

**STUDI KASUS GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA PKBM DALAM  
MENGEMBANGKAN PKBM NEGERI 32 DUREN SAWIT**



**Oleh :**

**Ayesha Ivella Ragita  
1515130211  
Pendidikan Luar Sekolah**

**SKRIPSI**

**Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan dalam Mendapatkan  
Gelar Sarjana Pendidikan**

**FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN  
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA  
2017**

**STUDI KASUS GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA PKBM DALAM  
MENGEMBANGKAN PKBM NEGERI 32 DUREN SAWIT**



**Oleh :**

**Ayesha Ivella Ragita  
1515130211  
Pendidikan Luar Sekolah**

**SKRIPSI**

**Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan dalam Mendapatkan  
Gelar Sarjana Pendidikan**

**FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN  
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA  
2017**

**LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING DAN PENGESAHAN PANITIA  
UJIAN/SIDANG SKRIPSI**

Judul : Studi Kasus Gaya Kepemimpinan Kepala PKBM dalam  
Mengembangkan PKBM Negeri 32 Duren Sawit

Nama : Ayesha Ivella Ragita

NIM : 1515130211

Prodi : Pendidikan Luar Sekolah

Tanggal Ujian : 07 Februari 2017

Pembimbing I



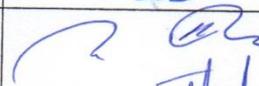
Dr. Durotul Yatimah, M.Pd  
NIP. 195912081986122002

Pembimbing II



Karta Sasmita, Ph.D  
NIP. 198005132005011002

**Panitia Ujian/Sidang Skripsi**

Nama	Tandatangan	Tanggal
Dr. Sofia Hartati, M.Si (Penanggung Jawab)*		27 - 02 - 17
Dr. Anan Sutisna, M.Pd (Wakil Penanggung Jawab)**		14 - 2 - 17
Dr. Anan Sutisna, M.Pd (Ketua Penguji)***		14 - 2 - 17
Drs. Widio Prihanadi, M.M (Anggota)****		14 02 17
Jaenal Mutakim, M.Pd (Anggota)****		20 - 02 - 17

Catatan :

- \* Dekan FIP
- \*\* Pembantu Dekan I
- \*\*\* Ketua Penguji
- \*\*\*\* Dosen Penguji Selain Pembimbing Dan Ketua Penguji

### LEMBAR PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING

Nama Pembimbing	Tanda Tangan	Tanggal
Pembimbing I Dr. Durotul Yatimah, M.Pd NIP. 195912081986122002		20-02-2017
Pembimbing II Karta Sasmita, Ph.D NIP. 198005132005011002		14-02-2017

## **STUDI KASUS GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA PKBM DALAM MENGEMBANGKAN PKBM NEGERI 32 DUREN SAWIT**

**Ayesha Ivella Ragita**

### **ABSTRAK**

Kepemimpinan merupakan upaya seorang pemimpin mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan bersama. Peranan kepemimpinan dalam suatu PKBM akan menjadi suatu kerjasama timbal balik antara pendidik dan tenaga kependidikan (PTK) dengan kepala PKBM.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan mengenai gaya kepemimpinan yang digunakan oleh kepala PKBM di PKBM Negeri 32 Duren Sawit. Penelitian ini merupakan penelitian yang menggunakan pendekatan penelitian studi kasus dengan metode deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Sedangkan teknik pemeriksaan data dengan menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi teknik.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepala PKBM memiliki ciri-ciri seperti berikut ini : 1) Menerima saran, pendapat, dan kritik dari bawahan, 2) Mengutamakan kerjasama dan kerja tim, 3) Melakukan koordinasi pekerjaan pada bawahan, 4) Memberikan stimulasi kepada bawahan agar produktif, 5) Mengikutsertakan bawahan dalam memecahkan masalah, 6) Memberikan informasi tentang tugas dan tanggung jawab para bawahan, 7) Pemimpin melakukan pengembangan potensi kepada bawahan, 8) Menjunjung tinggi berkat dan martabat bawahan, 9) Mengikutsertakan bawahan dalam pengambilan keputusan, 10) Pemimpin mampu memelihara kondisi kerja yang kondusif, inovatif, dan kreatif, dan 11) Memiliki perhatian yang positif dalam menyelesaikan konflik antar bawahan.

Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa gaya kepemimpinan yang digunakan kepala PKBM di PKBM Negeri 32 Duren Sawit adalah gaya kepemimpinan demokratis, hal ini dapat dilihat dari ciri-ciri kepala PKBM, yang merupakan ciri-ciri dari gaya kepemimpinan demokratis.

**Kata kunci** : Kepala PKBM, Gaya Kepemimpinan Demokratis

# STUDI KASUS GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA PKBM DALAM MENGEMBANGKAN PKBM NEGERI 32 DUREN SAWIT

Ayesha Ivella Ragita

## ABSTRACT

*Leadership is an attempt of a leader to influencing other person in achieving the same objectives. The leadership role in PKBM will become a mutual cooperation between teachers and educational staff (PTK) with the head of PKBM.*

*The aim of this research is for describe leadership style used by the head of PKBM in PKBM Negeri 32 Duren Sawit. This research use method qualitative descriptive methods. The techniques that used in this reasearch is observation, interview and documentation. The data analysis technique in this research is using data reduction, presentation, and draw a conclusion. While the examination techniques that used in this research is triangulate source and techniques.*

*Result of this research shows that the head of PKBM have characteristics such as : 1) Take an advises, opinions, and critics from the subordinates, 2) Prioritizes cooperation and team work, 3) Coordinating the works with subordinates, 4) Gives some stimulates to subordinates to be more productives, 5) Involve subordinates in problem solving, 6) Gives some information about the duties and responsibilities to subordinates, 7) The leader perform developing potential to subordinates, 8) Upholds the dignity of the subordinates, 9) Involve subordinates in decision making, 10) The leader maintain a conductive, innovative, and creative working conditions, 11) Have a positive attention in resolving conflict between subordinates.*

*The conclusion of this research is that the leadership that used by the head of PKBM Negeri 32 Duren Sawit is democratic leadership style, it can be seen from the characteristics of the head of PKBM that same as the characteristics of democratics leadership style.*

**Keywords** :Head of the PKBM, Democratics style leadership

## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini, mahasiswa Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Jakarta:

Nama : Ayesha Ivella Ragita  
Nomor Registrasi : 1515130211  
Program Studi : Pendidikan Luar Sekolah

Menyatakan bahwa skripsi yang saya buat dengan judul **“Studi Kasus Gaya Kepemimpinan Kepala PKBM dalam Mengembangkan PKBM Negeri 32 Duren Sawit”** adalah:

1. Dibuat dan diselesaikan oleh saya sendiri, berdasarkan data yang diperoleh dari hasil penelitian dan pengembangan pada bulan April 2016 dan dilanjut pada bulan September 2016 hingga awal bulan Januari 2017.
2. Bukan merupakan duplikasi skripsi saya atau karya inovasi yang pernah dibuat oleh orang lain atau jiplakan karya tulis orang lain dan bukan terjemahan karya tulis orang lain.

Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan saya bersedia menanggung segala akibat yang timbul jika pernyataan saya tidak benar.

Jakarta, 02 Februari 2017

Yang membuat pernyataan



Ayesha Ivella Ragita

## **LEMBAR PERSEMBAHAN**

Rasa syukur yang mendalam saya panjatkan kepada kehadiran Allah swt. yang telah memberikan rahmat dan nikmat-Nya sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik. Atas nikmat-Mu ya Allah, ku persembahkan karya ini untuk kedua orang tuaku Iva Ahadiat S.IP dan Elia Pramawati Ningsih yang tak henti-hentinya membimbingku dan merawatku sejak kecil hingga ku bisa lulus perguruan tinggi negeri, terimakasih mama dan papa yang selalu mendengar keluh kesah selama menyusun skripsi, memotivasi dan selalu mendukung saya. Terimakasih kepada adikku Naufal yang selalu support kakak untuk menyelesaikan skripsi ini dan juga adikku Nindya yang sudah meluangkan waktunya untuk menemani dan membantu dalam menyelesaikan skripsi ini.

Ku persembahkan pula karya ini untuk almamater saya, Universitas Negeri Jakarta. Perguruan tinggi negeri yang telah mengantarkan saya menjadi pribadi yang lebih aktif dan disini saya dapat mengenal jati diri saya. Terimakasih kepada para dosen prodi PLS yang selama ini dari semester awal hingga akhir telah membekali ilmu pengetahuan untuk saya, yang selalu sabar mendidik dan membimbing mahasiswanya dengan baik. Terimakasih juga kepada dosen pembimbing Ibu Yeyet dan Pak Karta yang telah membimbing, mendukung, dan membantu saya selama menyusun skripsi ini.

Terimakasih kepada sahabat-sahabatku Ismi, Rica, Gita, Selfi yang dari dulu hingga sekarang kalian tetap menjadi sahabat ter-the best di dunia perkuliahan yang pernah aku temuin, yang kalau udah ketemu dan ngobrol bisa berjam-jam, yang selalu peduli satu sama yang lainnya, yang mau mendengar keluh kesah, susah senang dilalui bersama-sama, uniknya kita anak pertama semua, dan berteman tidak memandang dia itu siapa. Meski nanti kita sudah lulus, semoga persahabatan kita tetap awet dan selalu tetap di jaga komunikasinya ya.

Terimakasih pula ku ucapkan untuk seseorang yang selama beberapa tahun ini selalu mendukungku, membantuku, mendengar keluh kesahku, menemaniku kemanaku pergi, yang bisa menjadi kakak, adik, teman, maupun sahabat di kalaku susah maupun senang, menjadi penyemangat Yesha saat kuliah, SUP, hingga dapat menyelesaikan skripsi ini. Terimakasih Zepa sudah berusaha untuk menjadi seseorang yang bisa mengerti Yesha. Semoga setelah lulus nanti, kamu bisa melanjutkan ke PK (Perwira Karir) ya, *I always support you, Zep. Amiin.*

## KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT yang telah memberikan nikmat dan rahmat-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Studi Deskriptif Analitik Gaya Kepemimpinan Kepala PKBM di PKBM Negeri 32 Duren Sawit”. Tujuan penulis membuat skripsi adalah untuk memenuhi persyaratan dalam memperoleh gelar sarjana pendidikan pada program studi Pendidikan Luar Sekolah Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Jakarta.

Penyusunan skripsi ini tidak akan berjalan dengan baik tanpa dukungan, arahan dan bimbingan dari berbagai pihak. Dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih kepada :

1. Ibu Dr.Sofia Hartati, M.Si selaku Dekan Fakultas Ilmu Pendidikan
2. Bapak Drs.Anan Sutisna,M.Pd, Ibu Dr.Rugayah, M.Pd, Bapak Drs.Bahrudin, M.Pd selaku Wakil Dekan I, II, dan III Fakultas Ilmu Pendidikan
3. Bapak Karta Sasmita, Ph. D selaku Ketua Prodi PLS FIP UNJ
4. Ibu Dr. Durotul Yatimah, M.Pd dan Bapak Karta Sasmita, Ph.D selaku dosen pembimbing skripsi yang telah memberikan bimbingan, arahan, dan dorongan kepada penulis dalam penyelesaian skripsi ini
5. Dr. Daddy Darmawan, M.Si selaku dosen pembimbing akademik

6. Para dosen prodi PLS FIP UNJ yang telah membekali ilmu pengetahuan selama kuliah
7. Drs. Gatot Sriwijatmiko selaku kepala PKBM di PKBM Negeri 32 Duren Sawit yang telah memberikan izin dan bersedia menjadi subjek dalam penelitian ini
8. Para Bapak, dan Ibu pendidik maupun tenaga kependidikan di PKBM Negeri 32 Duren Sawit yang telah bekerjasama membantu penulis dalam pelaksanaan penelitian
9. Papa, mama, adik dan keluarga yang telah memberikan doa dan semangat kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini

Penulis mengucapkan terimakasih banyak kepada pihak-pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu hingga skripsi ini terselesaikan. Semoga bantuan yang diberikan menjadi amal sholeh yang dapat diterima dan mendapat balasan dari Allah SWT. Kritik dan saran yang membangun dari berbagai pihak senantiasa penulis harapkan. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Jakarta, 02 Februari 2017

