merujuk pada rancangan sistematis pembelajaran Bahasa Arab yang secara proaktif mengintegrasikan teknologi digital dan mengarahkan capaian pembelajaran pada penguasaan kompetensi yang relevan dan bernilai tinggi di pasar global terkini. Berbeda dari kurikulum tradisional yang sering berfokus pada struktur gramatikal dan sastra klasik secara terisolasi , kurikulum berdaya saing menekankan pada Bahasa Arab terapan (applied Arabic), literasi digital, dan kemampuan adaptif untuk merespons dinamika dunia kerja dan komunikasi lintas budaya yang semakin digital. Perbedaan definisi muncul sebagian pakar, Al-Khreshah menekankan aspek keterampilan teknis digital

sebagai inti daya saing, sementara avika mengatakan menitikberatkan pada pengembangan soft skills seperti berpikir kritis dan kreativitas dalam konteks berbahasa Arab menggunakan platform digital. Pemahaman utamanya adalah bahwa kurikulum ini harus bersifat dinamis, responsif terhadap perubahan teknologi dan kebutuhan pasar, serta berorientasi pada outcome berupa lulusan yang mampu bersaing secara global, bukan sekadar menguasai teori bahasa.

Prodi Pendidikan Bahasa Arab (PBA) universitas KH Mukhtar Syafaat Blokagung merancang kurikulum berdaya saing dengan mengintegrasikan nilai-nilai pesantren dan teknologi digital untuk menjawab era society 5.0. Integrasi teknologi seperti LMS, ujian dan TOAFL online menjadi hal yang urgen dalam pembelajaran, sementara fondasi keislaman (kitab kuning, halaqah) dipertahankan untuk menjaga identitas khas pesantren. universitas KH Mukhtar Syafaat menekankan pendekatan terapan berbasis (digital literacy) dan kolaborasi industri. Perbedaan tersebut muncul dalam implementasinya sebagian pemangku kebijakan seperti Abdul Basith, Ketua Prodi PBA menekankan adaptasi teknologi sebagai inti daya saing, sementara praktisi seperti Nur Maya Badriatul Jamroh (Koordinator Bahasa Arab UPT P2B) menekankan soft skills seperti public speaking Arab melalui simulasi digital seperti halnya penggunaan daring dan pemanfaatan youtube dalam rangka memudahkan mahasiswa untuk mengasah soft skills.

Secara struktural, kurikulum Prodi PBA UIMSYA mencakup tiga ranah besar: pembelajaran kebahasaan (al-maharat al-lughawiyah), ilmu pendidikan dan metodologi pengajaran, serta pembelajaran kontekstual berbasis turats dan kompetensi. Maharat lughawiyah terdiri atas maharah istima', kalam, qira'ah, dan kitabah yang didesain progresif dari tingkat dasar hingga mahir. Maharah ini dilatihkan secara intensif melalui program muhadatsah yaumiyyah, forum diskusi ilmiah dalam bahasa Arab, dan penugasan terstruktur berbasis proyek. Di sisi lain, pemahaman gramatika Arab seperti nahwu dan sharaf tetap menjadi pilar utama dalam memahami teks klasik dan modern.

Dalam penyusunannya, kurikulum berdaya saing ini mengacu pada Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI) dan Standar Nasional Pendidikan Tinggi (SN-Dikti), namun tetap diberi kekhasan lokal yang selaras dengan nilai-nilai pesantren. Proses kurikulum tidak hanya mengandalkan pendekatan klasikal melalui tatap muka konvensional, tetapi juga mengadopsi blended learning dan project-based learning yang mendorong mahasiswa aktif mencari, mengolah, dan memproduksi pengetahuan secara mandiri melalui perangkat digital. Dalam praktiknya, mata kuliah seperti Tadrib Tarjamah, I'lam Arabi, Ta'lim Lughoh Bi Istikhdam At-Tiknolojia, dan Tahsinul Kitabah telah disesuaikan dengan model e-learning berbasis Moodle, Google Classroom, hingga LMS internal kampus.

Integrasi antara kurikulum formal dan kurikulum pesantren menjadi keunggulan tersendiri dari Prodi PBA UIMSYA Blokagung. Mahasiswa tidak hanya belajar tata bahasa Arab secara akademik, tetapi juga menginternalisasi nilai-nilai keislaman melalui kajian kitab kuning dan praktik kebahasaan dalam konteks keagamaan. Keunggulan ini memberikan kekuatan spiritual dan kultural yang membedakan lulusan Prodi PBA UIMSYA dari prodi serupa di tempat lain. Mereka tidak hanya menjadi ahli bahasa Arab secara teknis, tetapi juga menjadi komunikator Islam yang mampu menyampaikan ajaran agama dalam konteks kekinian, melalui platform digital dan media sosial.