Penulis,

Ayesha Ivella Ragita

NIM. 1515130211

## DAFTAR ISI

ABSTRAK .....	i
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI .....	iii
LEMBAR PERSEMBAHAN.....	iv
KATA PENGANTAR .....	vi
DAFTAR ISI .....	viii
DAFTAR TABEL .....	x
DAFTAR LAMPIRAN .....	xi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Fokus Penelitian.....	7
C. Tujuan Penelitian .....	8
D. Kegunaan Penelitian .....	8
BAB II ACUAN TEORITIK.....	10
A. Acuan Teori Fokus Penelitian .....	10
1. Hakekat Kepemimpinan.....	10
2. Hakekat PKBM .....	29
B. Hasil Penelitian yang Relevan .....	31
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	33
A. Tujuan Penelitian .....	33
B. Pendekatan Penelitian .....	33
C. Latar Penelitian .....	34
D. Metode Penelitian .....	34
E. Data dan Sumber Data .....	35
F. Prosedur Pengumpulan dan Perekaman Data.....	36

G. Analisis Data .....	38
H. Pemeriksaan atau Pengecekan Keabsahan Data.....	40
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>42</b>
A. Deskripsi Data.....	42
1. Profil Lembaga.....	42
2. Visi, Misi, dan Tujuan PKBM Negeri 32 Duren Sawit.....	43
3. Data Pendidik dan Tenaga Kependidikan PKBMN 32 Duren Sawit.....	44
4. Data Peserta Didik PKBM Negeri 32 Duren Sawit.....	46
5. Keadaan Fasilitas Pelayanan dan Sarana Pembelajaran .....	46
B. Temuan Penelitian .....	48
C. Pembahasan (Temuan dikaitkan dengan justifikasi teoritik yang relevan).....	63
<b>BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN .....</b>	<b>68</b>
A. Kesimpulan .....	68
B. Implikasi .....	70
C. Saran .....	71
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>72</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Data Pendidik dan Tenaga Kependidikan .....	45
Tabel 4.2 Data Peserta Didik .....	46
Tabel 4.3 Keadaan Fasilitas Pelayanan .....	47
Tabel 4.4 Keadaan Sarana Pembelajaran .....	47
Tabel 4.5 Kisi-kisi Instrumen Wawancara .....	49

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Pedoman Wawancara.....	74
Lampiran 2. Catatan Lapangan.....	116
Lampiran 3. Dokumentasi .....	127

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Pengembangan pendidikan dalam pembangunan merupakan suatu upaya untuk lebih berperan dalam mengembangkan sumber daya manusia dan tatanan kehidupan. Kehadiran pendidikan merupakan produk budaya masyarakat dan bangsa yang harus terus berkembang sesuai dengan perubahan yang terjadi didalam masyarakat. Perubahan tersebut menjadi hal yang wajar dari perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, nilai-nilai budaya yang semakin cepat, dan meningkatnya tuntutan masyarakat untuk memperoleh pendidikan. Pengembangan pendidikan yang terjadi tersebut merupakan bukti adanya daya tanggap pendidikan terhadap keunggulan dan kelemahan dari dalam dunia pendidikan serta peluang dan tantangan yang timbul dari luar sistem pendidikan itu sendiri.

Pendidikan dalam pengertiannya merupakan suatu usaha sadar yang dilakukan untuk meningkatkan dan mengembangkan potensi peserta didik dalam proses pembelajaran.

Menurut Undang-Undang SISDIKNAS No. 20 tahun 2003, pendidikan merupakan usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran

sedemikian rupa supaya peserta didik dapat mengembangkan potensi dirinya secara aktif supaya memiliki pengendalian diri, kecerdasan, keterampilan dalam bermasyarakat, kekuatan spiritual keagamaan, kepribadian serta akhlak mulia.<sup>1</sup>

Terdapat tiga subsistem pendidikan yaitu pendidikan formal, informal, dan non formal. Pendidikan formal disebut pula pendidikan sekolah yang dapat ditempuh di lembaga formal seperti SD, SMP, dan SMA. Pendidikan informal dan non formal berada dalam cakupan pendidikan luar sekolah.

Pendidikan informal merupakan pendidikan yang dibangun pada keluarga, biasanya pendidikan informal pertama kali ada pada diri kita sejak lahir. Pendidikan nonformal merupakan jalur pendidikan yang berbeda dengan formal, karena pendidikan non formal merupakan jalur pendidikan luar sekolah dimana dapat membuat suatu program yang diperuntukkan untuk masyarakat.

Pendidikan non formal juga merupakan salah satu pendidikan untuk mengembangkan kemampuan atau keahlian (life skill), adanya pemberdayaan, pembangunan, maupun keaksaraan fungsional, dan lain-lain yang tidak dapat dilakukan oleh pendidikan formal. Hal ini terdapat pada UU No. 20 Tahun 2003 pasal 26 yaitu :

---

<sup>1</sup><http://kawasanpendidikan.blogspot.co.id/2016/02/pengertian-pendidikan.html> diakses pada tanggal 20 April 2016 pukul 13.20 WIB

Pendidikan nonformal meliputi pendidikan kecakapan hidup, pendidikan anak usia dini, pendidikan kepemudaan, pendidikan pemberdayaan perempuan, pendidikan keaksaraan, pendidikan keterampilan dan pelatihan kerja, pendidikan kesetaraan, serta pendidikan lain yang ditujukan untuk mengembangkan kemampuan peserta didik.<sup>2</sup>

Program pendidikan non formal dalam melakukannya, dibutuhkan suatu lembaga atau satuan pendidikan luar sekolah, salah satunya adalah PKBM. PKBM atau kepanjangan dari Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat merupakan satuan pendidikan luar sekolah yang dapat dijadikan sebagai wadah kegiatan pembelajaran untuk masyarakat. Pembelajaran yang dimaksud bisa menjadi suatu tindakan pemberdayaan untuk masyarakat. Misalnya program kesetaraan (paket A, B, dan C), program keaksaraan (membaca, tulis, dan menghitung), program kursus keterampilan, dan lain-lain.

PKBM merupakan suatu lembaga, yang didalamnya terdapat organisasi dengan adanya keterlibatan semua orang untuk dapat berinteraksi dalam mencapai suatu tujuan bersama. Dalam pencapaian tujuan tersebut, tentunya dibutuhkan seseorang yang dapat mengendalikan dan mengelola organisasi atau lembaga PKBM. Seseorang itu ialah pemimpin atau kepala PKBM. Pengelolaan dan pengendalian yang dilakukan oleh kepala PKBM, harus memiliki suatu keahlian (skill) dan pengalaman berorganisasi yang baik, selain

---

<sup>2</sup><http://imadikus.com/pendidikan-noninformal-pnfi-dlm-uu-sisdiknas/> diakses pada tanggal 22 Juni 2016 jam 19.03 WIB

itu, tentunya juga harus memiliki kepribadian dan perilaku yang baik pula karena itu semua dapat menentukan suasana dan kondisi PKBM didalamnya. Kepala PKBM merupakan orang yang menjadi panutan bagi seluruh warga PKBM baik tenaga kependidikan, pendidik atau tutor maupun peserta didik, karena segala yang ada pada dirinya menjadi perhatian bagi orang-orang yang melihatnya.

Hakikat pada setiap manusia adalah seorang pemimpin, minimal bisa memimpin dirinya sendiri. Artinya, setiap yang dilakukan manusia sebagai pemimpin, diharapkan dapat mempertanggungjawabkan setiap tindakan dan perilakunya. Begitupun dalam memimpin suatu lembaga seperti PKBM. Apabila suatu organisasi atau lembaga seperti PKBM tidak memiliki seorang pemimpin atau kepala PKBM, maka PKBM tersebut tidak akan berjalan dengan baik, dan tidak terarah. Hal ini pun, PKBM membutuhkan Kepala PKBM yang mampu mengatur, mengelola, dan mengarahkan seluruh warga PKBM dalam mencapai tujuan bersama.

Kepemimpinan merupakan upaya seorang pemimpin mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan bersama. Slamet mengemukakan bahwa, kepemimpinan merupakan kemampuan, proses, atau fungsi memengaruhi orang-orang agar berbuat sesuatu

dalam rangka mencapai tujuan tertentu.<sup>3</sup>Peranan kepemimpinan dalam suatu PKBM akan menjadi suatu kerjasama timbal balik antara pendidik dan tenaga kependidikan (PTK) dengan kepala PKBM.

Kepemimpinan juga merupakan salah satu hal terpenting dalam pengelolaan PKBM, sehingga seorang pemimpin harus memiliki suatu kemampuan atau gaya kepemimpinannya secara efektif. Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Seorang pemimpin akan menggunakan gaya kepemimpinannya sesuai kemampuan dan kepribadiannya. Menurut Flippo, gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu.<sup>4</sup>

Penulis melihat keadaan PKBM Negeri 32 Duren Sawit, lebih baik dalam kepemimpinan kepala PKBM sekarang. Kepala PKBM langsung mengarahkan operator dalam mengelola data peserta didik baru paket A, B, C tahun 2016/2017, serta mengarahkan bendahara untuk melakukan pembukuan keuangan PKBM.

---

<sup>3</sup>Hasan Basri & Tatang, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Bandung: CV Pustaka Setia), hal. 12.

<sup>4</sup> Ibid., hal. 49

Hasil pengamatan penulis, kepala PKBM dalam melakukan tugasnya bertanggung jawab dan berdisiplin dengan baik. Kepala PKBM juga baik dalam hal berkomunikasi, dilihat pada saat kepala PKBM berkomunikasi dengan orang tua peserta didik, para pendidik, maupun dengan peserta didik, namun tidak dapat dipungkiri bahwa masih ada kelemahan pada kepemimpinannya seperti kepala PKBM jarang melibatkan warga PKBM dalam mengambil keputusan sehingga terkadang banyak yang tidak paham dan kurang koordinasi dari beberapa orang, kepala PKBM kurang memotivasi para PTK sehingga dalam menjalankan tugasnya kurang maksimal, dan dalam mengendalikan dan memerintahkan PTK pun masih belum maksimal.

Saat menjalankan tugas-tugasnya sebagai kepala PKBM, adakalanya kepala PKBM kurang memberikan kesempatan pada PTK dalam mengemukakan pendapat secara terbuka. Keputusan kepala PKBM pun cenderung tidak diikuti oleh PTK secara baik. Kurangnya perhatian kepala PKBM ke PTK akan berakibat adanya penyimpangan tindakan dan perilaku PTK tersebut dalam melaksanakan dan mematuhi keputusan yang telah diambil oleh kepala PKBM sebagai pemimpin.

Melihat pentingnya pengaruh kepala PKBM didalam mengoperasikan tugas-tugasnya, maka kepala PKBM harus dapat memimpin PTKnya dengan baik sehingga tujuan organisasi dapat

dicapai secara efektif dan efisien. Sehubungan dengan hal-hal tersebut diatas, maka peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian mengenai : “STUDI KASUS GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA PKBM DALAM MENGEMBANGKAN PKBM NEGERI 32 DUREN SAWIT”.

## **B. Fokus Penelitian**

Berdasarkan uraian latar belakang di atas maka fokus dalam penelitian tersebut sebagai berikut :

1. Keterlibatan pendidik dan tenaga kependidikan dalam pengambilan keputusan
2. Ketanggapan kepala PKBM terhadap situasi dan kondisi pendidik dan tenaga kependidikan
3. Meratakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepala PKBM kepada pendidik dan tenaga kependidikan
4. Koordinasi antara kepala PKBM dengan para pendidik dan tenaga kependidikan
5. Gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala PKBM di PKBM Negeri 32 Jakarta

### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui secara faktual tentang gaya kepemimpinan yang diterapkan Kepala PKBM di PKBM Negeri 32 Duren Sawit.

### **D. Kegunaan Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat bagi :

a. Bagi Peneliti

Menambah pengetahuan serta pengalaman yang dapat dijadikan sebagai bahan masukan tentang pelaksanaan pendidikan luar sekolah dalam masyarakat. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan atau pengetahuan pada gaya kepemimpinan kepala PKBM di PKBM Negeri 32 Duren Sawit.

b. Bagi PKBM

Hasil penelitian ini akan memberikan gambaran dan informasi terkait adanya gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala PKBM di PKBM Negeri 32 Duren Sawit.

c. Bagi Jurusan Pendidikan Luar Sekolah

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi program studi dan rekan-rekan mahasiswa khususnya pendidikan luar sekolah yang sedang dan atau akan melakukan penelitian dan

menjadikan penelitian ini sebagai referensi untuk menambah penelitian.

## **BAB II**

### **ACUAN TEORITIK**

#### **A. Acuan Teori Fokus Penelitian**

##### **1. Hakekat Kepemimpinan**

###### **1.1 Pengertian Pemimpin dan Kepemimpinan**

Pengelolaan yang berbentuk partisipatif diperlukan seorang pemimpin dengan pola kepemimpinannya yang mengarah pada pengikut sertaan para bawahan. Pengelolaan yang demikian akan selalu didasari oleh keputusan-keputusan yang diambil oleh seorang pemimpin.

Rumusan tentang pemimpin dan kepemimpinan belum ada yang dapat dianggap tepat, sehingga dapat dikatakan untuk menjadi pemimpin yang efektif dalam suatu organisasi bergantung pada seorang pemimpin yang bergerak didalamnya.

Kartini Kartono, dalam bukunya yang berjudul “Pemimpin dan Kepemimpinan” memberikan pengertian pemimpin sebagai berikut :

Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan dalam satu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk

bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan.<sup>5</sup>

Dari buku yang ditulis oleh Daryanto, mengatakan kepemimpinan berasal dari kata “pimpin” yaitu :

Kata pimpin mengandung pengertian mengarahkan, membina atau mengatur, menuntun dan juga menunjukkan ataupun mempengaruhi. Pemimpin mempunyai tanggung jawab baik secara fisik maupun spiritual terhadap keberhasilan aktivitas kerja dari yang dipimpin, sehingga menjadi pemimpin itu tidak mudah dan tidak akan setiap orang mempunyai kesamaan didalam menjalankan kepemimpinannya.<sup>6</sup>

Pendapat berikutnya mengenai kepemimpinan. Didalam memberikan definisi mengenai kepemimpinan ini, beberapa ahli memberikan pengertian yang berbeda-beda sesuai dengan kepentingan dan keahliannya masing-masing.

Robert G. Owens mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu interaksi antar suatu pihak yang memimpin dengan pihak yang dipimpin.<sup>7</sup> Pendapat ini menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan proses dinamis yang dilaksanakan melalui hubungan timbal balik antara pemimpin dan yang

---

<sup>5</sup> Kartono Kartini, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Rajawali, 2011), hal. 38.

<sup>6</sup> Daryanto, *Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran*, (Yogyakarta : Gava Media, 2011), hal 18.

<sup>7</sup> Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*, (Yogyakarta : Gajah Mada University Press, 2006), hal 20-21.

dipimpin. Artinya bahwa kepemimpinan adalah hubungan interpersonal berdasarkan keinginan bersama.

Robert Kreither dan Angelo didalam buku “Kepemimpinan mengefektifkan Organisasi” mengatakan bahwa kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi anggota untuk mencapai tujuan organisasi secara sukarela.<sup>8</sup> Pengertian ini menekankan pada kemampuan pemimpin yang tidak memaksa dalam menggerakkan anggota organisasi agar melakukan pekerjaan/kegiatan yang terarah pada tujuan organisasi.

Kepemimpinan juga dapat didefinisikan dari salah seorang tokoh yaitu Robbins yang mengemukakan bahwa “*leadership are the ability to influence a group toward the achievement of goals*”.<sup>9</sup> Artinya adalah bahwa kepemimpinan sebagai kemampuan mempengaruhi sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan.

Secara umum konsep “Pemimpin” (leader) adalah seorang yang dengan cara apapun mampu mempengaruhi pihak lain untuk berbuat sesuatu dengan kehendak orang itu, sehingga tujuan yang telah ditentukan dapat tercapai. Sedangkan

---

<sup>8</sup> Ibid. hal 21.

<sup>9</sup> Stephens P. Robbins, *Organization Behavior*, (New Jersey. Person Education, inc, 2003) h. 314.

“Kepemimpinan” (leadership) adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, mendorong, membimbing, dan menggerakkan orang lain atau anggota kelompok untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Kesimpulan di atas dengan jelas memberikan suatu gambaran tentang perilaku kepemimpinan seseorang didalam tugas memimpin untuk mempengaruhi bawahannya. Pemberian motivasi, bimbingan, dan pengarahan dari seorang pemimpin organisasi akan menimbulkan minat partisipasi para bawahan yang sedang dipimpinnya untuk mencapai tujuan.

## 1.2 Karakteristik Kepemimpinan

Kepemimpinan ada beberapa unsur dan karakter yang sangat menentukan pencapaian tujuan suatu organisasi. Menurut Blake dan Moun-ton dalam Salusu, menawarkan yang dianggapnya dapat menggambarkan efektifnya suatu kepemimpinan, antara lain :

- 1) Inisiatif. Seorang pemimpin akan mengambil inisiatif apabila ia melakukan suatu aktivitas tertentu, memulai sesuatu yang baru atau menghentikan sesuatu yang dikerjakan.
- 2) *Inquiry* (menyelidiki). Pemimpin membutuhkan yang komprehensif mengenai bidang yang menjadi tanggung jawabnya. Oleh karena itu, ia perlu mempelajari latar belakang dari suatu masalah, prosedur-prosedur yang harus ditempuh, dan tentang orang-orang yang terlibat dalam pekerjaan yang dibidangnya.

- 3) *Advocacy* (Dukungan atau Dorongan). Aspek memberi dorongan dan dukungan sangat penting bagi kepemimpinan seseorang karena sering timbul keraguan atau kesulitan di antara para eksklusif dalam organisasi atau karena adanya ide yang baik tetapi yang bersangkutan kurang mampu untuk mempertahankannya.
- 4) *Conflict Solving* (memecahkan masalah). Apabila timbul masalah atau konflik dalam organisasi, maka sudah menjadi kewajiban pemimpin untuk menyelesaikannya. Ia perlu mencari sumber dari konflik tersebut, dan menyelesaikannya dengan musyawarah untuk mufakat.
- 5) *Decision Making* (Pengambilan Keputusan). Keputusan yang dibuat hendaknya keputusan yang baik, tidak mengeceakan, tidak membuat frustrasi, yaitu keputusan yang dapat memberi keuntungan bagi banyak orang.
- 6) *Critique* (kritik). Kritik disini sebagai proses mengevaluasi, menilai dan jika sesuatu yang telah diperbuat itu baik adanya maka tindakan serupa untuk masa-masa mendatang mungkin sebaiknya tetap dijalankan.<sup>10</sup>

Tiga elemen pertama berkaitan dengan bagaimana seorang pemimpin menggerakkan pengaruhnya terhadap dunia luar, yaitu *Initiatif*, *Inquiry*, dan *Advokasi*. Tiga elemen yang lainnya yaitu *Conflict Solving*, *Decision Making*, *Criticque*, berhubungan dengan bagaimana memanfaatkan sumber daya yang tersedia dalam organisasi untuk dapat mencapai hasil yang benar.

### 1.3 Fungsi Kepemimpinan

Abdul Azis dalam buku “Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan” mengemukakan fungsi utama

---

<sup>10</sup> Salusu, *Pengambilan keputusan stratejik*, (Jakarta: PT. Grasindo, 2006), hal. 204-205.

pemimpin pendidikan adalah kelompok untuk belajar memutuskan dan bekerja, antara lain :

- 1) Pemimpin membantu terciptanya suasana persaudaraan, kerja sama, dengan penuh rasa kebebasan
- 2) Pemimpin membantu kelompok untuk mengorganisir diri yaitu ikut serta dalam memberikan rangsangan dan bantuan kepada kelompok dalam menetapkan dan menjelaskan tujuan
- 3) Pemimpin membantu kelompok dalam menetapkan prosedur kerja, yaitu membantu kelompok dalam menganalisis situasi untuk kemudian menetapkan prosedur mana yang paling praktis dan efektif
- 4) Pemimpin bertanggung jawab dalam mengambil keputusan bersama dengan kelompok. Pemimpin memberi kesempatan kepada kelompok untuk belajar dari pengalaman.
- 5) Pemimpin bertanggung jawab dalam mengembangkan dan mempertahankan eksistensi organisasi<sup>11</sup>

Pendapat lain dari Kartini Kartono, adapun fungsi kepemimpinan diantaranya :

- 1) Memprakarsai struktur organisasi
- 2) Menjaga adanya koordinasi dan integritas organisasi, supaya semuanya beroperasi secara efektif
- 3) Merumuskan tujuan institusional atau organisasional, dan menentukan sarana serta cara-cara yang efisien untuk mencapai tujuan tersebut
- 4) Menengahi pertentangan dan konflik-konflik yang muncul dan mengadakan evaluasi serta evaluasi-ulang
- 5) Mengadakan revisi, perubahan, inovasi pengembangan dan penyempurnaan dalam organisasi.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Abdul Azis, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Bandung : Alfabeta, 2011), hal. 133-134.

<sup>12</sup> Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta : PT Grafindo Persada, 2011), hal. 61-62.

Pernyataan tersebut di atas, dapat ditarik kesimpulan, bahwa fungsi kepemimpinan sangat penting dalam suatu lembaga khususnya di PKBM, karena dengan adanya kepemimpinan, pengorganisasian PKBM terorganisir dengan baik, terarah serta mengarahkan tugas dan tanggung jawab para tutor maupun tenaga kependidikan di PKBM.

#### **1.4 Tugas dan Syarat Pemimpin**

Tugas terpenting dan utama dari seorang pemimpin ialah untuk memimpin orang, memimpin pelaksanaan program kerja dan menggerakkan sumber-sumber material, sebagai pemberi informasi dan pembuat keputusan.

Kartini Kartono mengemukakan bahwa tugas seorang pemimpin itu antara lain sebagai berikut :

- 1) Pemimpin harus mampu menyusun kebijaksanaan/policy yang bijaksana, dan mampu mengadakan seleksi secara cermat tepat dari banyak alternatif, jadi memiliki kemampuan penentuan keputusan/decision making yang tepat.
- 2) Pemimpin harus bisa menerjemahkan atau menjabarkan ide-ide, konsep dan policy organisasi dalam bahasa-aksi, yaitu dalam bentuk perintah, komando dan instruksi-instruksi yang jelas, sehingga dapat dipahami dan dilaksanakan oleh segenap anggota kelompoknya.
- 3) Pemimpin harus sanggup berpikir kreatif, orisinil, otentik dan futuristik (bisa melihat jauh kedepan). Dia akan banyak menyandarkan aktivitasnya pada daya imajinasi sendiri, sehingga dia bisa kreatif.
- 4) Disamping memiliki kekuasaan dan kewibawaan, pemimpin harus mampu membangun sikap kooperatif dan

- partisipatif pada setiap pengikutnya, agar mereka bersedia memberikan kontribusinya kepada organisasi.
- 5) Tugas kepemimpinan merupakan tugas yang berat, karena dibebani dengan tanggung jawab etis dan moral untuk memusatkan suatu keputusan ditengah-tengah bermacam peristiwa yang tidak pasti, belum dikenal dan muncul secara tidak berduga-duga termasuk harus mengambil keputusan yang tepat.<sup>13</sup>

Pernyataan tersebut di atas, dapat ditarik suatu kesimpulan, bahwa seorang pemimpin dalam melaksanakan tugas dan aktivitas organisasi harus menekankan kepada faktor psikologis para anggota yang terlibat, di samping itu seorang pemimpin perlu memperhatikan dan mengerti tentang prosedur pengelolaan organisasi yang dipimpinya dan melaksanakan berbagai fungsi administrator agar dapat mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Bagi seorang pemimpin tak hanya memimpin atau mempengaruhi orang lain, tetapi juga terdapat syarat-syarat dari seorang pemimpin.

Stodgill yang dikutip oleh James A Lee, didalam bukunya yang berjudul "Management Theories and Prescriptions" menyatakan bahwa syarat-syarat dari seorang pemimpin itu adalah sebagai berikut :

---

<sup>13</sup> Ibid., hal. 154-156.

- 1) Memiliki kapasitas yang mencakup kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan berbicara atau verbal facility, keahlian dan kemampuan menilai.
- 2) Prestasi atau achievement yang mencakup gelar dan ilmu pengetahuan
- 3) Tanggung jawab yang mencakup kemandirian, berinisiatif, tekun, ulet, percaya diri, agresif dan hasrat untuk unggul
- 4) Partisipasi yang mencakup keaktifan, memiliki sosiabilitas yang tinggi, mampu bergaul dan menyesuaikan diri serta punya rasa humor.
- 5) Status yang meliputi kedudukan sosial ekonomi cukup tinggi dan populer.<sup>14</sup>

Beberapa syarat tersebut di atas dapat penulis simpulkan secara sederhana bahwa konsepsi syarat kepemimpinan harus selalu mengkaitkan kepada tiga hal penting yang menyangkut kekuasaan, kewibawaan, dan kemampuan. Dari tiga hal ini yang dapat dijadikan syarat kelebihan seorang pemimpin suatu organisasi.