Transformasi digital dalam pembelajaran memberikan dampak dalam pengembangan keterampilan mahasiswa di bidang konten kreatif. Kurikulum berdaya saing ini mendorong lahirnya digital Arabic content creator, di mana mahasiswa dilatih untuk menciptakan video edukatif, podcast, vlog dakwah, maupun tulisan berbahasa Arab dalam bentuk artikel atau blog. Pembelajaran multimedia ini tidak hanya meningkatkan keterampilan bahasa Arab aktif (istima', kalam, qira'ah, kitabah), tetapi juga mengasah kecakapan abad 21 seperti literasi media, literasi informasi, dan literasi teknologi. Dosen tidak lagi hanya menjadi satu-satunya sumber ilmu, tetapi bertindak sebagai fasilitator yang mengarahkan mahasiswa menemukan sumber belajar dari berbagai kanal digital terpercaya.

Dalam menerapkan kurikulum berdaya saing berbasis digital di prodi pendidikan bahasa Arab (PBA) universitas KH Mukhtar Syafaat mencakup lima aspek seperti tipe hybrid flipped classroom (gabungan daring-luring) untuk mata kuliah seperti Media Pembelajaran media dan teknologi, dan berbasis proyek (project-based learning) seperti desain konten Arab di Canva, bentuk Integrasi teknologi sebagai alat utama (e.g., LMS, TOAFL online.), format Modular dengan pilihan micro-credential (e.g., sertifikasi TOAFL/DAPT), Sifat adaptif terhadap kebutuhan industri, terlihat dari kolaborasi dengan UIN Malang dan MGMP Nasional untuk penyusunan materi. dan kasus program arabic goes to community yang melatih public speaking berbasis digital di pesantren, serta pembukaan Prodi S2 PBA berfokus literasi digital. Variabel penentu mencakup kesiapan SDM (pelatihan tutor) dan infrastruktur (lab komputer).

Pemahaman holistik kurikulum berdaya saing di Prodi pendidikan bahasa Arab UIMSYA mensyaratkan keseimbangan antara fondasi keislaman (kitab kuning) dan keterampilan digital (analisis media sosial Arab). Kategorisasi operasionalnya meliputi konten 30% materi gramatikal, 70% terapan (Bahasa Arab media, bisnis digital), metode blended learning dengan rasio 60% praktik (micro-teaching berbasis aplikasi), penilaian portofolio digital

(video pidato Arab, desain LKS interaktif), keberlanjutan kolaborasi dengan stakeholder eksternal (kemenag, industri halal) untuk pemutakhiran kurikulum .

Studi terdahulu mengenai kurikulum pendidikan bahasa Arab di universitas KH Mukhtar Syafaat menunjukkan tiga pola dominan. Pertama fokus pada integrasi alat digital spesifik seperti penggunaan LMS (Moodle, Edmodo) dan aplikasi TOAFL online untuk meningkatkan efisiensi asesmen. Pola ini terlihat dalam pelaksanaan ujian TOAFL berbasis Zoom yang melibatkan 150 mahasiswa secara hybrid, menunjukkan peningkatan aksesibilitas namun belum menyentuh aspek kreativitas. Kedua kecenderungan penguatan soft skills melalui program komunitas seperti Arabic Goes to Community, dimana mahasiswa mengajar public speaking Arab di pesantren dengan pendekatan halaqah digital. Studi oleh Ulya mengonfirmasi model ini efektif untuk maharah kalam, tetapi terbatas pada konteks lokal tanpa benchmarking global. Ketiga kolaborasi institusional sebagai strategi peningkatan daya saing, misalnya MoU dengan UIN Malang untuk pengembangan kurikulum TOAFL digital dan dengan MGMP Nasional untuk pelatihan micro-teaching berbasis teknologi .

Pola kedua adalah adopsi model inovatif seperti flipped classroom dalam mata kuliah metodologi, di mana mahasiswa mempelajari teori via video sebelum praktik di kelas . Kecenderungan ketiga adalah orientasi pasar kerja melalui penyelarasan kurikulum dengan sertifikasi industri (DEPT/DAPT).