### 1.5 Sifat-sifat Pemimpin

George R. Terry dalam bukunya “Principles of Management”, 1964 menuliskan 10 sifat pemimpin yang unggul, yaitu :

- 1) Kekuatan
- 2) Stabilitas emosi
- 3) Pengetahuan tentang relasi insani
- 4) Kejujuran
- 5) Objektif
- 6) Dorongan pribadi
- 7) Keterampilan berkomunikasi
- 8) Kemampuan mengajar

---

<sup>14</sup>Ibid., hal. 36

9) Keterampilan sosial

10)Kecakapan teknis atau kecakapan manajerial<sup>15</sup>

Untuk lebih jelasnya mengenai sifat-sifat tersebut akan penulis uraikan satu persatu sebagai berikut :

- 1) Kekuatan yang dimaksud adalah kekuatan fisik maupun rohani. Ini merupakan syarat pokok bagi pemimpin yang dalam pekerjaannya lama dan berat pada waktu yang tidak teratur dan menentu. Initinya pemimpin harus memiliki daya tahan untuk mengatasi berbagai persolan di sebuah organisasi.
- 2) Stabilitas emosi yang dimaksud adalah pemimpin harus memiliki emosi yang stabil. Artinya mampu mengendalikan emosi, tidak mudah marah, maupun tersinggung perasaan. Pemimpin juga dapat menghormati martabat orang lain, adanya toleran, dan pemaaf.
- 3) Pengetahuan tentang relasi insani maksudnya adalah pemimpin harus mampu mengetahui sifat, watak, maupun perilaku anggotanya agar ia dapat menilai kelebihan maupun kekurangan anggotanya, yang nantinya dapat disesuaikan dengan tugas yang diberikan pada masing-masing individu.

---

<sup>15</sup> Ibid., hal. 47.

- 4) Sifat jujur harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Baik jujur dengan diri sendiri maupun dengan orang lain. Ciri-cirinya adalah mampu menepati janji, tidak munafik, dapat dipercaya, dan dapat berlaku adil terhadap semua orang.
- 5) Objektif disini dimaksudkan pada pertimbangan pemimpin yang harus berdasarkan pada hati nurani supaya objektif (tidak subjektif, atau berprasangka sendiri). Pemimpin dapat mencari bukti dan sebab-akibat setiap kejadian dan memberikan alasan yang rasional atas penolakannya.
- 6) Dorongan pribadi atau keinginan dan kesediaan untuk menjadi pemimpin itu harus muncul dari hati pemimpin sendiri. Dukungan dari luar menjadi memperkuat hasrat sendiri untuk memberikan pelayanan diri kepada kepentingan semua orang.
- 7) Pemimpin harus memiliki kemahiran atau keterampilan dalam berkomunikasi, baik mahir menulis maupun berbicara. Agar dengan mudah dapat mengkoordinasikan pengikutnya.
- 8) Kemampuan mengajar maksudnya diharapkan pemimpin menjadi guru yang baik. Pengajaran yang dilakukan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan/kemahiran tertentu, dan menambah pengalaman mereka. Agar para

pengikut bisa mandiri, mau memberikan loyalitas dan partisipasinya.

9) Keterampilan sosial diartikan sebagai pemimpin harus memiliki kemampuan untuk “mengelola manusia, agar dapat mengembangkan bakat dan potensinya. Pemimpin dapat mengenali kelebihan maupun kelemahan para anggotanya. Pemimpin juga mampu mendorong setiap orang yang mengikutinya.

10) Pemimpin harus memiliki beberapa kemahiran tertentu. Kemahiran dalam mengelola, membuat rencana, mengambil keputusan, mengarahkan, mengontrol, dan memperbaiki situasi di sebuah organisasi.

Beberapa sifat tersebut di atas dapat penulis simpulkan secara sederhana bahwa adanya sifat-sifat yang unggul dalam memimpin suatu organisasi sangat penting dalam mencapai suatu tujuan bersama, dan dapat membangun hubungan antara pemimpin yang dipimpin.

## **1.6 Gaya Kepemimpinan**

Heidjrachman dan S. Husnan mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu

untuk mencapai tujuan tertentu.<sup>16</sup> Pendekatan yang dapat digunakan untuk memahami kesuksesan dari kepemimpinan, yakni dengan memusatkan perhatian pada apa yang dilakukan pemimpin.

Gaya kepemimpinan dalam PKBM sangat diperlukan untuk mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif dan membangun suasana motivasi bagi para PTK, sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi. Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahan dan mengerti bagaimana caranya memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki.

#### **a. Gaya Kepemimpinan Demokratis**

Gaya kepemimpinan demokratis dalam buku Kepemimpinan Kepala Sekolah, merupakan gaya kepemimpinan modernis dan partisipatif. Dalam pelaksanaan kepemimpinan, semua anggota diajak berpartisipasi

---

<sup>16</sup> Heidjrachman, *Manajemen Personalia*, (Yogyakarta : BPFE, 2002), hal. 224.

menyumbangkan pikiran dan tenaganya untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>17</sup>

Gaya kepemimpinan demokratis menempatkan manusia sebagai faktor terpenting dalam kepemimpinan yang dilakukan berdasarkan dan mengutamakan orientasi pada hubungan dengan anggota organisasi.<sup>18</sup>

Gaya demokratis seperti ini, pemimpin sering mengadakan konsultasi dengan mengikuti bawahannya dan aktif dalam menentukan rencana kerja yang berhubungan dengan kelompok. Disini pemimpin seperti moderator atau koordinator dan tidak memegang peranan seperti kepemimpinan otoriter. Partisipan digunakan dan kondisi yang tepat akan menjadi hal yang efektif. Disini pemimpin mencoba mengutamakan "*human relation*" (hubungan antar manusia) yang baik dan mengerjakan secara lancar.

- 1) Kebaikan dari gaya kepemimpinan ini adalah :
  - a. Merasa lebih bertanggungjawab dalam menjalankan pekerjaan
  - b. Ada kesempatan untuk mengisi kebutuhan egoistisnya
  - c. Memberikan kebebasan lebih besar kepada kelompok untuk mengadakan kontrol terhadap supervisor

---

<sup>17</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2003), hal. 26.

<sup>18</sup>Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*, (Yogyakarta : Gajah Mada University Press, 2006), hal. 133.

- d. Lebih matang dan bertanggungjawab terhadap status dan pangkat yang lebih tinggi
- 2) Kelemahannya adalah :
- a. Harus banyak membutuhkan koordinasi dan komunikasi
  - b. Membutuhkan waktu yang relatif lama dalam mengambil keputusan
  - c. Diperlukan adanya toleransi yang besar pada kedua belah pihak karena jika tidak dapat menimbulkan perselisihpahaman<sup>19</sup>

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis merupakan gaya kepemimpinan yang mengutamakan sikap bermusyawarah dan bersifat terbuka terhadap para bawahan.

#### **b. Gaya Kepemimpinan Laissez Faire**

Gaya kepemimpinan laissez faire disebut juga gaya kepemimpinan bebas berkehendak. Menurut Wahjosumidjo, gaya laissez faire merupakan gaya kepemimpinan yang seolah-olah tidak mengenal hierarki struktural, atasan-bawahan serta terlalu melepaskan tanggung jawab kepada bawahannya.<sup>20</sup>

Hadari dalam buku *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*, tipe kepemimpinan ini pada dasarnya berpandangan bahwa:

anggota organisasinya mampu mandiri dalam membuat keputusan atau mampu mengurus dirinya masing-

---

<sup>19</sup> Heidjrachman, *Manajemen Personalia*, (Yogyakarta : BPFE, 2002), hal. 46

<sup>20</sup> Wahjosumdjo, *Op.cit*, hal. 25.

masing, dengan sesedikit mungkin pengarahan atau pemberian petunjuk dalam merealisasikan tugas pokok masing-masing sebagai bagian dari tugas pokok organisasi.<sup>21</sup>

Tipe *laissez faire*, pemimpin akan meletakkan tanggung jawab keputusan sepenuhnya kepada para bawahannya, pemimpin akan sedikit saja atau hampir tidak sama sekali memberikan pengarahan. Pemimpin pada gaya sifatnya pasif dan seolah-olah tidak mampu memberikan pengaruhnya kepada bawahannya.

- 1) Kebaikan dari gaya kepemimpinan ini :
  - a. Ada kemungkinan bawahan dapat mengembangkan kemampuannya, daya kreativitasnya untuk memikirkan dan memecahkan persoalan serta mengembangkan rasa tanggung jawab.
  - b. Bawahan lebih bebas untuk menunjukkan persoalan yang ia anggap penting dan tidak bergantung pada atasan sehingga proses yang lebih cepat
- 2) Kelemahannya adalah :
  - a. Bila bawahan terlalu bebas tanpa pengawasan, ada kemungkinan terjadi penyimpangan dari peraturan yang berlaku dari bawahan serta dapat mengakibatkan salah tindak dan memakan banyak waktu bila bawahan kurang pengalaman
  - b. Pemimpin sering seibuk sendiri dengan tugas-tugas dan terpisah dari bawahan. Beberapa tidak membuat tujuan tanpa suatu peraturan tertentu<sup>22</sup>

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa gaya

kepemimpinan *laissez faire* merupakan gaya yang bersifat

---

<sup>21</sup> Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*, (Yogyakarta : Gajah Mada University Press, 2006), hal. 147

<sup>22</sup> Heidjrachman, *Manajemen Personalia*, (Yogyakarta : BPFE, 2002), hal.46.

bebas dalam arti memberikan tanggung jawab sepenuhnya ke bawahan dalam melaksanakan tugas-tugas, dan pemimpin sedikit memberikan pengarahan mengenai tugas-tugas yang harus dikerjakan.

### c. Gaya Kepemimpinan Otokratis

Kepemimpinan yang otokratis, pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggota kelompoknya. Pemimpin dengan gaya ini hanyalah memberitahukan tugas seseorang serta menuntut kepatuhan secara penuh.<sup>23</sup>

Gaya kepemimpinan ini bersifat terpusat pada pemimpin (sentralistik) sebagai satu-satunya penentu, penguasa dan pengendali anggota organisasi dan kegiatannya dalam usaha mencapai tujuan organisasi.<sup>24</sup>

Gaya kepemimpinan otokratis, pemimpin menentukan sendiri "*policy*" dan dalam rencana untuk kelompoknya, membuat keputusan-keputusan sendiri, namun mendapatkan tanggung jawab penuh. Bawahan harus patuh dan mengikuti perintahnya, jadi pemimpin tersebut menentukan atau mendiktekan aktivitas dari anggotanya.

---

<sup>23</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2003), hal. 22-23.

<sup>24</sup> Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*, (Yogyakarta : Gajah Mada University Press, 2006), hal. 117.

- 1) Kebaikan dari gaya kepemimpinan ini adalah :
  - a. Keputusan dapat diambil secara tepat
  - b. Tipe ini baik digunakan pada bawahan yang kurang disiplin, kurang inisiatif, bergantung pada atasan kerja, dan kurang kecakapan
  - c. Pemusatan kekuasaan, tanggung jawab serta membuat keputusan terletak pada satu orang yaitu pemimpin
- 2) Kelemahannya adalah:
  - a. Kurang mendorong inisiatif bawahan dan dapat mematikan inisiatif bawahannya tersebut
  - b. Dapat menimbulkan rasa tidak puas dan tertekan
  - c. Bawahan kurang mampu menerima tanggung jawab dan tergantung pada atasan saja<sup>25</sup>

Uraian di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan otokratis merupakan gaya yang bersifat terpusat dalam arti pemimpin sebagai penentu, pengendali dari setiap kebijakannya dalam mencapai tujuan organisasi, dan bawahan pun harus mematuhi dan mengikuti segala kebijakan yang ditetapkan pemimpinnya.

## 1.7 Kepemimpinan dalam Pendidikan

Konsep kepemimpinan dalam dunia pendidikan berbeda dengan konsep kepemimpinan di dunia perkantoran. Kepemimpinan dalam dunia pendidikan non formal yaitu dengan melakukan tindakan seperti pengambilan keputusan untuk melakukan suatu program kerja di dalam satuan pendidikan.

---

<sup>25</sup> Heidjrachman, *Manajemen Personalia*, (Yogyakarta : BPFE, 2002), hal.47.

Konsep kepemimpinan pendidikan non formal dapat berupa pengaturan atau manajemen kurikulum dan pengajaran yang mencakup organisasi suatu lembaga, mengalokasikan tempat dan waktu, rencana program kerja tahunan, sosialisasi tugas dan fungsi pendidik dan tenaga kependidikan, dan juga menstimulasi pengembangan kurikulum pengajaran.

Melakukan konsep tersebut di atas, pemimpin hendaklah memberikan kesempatan kepada anggota atau pengikutnya untuk berpartisipasi dalam merancang dan merencanakan yang berkaitan dengan organisasi.

Menurut Goldring dan Pasternak, 1994 mengemukakan bahwa kepala sekolah yang efektif tidak hanya menghabiskan waktunya untuk melakukan kontrol internal secara eksplisit, seperti memonitor pengajaran, tapi harus lebih menekankan pada penetapan tujuan dan mekanisme konsesus tujuan untuk mengarahkan perhatian para guru terhadap output organisasi.<sup>26</sup>

Pernyataan tersebut disimpulkan bahwa kepemimpinan dalam dunia pendidikan non formal tidak hanya melakukan pengontrolan saja, tetapi juga melakukan penetapan tujuan yang ingin dicapai. Dalam melakukan penetapan tujuan, dapat dilakukan dengan cara proses pengambilan keputusan.

---

<sup>26</sup> Tony Bush & Marianne Coleman, *Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan*, (Jogjakarta: IRCiSoD, 2006), hal. 80.

## 2. Hakekat PKBM

### 2.1 Definisi PKBM

Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) merupakan sebuah lembaga pendidikan yang lahir dari pemikiran tentang kesadaran pentingnya kedudukan masyarakat dalam proses pembangunan pendidikan non formal.<sup>27</sup>

Menurut UNESCO, PKBM merupakan sebuah lembaga pendidikan yang diselenggarakan di luar system pendidikan formal diarahkan untuk masyarakat pedesaan dan perkotaan dengan dikelola oleh masyarakat itu sendiri serta memberi kesempatan kepada mereka untuk mengembangkan berbagai model pembelajaran dengan tujuan mengembangkan kemampuan dan keterampilan masyarakat agar mampu meningkatkan kualitas hidupnya.<sup>28</sup>

Pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa, PKBM merupakan suatu lembaga pendidikan non formal, yang didalamnya terdapat organisasi dengan adanya keterlibatan semua lapisan masyarakat untuk dapat berinteraksi dalam mencapai suatu tujuan bersama seperti meningkatkan kualitas hidup dengan mengembangkan model pembelajaran keterampilan.

---

<sup>27</sup>Mustofa Kamil, *Pendidikan Non Formal*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hal. 80.

<sup>28</sup>Ibid. hal. 85.

## 2.2 Tujuan PKBM

Tujuan PKBM dalam buku Mustofa Kamil yang berjudul Pendidikan Non Formal yaitu :

- (a) memberdayakan masyarakat agar mampu mandiri (berdaya),
- (b) meningkatkan kualitas hidup masyarakat baik dari segi social maupun ekonomi,
- (c) meningkatkan kepekaan terhadap masalah-masalah yang terjadi dilingkungannya sehingga mampu memecahkan permasalahan tersebut.<sup>29</sup>

Tujuan didirikannya PKBM sangat bermanfaat untuk masyarakat karena lembaga ini bertujuan untuk memberdayakan masyarakat. Pemberdayaan ini dilakukan untuk membantu mengatasi masalah-masalah yang ada di masyarakat.

## 2.3 Fungsi PKBM

PKBM memiliki fungsi-fungsi sebagai berikut :

- (a) Sebagai tempat masyarakat belajar (*learning society*)
- (b) Sebagai tempat tukar belajar (*learning exchange*)
- (c) Sebagai pusat informasi atau taman bacaan masyarakat (perpustakaan) masyarakat, sebagai TBM.
- (d) Sebagai pusat penelitian masyarakat (*community research center*)<sup>30</sup>

Masyarakat dapat memanfaatkan fungsi-fungsi di atas yang terdapat di PKBM. Jika masyarakat dapat memanfaatkan fungsi

---

<sup>29</sup> Ibid., hal. 87.

<sup>30</sup> Ibid., hal. 89-90.

tersebut dengan baik, maka dapat meningkatkan potensi diri untuk menjadi masyarakat yang berdaya guna.

## **B. Hasil Penelitian yang Relevan**

Dari beberapa penelitian yang berkaitan dengan kepemimpinan, saya mengambil beberapa penelitian yang berjudul:

1. *Efektivitas kepemimpinan kepala lembaga kursus berdasarkan persepsi staf yang dipimpinnya* yang disusun oleh Alfiddah Muthie Zaytuun.<sup>31</sup> Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan berbagai informasi yang berkaitan dengan efektivitas kepemimpinan kepala lembaga pendidikan kursus berdasarkan persepsi staf yang dipimpinnya dalam meningkatkan kualitas mutu layanan pendidikan di New Concept English Centre Jakarta.

Hasil yang didapat peneliti dapat disimpulkan bahwa persepsi tutor/staf administrasi dalam efektivitas kepemimpinan dalam meningkatkan kualitas layanan pendidikan sudah sangat baik, yakni kepemimpinan yang efektif dapat menimbulkan sesuatu peningkatan kualitas layanan dalam rangka mencapai tujuan suatu organisasi dan itu bersifat signifikan berdasarkan persepsi staf yang dipimpinnya.

---

<sup>31</sup> Skripsi Mahasiswa PLS angkatan 2005 Judul Skripsi: Efektivitas Kepemimpinan Kepala Lembaga Kursus berdasarkan persepsi staff yang dipimpinnya.

Persamaan antara penelitian Alfiddah dengan penelitian penulis adalah sama-sama meneliti tentang kepemimpinan dalam suatu lembaga. Perbedaannya yaitu pada penelitian Alfiddah meneliti efektifitas seorang pemimpin di lembaga dalam meningkatkan kualitas mutu layanan pendidikan sedangkan penelitian penulis terletak pada gaya kepemimpinan seorang kepala PKBM.

2. *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Kristen 2 Klaten Jawa Tengah* yang disusun oleh Candra Tiodora.<sup>32</sup> Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah di SMK Kristen 2 Klaten. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang digunakan adalah menggunakan *selling* dan *participating*.  
Persamaan antara penelitian Candra dengan penelitian penulis adalah sama-sama meneliti tentang gaya kepemimpinan., metode penelitian yang digunakan juga sama yaitu deskriptif dengan pendekatan kualitatif, sedangkan perbedaannya yaitu terletak pada penggunaan teori gaya kepemimpinan untuk penelitian ini.

---

<sup>32</sup> Candra Tiodora Turnip, *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Kristen 2 Klaten*, <http://eprints.uny.ac.id/28600/1/skripsi%20Candra%20%2012402247004.pdf> diakses pada tanggal 20 Oktober 2016 pukul 19.00 wib.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menguraikan secara faktual tentang gaya kepemimpinan yang diterapkan Kepala PKBM di PKBM Negeri 32 Duren Sawit.

#### **B. Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini dirancang dengan menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Deskriptif adalah penelitian yang dimaksud untuk mengumpulkan informasi mengenai status gejala yang ada, yaitu keadaan gejala menurut apa adanya pada saat penelitian berlangsung.<sup>33</sup> Sedangkan kualitatif merupakan suatu pendekatan penelitian yang mengungkap situasi sosial tertentu dengan mendeskripsikan kenyataan secara benar, dibentuk oleh kata-kata berdasarkan teknik pengumpulan dan analisis data yang relevan yang diperoleh dari situasi yang alamiah.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> Suharsimi Arikanto, *Manajemen Penelitian*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), hal. 309

<sup>34</sup> Djam'an Satori, dan Aan Komariah, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2012), hal. 25

Penelitian ini digunakan untuk mendeskripsikan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala PKBM di PKBM Negeri 32 Duren Sawit. Penelitian ini dilakukan secara mendalam, menyajikan data secara faktual, dan sistematis sesuai dengan fakta yang ada. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan gambaran terkait gaya kepemimpinan kepala PKBM berupa pendeskripsian kata-kata yang telah diuraikan.

### **C. Latar Penelitian**

#### **1. Tempat**

Penelitian ini dilaksanakan di PKBM Negeri 32 Duren Sawit yang berlokasi di Jl. Madrasah 2 RT 12 RW 10 Duren Sawit Jakarta Timur.

#### **2. Waktu**

Penelitian ini dilakukan mulai dari bulan September 2016 sampai dengan awal bulan Januari 2017.

### **D. Metode Penelitian**

Metode penelitian yang digunakan adalah menggunakan metode studi kasus. Kasus merupakan fenomena khusus yang hadir dalam suatu

konteks yang terbatas, meski batas-batas antara fenomena dan konteks tidak sepenuhnya jelas.<sup>35</sup>

Metode studi kasus digunakan dalam penelitian ini adalah untuk memperoleh pemahaman secara utuh dan melihat berbagai fakta dari gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala PKBM di PKBM Negeri 32 Duren Sawit.

#### **E. Data dan Sumber Data**

Teknik pengambilan sampel atau data dalam penelitian ini dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu.<sup>36</sup> Pertimbangan yang dimaksud adalah kemampuan informan dalam memberikan informasi selengkap mungkin kepada penulis. Informan dalam penelitian ini sebanyak 4 orang yaitu penilik 1 orang, pendidik/tutor 1 orang, dan tenaga kependidikan 2 orang..

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah antara lain :

- a. Sumber Primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada peneliti. Sumber data primer yang digunakan adalah hasil

---

<sup>35</sup> Kristi Poerwandari. *Pendekatan Kualitatif untuk Penelitian Perilaku Manusia*. (Depok: LPSP3 UI, 2009), hal. 124

<sup>36</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2013), hal. 300.

pengamatan (observasi) dan wawancara. Pengamatan digunakan untuk melihat situasi sosial yang ada dilapangan, sedangkan wawancara digunakan untuk mendapatkan informasi secara lisan dari kepala PKBM, pendidik, dan tenaga kependidikan.

- b. Sumber Sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada peneliti. Sumber data sekunder diperoleh dari foto, gambar, dan dokumen PKBM. Sumber data sekunder dapat berfungsi memperkuat hasil sumber data utama sehingga didapatkan informasi yang saling mendukung.

## **F. Prosedur Pengumpulan dan Perekaman Data**

Teknik pengumpulan data adalah cara-cara metode yang dapat digunakan peneliti untuk mengumpulkan data. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan observasi partisipasi, wawancara mendalam dan dokumentasi.

### **1. Observasi**

Sutrisno Hadi (1986) mengemukakan bahwa observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang

tersusun dari pelbagai proses biologi dan psikologis. Dua diantara yang terpenting adalah proses-proses pengamatan dan ingatan.<sup>37</sup>

Observasi dalam penelitian ini adalah observasi partisipatif (*participant observation*). Observasi ini, peneliti terlibat dalam kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian.<sup>38</sup> Jenis observasi partisipatif yang digunakan adalah observasi partisipasi moderat, dalam arti peneliti memiliki keseimbangan antara menjadi orang dalam dengan orang luar. Peneliti dalam mengumpulkan data ikut terlibat diberbagai kegiatan, namun tidak semuanya.

## 2. Wawancara

Wawancara adalah suatu cara pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh informasi langsung dari sumbernya. Wawancara digunakan bila ingin mengetahui hal-hal dari responden secara lebih mendalam serta jumlah responden sedikit.<sup>39</sup>

Wawancara yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan wawancara mendalam dengan jenis wawancara semiterstruktur. Tujuan dari wawancara ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara diminta

---

<sup>37</sup> Ibid., hal. 203.

<sup>38</sup> Ibid., hal. 310.

<sup>39</sup> Ridwan, *Belajar Mudah Penelitian untuk Guru Karyawan dan Peneliti Pemula*, (Bandung : Alfabeta, 2004), hal. 74.

pendapat, dan ide-idenya.<sup>40</sup> Sebelum melakukan wawancara, terlebih dahulu peneliti menyiapkan instrumen wawancara untuk disampaikan ke informan, sehingga diperoleh jawaban secara fokus pada permasalahan yang sesuai dengan pembahasan tentang gaya kepemimpinan kepala PKBM di PKBM Negeri 32 Duren Sawit.

### 3. Dokumentasi

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang.<sup>41</sup> Dokumentasi juga sebagai pelengkap dari pengumpulan data observasi dan wawancara. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan berbagai jenis dokumentasi yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan kepala PKBM di PKBM Negeri 32 Duren Sawit.

## G. Analisis Data

Sugiyono dalam buku metodologi penelitian mengatakan bahwa, analisis data adalah proses mencari, dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa,

---

<sup>40</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2013), hal. 320.

<sup>41</sup> Ibid. hal. 329.

menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.<sup>42</sup> Tahap-tahap analisis data pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### 1. Reduksi Data

Reduksi data merupakan merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu.<sup>43</sup> Data yang dihasilkan dari observasi dan wawancara merupakan data yang masih luas/kompleks. Data tersebut pun disederhanakan agar mendapatkan gambaran yang jelas dan mempermudah peneliti dalam mengumpulkan data.

#### 2. Penyajian Data

Langkah selanjutnya setelah reduksi adalah penyajian data. Penelitian ini menggunakan penyajian data secara naratif atau dalam bentuk uraian. Seperti yang disebutkan Sugiyono bahwa penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart*, dan

---

<sup>42</sup> Djam'an Satori, dan Aan Komariah, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2012), hal. 201-202.

<sup>43</sup> Sugiyono, *Op.cit*, hal. 338.

sejenisnya.<sup>44</sup> Adanya penyajian data, memudahkan peneliti untuk memahami apa yang telah terjadi pada saat penelitian.