Studi terdahulu memiliki empat kelemahan mendasar. Pertama, fragmentasi kajian antara aspek pedagogis dan teknologi. Kedua ketergantungan pada model konvensional dalam asesmen. Ujian TOAFL online masih mengadopsi format istima'-tarakib-qira'ah yang berfokus pada hafalan, belum beralih ke penilaian autentik seperti simulasi proyek multiliterasi . Ketiga minimnya riset tentang kesenjangan digital. Meskipun UIMSAYA menggunakan Zoom dan LMS, studi oleh Ulya mengungkap 40% guru di lingkungan pesantren mitra kesulitan mengakses internet stabil, sehingga kurikulum belum sepenuhnya inklusif

KESIMPULAN

Kurikulum Berdaya Saing Bahasa Arab di Prodi PBA UIMSAYA Blokagung Banyuwangi dualisme kurikulum dengan mengintegrasikan nilai-nilai pesantren dan teknologi digital. Integrasi teknologi (LMS, TOAFL online, dan flipped classroom) dengan nilai lokal pesantren pengajaran kitab kuning dan halaqah menciptakan lulusan kompetitif yang ahli bahasa Arab secara teknis, tetapi juga menjadi komunikator Islam yang mampu menyampaikan ajaran agama dalam konteks kekinian, melalui platform digital dan media sosial. Adaptasi kurikulum wajib

bersifat kontekstual kolaborasi dengan industri seperti MoU dengan MGMP bahasa Arab untuk pengembangan materi digital dan penyesuaian model kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan dalam rangka meningkatkan relevansi lulusan di era Society 5.0.

DAFTAR PUSTAKA

Al-khresheh, Mohammad. "Virtual classrooms engagement among Jordanian EFL students during the pandemic of COVID-19 period Virtual classrooms engagement among Jordanian EFL students during the pandemic of COVID-19 period." *Cogent Education* 10, no. 1 (2023). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2023.2188989>.

Aldosemani, Tahani, Craig E. Shepherd, dan Doris U. Bolliger. "Perceptions of Instructors Teaching in Saudi Blended Learning Environments." *TechTrends* 63, no. 3 (2019): 341–52. <https://doi.org/10.1007/s11528-018-0342-1>.

Dkk, Andi aswad jahudin. "Efektivitas Kebijakan Pemerintah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Indonesia : Tantangan , Strategi , Dan Kolaborasi Berkelanjutan" 4, no. 2 (2025): 662–78.

Fatimah, Siti. "Integrasi Teknologi dalam Pengajaran Bahasa Arab di Madrasah" 6, no. 1 (2025): 164–82. <https://doi.org/10.37680/aphorisme.v6i1.7236>.

Iasha, Vina, Muhammad Japar, Arifin Maksum, dan Bramianto Setiawan. "Let's Go On A Virtual Reality Trip!: The Effect on the Students' Literacy, Interest, and Satisfaction in Cultural Learning." *TEM Journal* 12, no. 4 (2023): 2488.

Jones, Robert Godwin. "Partnering with AI: Intelligent writing assistance and instructed language learning." *Language Learning & Technology* 26, no. 2 (2022): 5–24. <http://doi.org/10125/73474>.

Khumaedi, Avika Afdiana, Universitas Islam, Negeri K H Abdurrahman, Wahid Pekalongan, Panjang Baru, dan Kota Pekalongan. "Perkembangan Literasi Digital Bahasa Arab : Peluang dan Tantangan Era," 2024.

Kisno, Kisno, Nia Fatmawati, Revina Rizqiyani, Siti Kurniasih, dan Eka Mei Ratnasari. "Pemanfaatan teknologi artificial intelligences (ai) sebagai respon positif mahasiswa piauud dalam kreativitas pembelajaran dan transformasi digital." *IJIGAEd: Indonesian Journal of Islamic Golden Age Education* 4, no. 1 (2023): 44–56.

Ridhokusumo, Ridhokusumo, Alfath Bilqisti, dan M Yunus Abu Bakar. "PENDEKATAN PEMBELAJARAN YANG EFEKTIF DALAM BAHASA ARAB." *Sindoro: Cendikia Pendidikan* 15, no. 7 (2025): 71–80.

Ulya, Inayatul. "pengelolaan manajemen kurikulum pembelajaran bahasa arab di madrasah tsanawiyah al-amiriyah darussalam blokagung tegalsari banyuwangi tahun ajaran 2021/2022." *IAIDA* 63, no. 26 (2022): 12042–53. <https://doi.org/->.

Ummah, Masfi Sya'fiatul. "MENILIK KONSEP KEMAMPUAN BERPIKIR TINGKAT TINGGI (HIGHER ORDER THINKING SKILLS) DALAM PEMBELAJARAN MATEMATIKA." Sustainability (Switzerland) 11, no. 1 (2019): 1–14. http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBETUNGAN_TEPUSAT_STRATEGI_MELESTARI.

UNESCO. Non-state actors in education. Global Education Monitoring Report, 2022. https://en.unesco.org/gem-report/non-state_actors.