### 3. Penarikan Kesimpulan atau Verifikasi

Setelah penyajian data, langkah selanjutnya adalah penarikan kesimpulan. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih belum jelas atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori.<sup>45</sup> Penarikan kesimpulan telah membantu peneliti menemukan fokus permasalahan yang terjadi.

## H. Pemeriksaan atau Pengecekan Keabsahan Data

Pengujian keabsahan data pada penelitian ini adalah dengan menggunakan uji kredibilitas dengan cara triangulasi. Menurut Sugiyono, triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu.<sup>46</sup> Penelitian ini menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi teknik.

### 1. Triangulasi Sumber

---

<sup>44</sup> Ibid., hal. 341.

<sup>45</sup> Ibid., hal. 345.

<sup>46</sup> Ibid., hal. 372.

Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan mencari data dari sumber yang beragam yang masih terkait satu sama lain.<sup>47</sup> Triangulasi sumber yang digunakan dalam penelitian ini adalah penilik, kepala PKBM, pendidik dan tenaga kependidikan, serta dukungan dari pakar atau ahli kepemimpinan. Data dari sumber-sumber tersebut dideskripsikan, dikategorikan mana yang memiliki pandangan sama, pandangan berbeda dan mana yang spesifik. Pakar atau ahli kepemimpinan mendukung penelitian ini dengan melihat kisi-kisi dan instrumen pedoman wawancara yang dibuat oleh peneliti, apakah sudah sesuai dengan teori gaya kepemimpinan atau tidak dalam membuatnya.

## 2. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik adalah penggunaan beragam teknik pengungkapan data yang dilakukan kepada sumber data.<sup>48</sup> Triangulasi teknik dalam penelitian ini dengan menggunakan teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi. Dalam penelitian ini, peneliti mengungkapkan data tentang gaya kepemimpinan kepala PKBM di PKBM Negeri 32 Duren Sawit dengan teknik wawancara kemudian dilakukan pengecekan dengan teknik lain yaitu observasi dan dokumentasi.

---

<sup>47</sup> Djam'an Satori, dan Aan Komariah, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2012), hal. 170.

<sup>48</sup> *Ibid.*, hal. 171

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN**

#### **A. Deskripsi Data**

##### **1. Profil Lembaga**

PKBM Negeri 32 merupakan salah satu institusi pendidikan di jalur pendidikan non formal, yang berada di lingkungan kondusif, nyaman, suasana tenang, serta dikelilingi perumahan penduduk dan lembaga pendidikan formal lainnya. PKBM Negeri 32 terdapat lapangan didepannya, yang dapat dipergunakan oleh masyarakat untuk bermain bola, basket, bulu tangkis, serta senam sehat. PKBM Negeri 32 berlokasi tepatnya di Jl. Madrasah II RT 12 RW 10 Cilungup Duren Sawit Jakarta Timur. Untuk lebih jelasnya akan dijelaskan dan diuraikan mengenai profil PKBM Negeri 32.

##### **I. Identitas Lembaga**

- a. Nama Lembaga : PKBM NEGERI 32 DUREN SAWIT
- b. NILEM / NPSN : 31.2.05.4.1.0004 / P2967199
- c. Alamat Lembaga : Jl. Madrasah II Rt. 12/10 Cilungup Kel.  
Duren Sawit Kec. Duren Sawit Jakarta  
Timur
- d. No NPWP : 00.714.994.1 008000
- e. IDPEL : 544102173103

NAMA : PKBM DUREN SAWIT  
f. No. Telp. : 085311189797 (Pak Gatot)  
g. Kepala PKBM : Drs. Gatot Sriwijatmiko  
Pendidikan : S1  
Email : sriwijatmiko@gmail.com

## **II. Legalitas**

- a. Tahun berdiri Lembaga : 1999
- b. Dari : Dinas Pendidikan DKI Jakarta
- c. Nomor Rekening  
Pada Bank : Bank DKI Cab. WalKot. Jak-Tim  
Atas nama lembaga : PKBM Negeri 32 Duren Sawit  
Nomor Rekening : 503-16-00398-1

## **2. Visi, Misi, dan Tujuan PKBM Negeri 32 Duren Sawit**

### **3) Visi :**

Menjadi lembaga Pendidikan Non Formal yang berkualitas dan berstandar nasional sehingga dapat mewujudkan masyarakat yang gemar belajar membaca, bekerja & berusaha, serta bertaqwa kepada TUHAN YME.

### **4) Misi :**

- Menyelenggarakan Pendidikan Non Formal guna menghasilkan lulusan yang berkualitas dan berdaya saing

- Membantu masyarakat mengembangkan potensi SDM yang dimiliki guna meningkatkan kehidupan
- Membangun jaringan kemitraan dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pembangunan
- Melaksanakan dan mengembangkan program Pendidikan Non Formal secara transparan, efisien, efektif, terarah dan struktur.

➤ **Tujuan :**

Tujuan yang ingin dicapai dalam setiap penyelenggaraan program pendidikan dan keterampilan di PKBM NEGERI 32 DUREN

SAWIT :

- Tempat memenuhi kebutuhan belajar masyarakat di Jakarta Timur dan diluar DKI umumnya.
- Tempat tujuan pembelajaran mengembangkan kemampuan dan potensi warga masyarakat dalam meningkatkan ekonomi, martabat dan taraf hidupnya.
- Membantu peserta didik agar memiliki pengetahuan dan kemampuan keterampilan agar dapat bersaing dimasyarakat

**3. Data Pendidik dan Tenaga Kependidikan PKBMN 32 Duren Sawit**

Data pendidik dan tenaga kependidikan di PKBM Negeri 32 Duren Sawit adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.1**  
**Data Pendidik dan Tenaga Kependidikan PKBM Negeri 32 Duren**  
**Sawit**

No.	Jabatan	Pendidikan	Jumlah
1.	Kepala PKBM	S1	1
2.	Sekretaris	SMA	1
3.	Operator	S1	1
4.	Bendahara	S1	1
5.	Tata Usaha	SMA	1
6.	Pendidik Paket A, B, dan C	SMA	3
		S1	7
	Paud	S1	2
	Jumlah		12
7.	Penjaga & Kebersihan	SMA	1

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa, PKBM Negeri 32 Duren Sawit memiliki pendidik dan tenaga kependidikan cukup memadai, dengan jenjang yang berbeda untuk SMA sebanyak 6orang dan S1 sebanyak 12 orang.

#### 4. Data Peserta Didik PKBM Negeri 32 Duren Sawit

Data peserta didik di PKBM Negeri 32 Duren Sawit tahun ajaran 2016/2017 adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.2**

**Data Peserta Peserta Didik**

No.	Program	Jumlah		Keterangan	
		Rombel	Peserta Didik	L	P
1.	Paket A	3	52	39	13
2.	Paket B	6	105	75	30
3.	Paket C	9	173	128	44
4.	Paud	1	13	8	5

*Sumber : data online terbaru PKBMN 32 di situs [sippkbm.pdsip.info](http://sippkbm.pdsip.info)*

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa, PKBM Negeri 32 Duren Sawit memiliki peserta didik yang cukup banyak. Pendataan jumlah peserta didik ini lebih baik dari periode tahun ajaran sebelumnya, karena hasil ini didapat dari data online yang sudah di fiksasi jumlah pesertanya.

#### 5. Keadaan Fasilitas Pelayanan dan Sarana Pembelajaran

Fasilitas pelayanan dan sarana pembelajaran merupakan sarana yang dapat menunjang terselenggaranya baik proses belajar-

mengajar maupun kegiatan-kegiatan yang ada di PKBM Negeri 32 Duren Sawit.

Berikut beberapa fasilitas pelayanan yang ditunjukkan di tabel 4.3 dan sarana pembelajaran di tabel 4.4, antara lain :

**Tabel 4.3**

**Keadaan Fasilitas Pelayanan**

No.	Jenis Fasilitas	Jumlah	Kondisi Umum
1.	Ruang Administrasi/Kantor	1	Baik
2.	Ruang Kelas	2	Baik
3.	Lapangan	1	Baik
4.	Toilet	2	Cukup Baik
5.	Sanitasi	Ada	Baik
6.	Peralatan	Ada	Baik
7.	Wi-fi	Ada	Baik

**Tabel 4.4**

**Keadaan Sarana Pembelajaran**

No.	Jenis Fasilitas	Jumlah	Kondisi Umum
1.	Komputer	2	Baik

3.	Papan Tulis	2	Baik
3.	Meja	40	Baik
4.	Kipas Angin	3	Baik
5.	LCD	1	Baik
6.	Buku Pelajaran	Tersedia	Baik
7.	Spidol	Tersedia	Baik
8.	Bangku	15	Baik
9.	TV	1	Baik
10.	Radio	1	Baik

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa PKBM Negeri 32 Duren Sawit sarana yang ada sudah cukup memadai untuk dapat melaksanakan kegiatan-kegiatan maupun proses belajar-mengajar.

## **B. Temuan Penelitian**

Peneliti menemui pakar atau ahli kepemimpinan untuk melakukan pemeriksaan kisi-kisi dan instrumen pedoman wawancara terlebih dahulu sebelum melakukan penemuan penelitian. Pakar atau ahli kepemimpinan yang ditemui peneliti yaitu pak Karnadi, beliau juga merupakan dosen PLS FIP. Pak Karnadi melakukan pemeriksaan kisi-kisi dan instrumen pedoman wawancara mengenai gaya kepemimpinan. Beliau melakukan

pemeriksaan kisi-kisi terlebih dahulu. Peneliti membuat kisi-kisi dengan melihat dari teori tiga gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan otokratis, gaya kepemimpinan *laissez faire*, dan gaya kepemimpinan demokratis.

Pak Karnadi setelah melakukan pengecekan, melihat ada beberapa kalimat dan indikator yang kurang untuk dijadikan sebagai kisi-kisi, dan beliau menambahkan indikator dan memperbaiki kisi-kisi tersebut, tetapi secara keseluruhan menurutnya sudah baik. Beliau juga menyampaikan bahwa instrumen pedoman wawancara sudah baik dan dapat dilakukan sebagai instrumen penelitian, adapun kisi-kisi dan instrumen pedoman wawancara dapat dilihat pada tabel 4.5 dan pada lampiran 1.

### Kisi-kisi Instrumen Wawancara

#### Gaya Kepemimpinan Kepala PKBM di PKBM Negeri 32 Duren Sawit

**Tabel 4.5**

No	Variabel	Gaya Kepemimpinan	Indikator	No. Item	Jumlah
1	Variabel X Gaya Kepemimpinan Kepala PKBM	Gaya Kepemimpinan Otokratis	a. Mengambil keputusan dan kebijakan secara	1	8

			penuh		
			b. Pembagian tugas dan tanggung jawab di tangan pemimpin	2	
			c. Menggerakkan bawahan dengan cara paksaan	3	
			d. Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat	4	
			e. Komunikasi dilakukan secara satu arah	5	
			f. Pemimpin memiliki sikap pekerja keras, disiplin, dan tidak kenal lelah	6	
			g. Pemimpin jarang mengadakan pertemuan/rapat	7	
			h. Pemimpin PKBM		

			memiliki kepercayaan yang rendah terhadap bawahan	8	
		Gaya Kepemimpinan <i>Laissez Faire</i>	a. Bersikap acuh kepada tugas dan tanggung jawab bawahan	9	5
			b. Tidak terlalu sering melakukan intervensi dalam organisasi	10	
			c. Tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan bawahan	11-12	
			d. Membiarkan pendidik dan tenaga kependidikan bekerja sendiri	13	
		Gaya	a. Menerima saran,	14	12

		Kepemimpinan Demokratis	pendapat, dan kritik dari bawahan		
			b. Mengutamakan kerjasama dan kerja tim	15	
			c. Melakukan koordinasi pekerjaan pada bawahan	16	
			d. Memberikan stimulasi kepada bawahan agar produktif	17	
			e. Mengikutsertakan bawahan dalam memecahkan masalah	18	
			f. Memberikan informasi tentang tugas dan tanggung jawab para bawahan	19	
			g. Pemimpin melakukan	20-21	

			<p>pengembangan potensi kepada bawahan</p>		
			<p>h. Menjunjung tinggi berkat dan martabat bawahan</p>	22	
			<p>i. Mengikutsertakan bawahan dalam pengambilan keputusan</p>	23	
			<p>j. Pemimpin mampu memelihara kondisi kerja yang kondusif, inovatif, dan kreatif</p>	24	
			<p>k. Memiliki perhatian yang positif dalam menyelesaikan konflik antar bawahan</p>	25	

Kisi-kisi dan instrumen pedoman wawancara, telah diperiksa oleh pakar atau ahli kepemimpinan. Peneliti melakukan penemuan yang didapat dari observasi, dokumentasi maupun wawancara. Wawancara yang dilakukan oleh peneliti melalui lima informan yaitu dari Penilik, Kepala PKBM, Bendahara, Operator, dan Tutor Agama Paket B dan C. Hasil temuan yang dilakukan peneliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Informan 1

Nama : Ibu Sugandiah, SE.

Informan 1 merupakan informan kunci yang menjadi sumber informasi pertama untuk peneliti yaitu Ibu Sugandiah atau biasa dipanggil Bu Diah, selaku bendahara di PKBM Negeri 32. Berikut hasil wawancara yang didapat oleh peneliti dengan Bu Diah.

Pendapat beliau mengenai sikap dari kepala PKBM jika pendidik dan tenaga kependidikan memberikan saran atau pendapat ialah menerima masukan apapun jika itu baik dan bersifat positif. Kepala PKBM dalam melakukan pembinaan biasanya dengan berbicara secara langsung seperti melakukan pembicaraan tentang pembelajaran, tugas, dan lain-lain. Kepala PKBM pun selalu menggerakkan pendidik dan tenaga

kependidikannya dengan memberikan pesan langsung ke orang yang bersangkutan untuk melakukan tugas-tugasnya.

Pada saat pengambilan keputusan maupun dalam memecahkan masalah, kepala PKBM mengajak pendidik dan tenaga kependidikan untuk mengadakan rapat atau musyawarah. Itu lumayan sering dilakukan jika memang ada kegiatan ataupun ada masalah yang harus dilakukan bersama-sama. Setelah mengadakan kegiatan pun, kepala PKBM mengajak yang lainnya untuk mengadakan rapat evaluasi. Cara kepala PKBM berkomunikasi dan memberikan informasi biasanya lewat sosial media serta berhubungan baik secara langsung.

Pendapat bu Diah tentang sikap yang ada pada kepala PKBM yaitu bijaksana, *simple* (sederhana), serta tegas sebagai kepala PKBM. Sikap kepala PKBM pun berusaha membantu dan memebrikan contoh ketika pendidik maupun tenaga kependidikannya mengalami kendala atau kesulitan dalam bekerja. Kepala PKBM dalam melakukan pengontrolan biasanya dengan menanyakan hasil dari kegiatan tersebut dan dapat juga melihat dari laporan yang telah dibuat.

Pada saat memberikan tugas, kepala PKBM melakukannya secara bertahap/berkala, namun tetap dikasih arahan sampai kapan tugas-tugas tersebut harus selesai. Kepala PKBM pun

memberikan motivasi kepada pendidik dan tenaga kependidikan. Pengembangan potensi untuk pendidik dan tenaga kependidikan, kepala PKBM selalu memberikan informasi mengenai pelatihan-pelatihan.

## 2. Informan 2

Nama : Bapak Rifaid, S.Pd

Informan 2 yaitu Pak Rifaid selaku operator di PKBM Negeri 32 Duren Sawit. Berikut hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan pak Rifaid mengenai kepemimpinan kepala PKBM.

Pendapat pak Rifaid mengenai sikap kepala PKBM ketika pendidik dan tenaga kependidikan memberikan saran atau pun pendapat pada saat rapat yaitu selalu menerima pendapat atau saran apapun demi tujuan bersama. Pada saat melakukan pengambilan keputusan maupun dalam menyelesaikan masalah, kepala PKBM biasanya melibatkan pendidik dan tenaga kependidikan dan dilakukan pertemuan ataupun musyawarah ketika ingin mengadakan suatu kegiatan di PKBM Negeri 32 Duren Sawit.

Kepala PKBM sebagai pemimpin memiliki sikap yang baik dan memberikan arahan untuk pendidik maupun tenaga kependidikannya dalam bekerja, serta disiplin demi demi kemajuan PKBM. Kepala PKBM memiliki keseimbangan dalam hal

berkomunikasi, selain memberikan informasi, kepala PKBM juga menerima apa yang pendidik dan tenaga kependidikan sampaikan ke kepala PKBM. Kepala PKBM memberikan solusi atau arahan kepada pendidik dan tenaga kependidikan yang mengalami kesulitan untuk bisa memenuhi tugasnya dengan baik.

Pada saat setelah kegiatan, kepala PKBM mengajak pendidik dan tenaga kependidikan melakukan evaluasi untuk melihat kegiatan yang telah dilaksanakan masih ada kekurangan atau tidak. Kepala PKBM melakukan pengontrolan dengan melihat sesuai dengan jadwal kerjanya, ini dilakukan agar melihat tujuan untuk memajukan PKBM bisa berjalan dengan baik. Kepala PKBM dalam pemberian tugas untuk pendidik maupun tenaga kependidikan sesuai dengan porsinya masing-masing dan tidak terlalu berlebihan.

Kepala PKBM dalam memberikan stimulasi kepada pendidik dan tenaga kependidikan dengan cara memotivasi dan memberikan nasihat yang baik. Pengembangan potensi untuk pendidik dan tenaga kependidikan dilakukan dengan cara kegiatan pelatihan yang telah diinformasikan oleh kepala PKBM. Kepala PKBM dalam memberikan informasi baik untuk melaksanakan pertemuan maupun tugas untuk pendidik dan tenaga kependidikan biasanya secara lisan maupun lewat sosial media.

Kepala PKBM tetap menjaga kebersamaan, dan sikap kekeluargaan dalam memelihara kondisi kerja yang kondusif, inovatif maupun kreatif. Ketika terjadi konflik antar pendidik maupun antar tenaga kependidikan, kepala PKBM selain sebagai pemimpin, kepala PKBM mampu meredam permasalahan yang ada dan mendamaikannya.

### 3. Informan 3

Nama : Ibu Yana

Informan 3 yaitu bu Yana. Beliau merupakan pendidik atau tutor mata pelajaran Agama Islam paket B dan C. Berikut hasil wawancara dengan bu Yana mengenai kepemimpinan kepala PKBM.

Pendapat bu Yana, sikap kepala PKBM selalu menerima ketika pendidik maupun tenaga kependidikannya memberikan pendapat ataupun saran. Kepala PKBM dalam menyelesaikan masalah maupun dalam pengambilan keputusan, selalu melibatkan pendidik dan tenaga kependidikan sehingga kepala PKBM dapat mendengarkan saran ataupun pendapat dari pendidik dan tenaga kependidikan. Kepala PKBM dalam hal berkomunikasi dan juga menginformasikan ke pendidik dan tenaga kependidikan baik dan bisa dilakukan secara langsung maupun lewat sosial media.

Sikap yang diterapkan kepala PKBM sebagai pemimpin ialah baik, tegas, bijaksana disiplin, dan memiliki sikap kekeluargaan. Sikap kepala PKBM ketika pendidik dan tenaga kependidikan melaksanakan tugasnya mengalami kendala ialah suka bertanya perkembangan dari tugas yang dijalankan. Kepala PKBM selalu melakukan rapat evaluasi bersama pendidik dan tenaga kependidikan setelah kegiatan telah dilaksanakan.

Pengontrolan yang dilakukan kepala PKBM, biasanya menanyakan perkembangan bahan ajar atau melihat proses pembelajarannya. Kepala PKBM memberikan stimulasi untuk pendidik dan tenaga kependidikan dengan memotivasi dan juga mengajak pendidik dan kependidikan mengikuti pelatihan. Pengembangan potensi untuk pendidik dan tenaga kependidikan pun, kepala PKBM menginformasikan dan mengajak untuk bisa mengikuti pelatihan.

Kepala PKBM dalam memelihara kondisi kerja, berusaha melakukan perbaikan meskipun masih ada kekurangan-kekurangan. Ketika antar pendidik maupun antar kependidikan terjadi konflik, kepala PKBM sebelumnya bertanya dulu penyebab konfliknya seperti apa, dan kepala PKBM berusaha untuk bicara bersama-sama dan menasehati atau bisa memberikan solusi yang baik.

#### 4. Informan 4

Nama : Ibu Dra Titin Wartini, MM.

Informan 4 yaitu bu Titin. Beliau merupakan penilik kec. Duren Sawit, dan beliau selalu mengawasi dan mengontrol setiap PKBM di Duren Sawit termasuk PKBM Negeri 32, berikut uraian hasil wawancara dengan bu Titin yang membahas tentang kepemimpinan pak Gatot.

Beliau berpendapat bahwa kepala PKBM memiliki sikap yang menerima atau terbuka setiap pendidik dan tenaga kependidikan memberikan saran atau pun pendapat. Bu Titin mengatakan bahwa kepala PKBM selalu memberikan informasi, jika ada kegiatan yang dilakukan di PKBM Negeri 32 Duren Sawit. Pengambilan keputusan yang dilakukan kepala PKBM, dilakukan dengan melibatkan pendidik dan tenaga kependidikan.

Bu Titin beranggapan bahwa Kepala PKBM juga memiliki sikap baik, dan ramah serta sebagai pemimpin yang tegas dan disiplin. Kepala PKBM memberikan solusi atau arahan kepada pendidik dan tenaga kependidikan yang mengalami kesulitan untuk bisa memenuhi tugasnya dengan baik.

Bu Titin selaku penilik, selalu mengontrol dan memonitoring apa yang dikerjakan kepala PKBM seperti pada saat melakukan kegiatan, bu Titin selalu di undang dan setelah kegiatan biasanya

melakukan rapat evaluasi dengan melihat perkembangan dari kegiatan tersebut. Kepala PKBM dalam pemberian tugas kepada pendidik dan tenaga kependidikan melihat dari kemampuan orang tersebut dan tidak terlalu berlebihan.

Kepala PKBM juga sering melakukan pengembangan potensi diri dengan memberikan informasi pelatihan kepada pendidik dan tenaga kependidikan untuk ikut berpartisipasi. Kepala PKBM juga melakukan stimulasi dengan memberikan motivasi dan kekeluargaan kepada pendidik dan tenaga kependidikan.

#### 5. Informan 5

Nama : Drs. Gatot Sriwijatmiko

Informan 5 merupakan informan terakhir yaitu Pak Gatot. Beliau merupakan kepala PKBM di PKBM Negeri 32 Duren Sawit. Beliau merupakan subjek penelitian ini mengenai gaya kepemimpinan pak Gatot. Berikut uraian hasil wawancara dengan pak Gatot.

Beliau berpendapat bahwa ia menerima secara terbuka apa yang diungkapkan oleh pendidik dan tenaga kependidikan dalam memberikan pendapat maupun saran pada saat melakukan rapat atau pertemuan. Pada saat melakukan pengambilan keputusan maupun memecahkan masalah, ia berusaha mengajak pendidik dan tenaga kependidikan untuk terlibat didalamnya. Beliau juga

berusaha melakukan perkembangan-perkembangan untuk PKBM seperti mempersiapkan berkas-berkas untuk mengikuti akreditasi paket B dan C.

Penetapan kebijakan dilakukan dengan cara melihat visi, misi, dan tujuan PKBM. Berkomunikasi dan menginformasikan setiap ada kegiatan maupun tugas-tugas yang dijalankan, lewat sosial media dan beliau juga menyampaikan langsung biasanya lewat pertemuan. Sikap yang beliau terapkan mengambil langkah kekeluargaan. Sikap beliau ketika pendidik atau tenaga kependidikannya mengalami kendala dalam bekerja ialah melihat kendalanya seperti apa, jika memang masuk di akal, cara mengantisipasinya dengan ada yang menggantikan pekerjaannya.

Setiap kegiatan yang telah dilaksanakan, beliau mengadakan forum rapat evaluasi. Pada saat pengontrolan kegiatan, beliau melakukan monitoring, supervisi kegiatan, setiap pendidik maupun tenaga kependidikan membuat jurnal hasil maupun RPP dan silabus serta melihat daftar hadirnya. Beliau dalam memberikan tugas sesuai dengan tupoksi pendidik dan tenaga kependidikan, dan melihat kemampuan orang tersebut.

Beliau berusaha memberikan stimulasi melalui motivasi serta pelatihan yang bisa sebagai penghargaan. Pengembangan potensi untuk pendidik dan tenaga kependidikan pun melalui pelatihan yang

diadakan oleh direktorat, dinas, maupun sudin agar pendidik dan tenaga kependidikan dapat mengikutinya. Pemeliharaan kondisi kerja, beliau mengupayakan adanya keterbukaan untuk dapat melakukan bersama. Ketika terjadi konflik antar pendidik maupun antar tenaga kependidikan, beliau memahami terlebih dahulu konfliknya karena apa, dan beliau berusaha untuk membantu menyelesaikan bersama-sama.

### **C. Pembahasan (Temuan dikaitkan dengan justifikasi teoritik yang relevan)**

Menjadi seorang pemimpin, Kepala PKBM sudah sepatutnya memiliki tugas dan kewenangan di PKBM. Menjalankan tugasnya tersebut, Kepala PKBM memang tidak bisa berjalan sendiri. Sebuah lembaga pun tidak hanya memiliki seorang pemimpin, tetapi juga membutuhkan bawahan dalam bekerja sama untuk menciptakan suatu tujuan bersama. Mewujudkan tujuan tersebut dan meningkatkan kualitas di PKBM, pemimpin membutuhkan teknik atau cara yang tepat dalam kepemimpinan, yang disebut gaya kepemimpinan.

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti di PKBM Negeri 32 Duren Sawit, yang dipimpin oleh Bapak Drs. Gatot Sriwijatmiko menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang dimiliki beliau ialah gaya

kepemimpinan demokratis. Hal ini dilihat dari wawancara yang dilakukan peneliti dengan penilik, pendidik, dan tenaga kependidikan.

Berikut ini data yang telah di analisa dari hasil wawancara dan dikaitkan dengan ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis.

1. Menerima saran, pendapat, dan kritik dari bawahan

Hasil wawancara dengan bu Diah, pak Rifaid, bu Yana selaku pendidik dan tenaga kependidikan di PKBM Negeri 32, bu Titin selaku penilik, serta pak Gatot selaku kepala PKBM, sikap pak Gatot selaku kepala PKBM dalam menerima saran pendapat maupun kritikan ialah menerima dengan terbuka.

2. Mengutamakan kerjasama dan kerja tim

Hasil wawancara dengan bu Diah, pak Rifaid, bu Yana selaku pendidik dan tenaga kependidikan di PKBM Negeri 32, bu Titin selaku penilik, serta pak Gatot selaku kepala PKBM, kepala PKBM mengutamakan kerjasama dan juga kerja tim.

3. Melakukan koordinasi pekerjaan pada bawahan

Hasil wawancara dengan bu Diah, pak Rifaid, bu Yana selaku pendidik dan tenaga kependidikan di PKBM Negeri 32, bu Titin selaku penilik, serta pak Gatot selaku kepala PKBM, kepala PKBM sering melakukan koordinasi pekerjaan dengan yang lainnya, dalam hal ini pak Gatot juga rencananya ingin mengadakan *general*

*study* untuk pertemuan antara pendidik, tenaga kependidikan, dan juga peserta didik.

4. Memberikan stimulasi kepada bawahan agar produktif

Hasil wawancara dengan bu Diah, pak Rifaid, bu Yana selaku pendidik dan tenaga kependidikan di PKBM Negeri 32, bu Titin selaku penilik, serta pak Gatot selaku kepala PKBM, kepala PKBM memberikan stimulasi untuk pendidik dan tenaga kependidikan dengan cara memotivasi dalam hal giat bekerja dan menasehati untuk lebih baik lagi.

5. Mengikutsertakan bawahan dalam memecahkan masalah

Hasil wawancara dengan bu Diah, pak Rifaid, bu Yana selaku pendidik dan tenaga kependidikan di PKBM Negeri 32, bu Titin selaku penilik, serta pak Gatot selaku kepala PKBM, kepala PKBM mengadakan rapat atau pertemuan untuk membahas bersama-sama dalam memecahkan masalah.

6. Memberikan informasi tentang tugas dan tanggung jawab para bawahan

Hasil wawancara dengan bu Diah, pak Rifaid, bu Yana selaku pendidik dan tenaga kependidikan di PKBM Negeri 32, bu Titin selaku penilik, serta pak Gatot selaku kepala PKBM, selalu memberikan informasi mengenai tugas dan tanggung jawab

pendidik dan tenaga kependidikan secara langsung, dan juga menginformasikan lewat sosial media.

7. Pemimpin melakukan pengembangan potensi kepada bawahan

Hasil wawancara dengan bu Diah, pak Rifaid, bu Yana selaku pendidik dan tenaga kependidikan di PKBM Negeri 32, bu Titin selaku penilik, serta pak Gatot selaku kepala PKBM, dalam melakukan pengembangan potensi pendidik dan tenaga kependidikan, kepala PKBM selalu menginformasikan mengenai pelatihan yang diadakan direktorat, dinas, maupun sudin.

8. Menjunjung tinggi berkat dan martabat bawahan

Hasil wawancara dengan bu Diah, pak Rifaid, bu Yana selaku pendidik dan tenaga kependidikan di PKBM Negeri 32, bu Titin selaku penilik, serta pak Gatot selaku kepala PKBM, kepala PKBM memperlakukan pendidik dan tenaga kependidikan sebagai keluarga dan memberikan perlindungan.

9. Mengikutsertakan bawahan dalam pengambilan keputusan

Hasil wawancara dengan bu Diah, pak Rifaid, bu Yana selaku pendidik dan tenaga kependidikan di PKBM Negeri 32, bu Titin selaku penilik, serta pak Gatot selaku kepala PKBM, dalam pengambilan keputusan, kepala PKBM memberikan kesempatan untuk pendidik maupun tenaga kependidikan dalam memberi saran atau pendapat.

10. Pemimpin mampu memelihara kondisi kerja yang kondusif, inovatif, dan kreatif

Hasil wawancara dengan bu Diah, pak Rifaid, bu Yana selaku pendidik dan tenaga kependidikan di PKBM Negeri 32, bu Titin selaku penilik, serta pak Gatot selaku kepala PKBM, dalam memelihara kondisi kerja kepala PKBM mampu melakukannya. Kepala PKBM mengupayakan adanya keterbukaan antara kepala PKBM maupun pendidik dan tenaga kependidikan.

11. Memiliki perhatian yang positif dalam menyelesaikan konflik antar bawahan

Hasil wawancara dengan bu Diah, pak Rifaid, bu Yana selaku pendidik dan tenaga kependidikan di PKBM Negeri 32, bu Titin selaku penilik, serta pak Gatot selaku kepala PKBM, dalam menyelesaikan konflik kepala PKBM memiliki perhatian yang positif seperti membantu mencari solusi dan bersama-sama membicarakannya.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dalam menganalisis gaya kepemimpinan kepala PKBM di PKBM Negeri 32 DurenSawit, maka ditarik kesimpulan sebagai berikut.

1. Sikap yang ada pada kepala PKBM dalam menerima saran, pendapat, dan kritik para tutor maupun tenaga kependidikannya sangat terbuka, selalu menerima jika itu tujuannya baik untuk PKBM, dan juga apresiatif.
2. Kepala PKBM dalam bekerjasama dan kerja tim, mengutamakan hubungan kekeluargaan dengan baik, memberikan tugas sesuai tupoksinya masing-masing.
3. Kepala PKBM dalam melakukan koordinasi pekerjaan pada para tutor maupun tenaga kependidikan lumayan sering dilakukan. Hal itu biasanya dilakukan rapat atau pertemuan, dan kepala PKBM selalu mengamati kesulitan yang dialami oleh para tutor.
4. Kepala PKBM dalam memberikan stimulasi kepada para tutor maupun tenaga kependidikan dengan cara memberikan motivasi, memberikan informasi tentang pelatihan dan itu bisa menjadi sebuah penghargaan.

5. Kepala PKBM selalu mengikutsertakan tutor dan tenaga kependidikannya dalam memecahkan masalah.
6. Cara kepala PKBM dalam memberikan informasi tentang tugas dan tanggung jawab para tutor dan tenaga kependidikan adalah dengan melalui rapat atau pertemuan, langsung menemui dan bicara ke orang yang bersangkutan, dan lewat sosial media.
7. Kepala PKBM dalam melakukan pengembangan potensi kepada para tutor dan tenaga kependidikan dengan cara menginformasikan kegiatan pelatihan dari direktorat, dinas, maupun sudin untuk dapat diikutsertakan oleh para tutor dan tenaga kependidikan.
8. Menjunjung tinggi berkat dan martabat para tutor dan tenaga kependidikan, kepala PKBM mendekati dirinya secara kekeluargaan seperti mencintai, menyayangi dan melindungi mereka, dan selalu menjaga nama baik siapapun.
9. Kepala PKBM selalu mengikutsertakan para tutor dan tenaga kependidikannya dalam pengambilan keputusan.
10. Kepala PKBM mampu memelihara kondisi kerja yang kondusif, inovatif, dan kreatif dengan cara kebersamaan, kekeluargaan dan keterbukaan.
11. Kepala PKBM memiliki sikap perhatian yang positif dalam menyelesaikan konflik antar tutor.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa, gaya kepemimpinan kepala PKBM di PKBM Negeri 32 Duren Sawit cenderung memiliki gaya kepemimpinan yang demokratis.

## **B. Implikasi**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, peneliti melihat kepala PKBM berperan aktif sebagai pemimpin di PKBM Negeri 32 Duren Sawit. Kepala PKBM selalu berupaya untuk bisa mewujudkan visi, misi, dan tujuan PKBM yang selaras dengan kepentingan-kepentingan warga PKBMnya.

Kepala PKBM juga memiliki sifat-sifat yang tegas, bijaksana, disiplin, terbuka, dan kekeluargaan, sehingga para tutor maupun tenaga kependidikan tidak sungkan untuk memberikan saran maupun kritikan pada saat rapat atau pertemuan. Kepala PKBM terus melakukan koordinasi dan pengembangan potensi untuk para tutor dan tenaga kependidikan, agar mereka dapat meningkatkan kemampuannya dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan.

Kepala PKBM masih selalu berupaya untuk melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin. Meskipun kadangkala masih belum maksimal para tutor dan tenaga kependidikannya dalam menjalankan tugas-tugasnya. Kepala PKBM selalu mengamati, dan terus mengontrol perkembangan-perkembangan yang ada di PKBM.

### C. Saran

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan, maka peneliti memberikan saran sebagai berikut.

1. Kepala PKBM lebih memaksimalkan koordinasi dengan tutor dan tenaga kependidikan.
2. Kepala PKBM tetap menjaga keharmonisan yang sudah berjalan dengan baik demi kemajuan PKBM Negeri 32 Duren Sawit.
3. Tingkatkan kembali *human skill* untuk para tutor, dan tenaga kependidikan agar terciptanya hubungan personal yang baik.
4. Para tutor maupun tenaga kependidikan lebih ditingkatkan perhatiannya terhadap keikutsertaan dalam pelatihan maupun kegiatan yang dapat dilakukan demi pengembangan potensi diri.
5. Seluruh warga PKBM baik kepala PKBM, tutor, tenaga kependidikan maupun peserta didik, hendaklah menjaga lingkungan PKBM Negeri 32 Duren Sawit yang nyaman, kondusif, dan aman dengan cara merawatnya dengan baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aziz Abdul. 2011. Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan. Bandung : Alfabeta.
- Basri Hasan, Tatang. 2011. Kepemimpinan Pendidikan. Bandung : CV Pustaka Setia.
- Bush, Coleman M. 2006. Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan. Jogjakarta: IRCiSoD.
- Daryanto. 2011. Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran. Yogyakarta : Gava Media.
- Hasan. 2002. Pokok-pokok Materi Teori Pengambilan Keputusan. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Heidjrachman. 2002. Manajemen Personalia. Yogyakarta: BPFÉ.
- Kamil Mustofa. 2009. Pendidikan Non Formal. Bandung: Alfabeta.
- Kartono. 2011. Pemimpin dan Kepemimpinan. Jakarta: Rajawali. 2011.
- Nawawi Hadari. 2006. Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi. Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- Poerwandari Kristi. 2009. Pendekatan Kualitatif untuk Penelitian Perilaku Manusia. Depok: LPSP3 UI.
- Ridwan. 2004. Belajar Mudah Penelitian untuk Guru Karyawan dan Peneliti Pemula. Bandung : Alfabeta.
- Robbins. 2003. Organization Behavior, New Jersey : Person Education.

Salusu. 2006. Pengambilan Keputusan Stratejik, untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit. Jakarta: PT. Gramedia Widiasaran Indonesia.

Suharsimi. 2000. Manajemen Penelitian. Jakarta: Rineka Cipta.

Suharsimi. 1996. Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek. Jakarta: Rineka Cipta.

Sugiyono. 2013. Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.

Usman H., Purnomo. 2003. Metodologi Penelitian Sosial. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Wahjosumidjo. 2003. Kepemimpinan Kepala Sekolah. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Sumber internet :

<http://kawasanpendidikan.blogspot.co.id/2016/02/pengertian-pendidikan.html>  
diakses pada tanggal 20 April 2016 pukul 13.20 WIB

<http://imadiklus.com/pendidikan-noninformal-pnfi-dlm-uu-sisdiknas/> diakses pada tanggal 22 Juni 2016 jam 19.03 WIB

Candra Tiodora Turnip, Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Kristen 2 Klaten,  
<http://eprints.uny.ac.id/28600/1/skripsi%20Candra%20%2012402247004.pdf>  
diakses pada tanggal 20 Oktober 2016 pukul 19.00 wib.

Skripsi :

Skripsi Mahasiswa PLS angkatan 2005 Judul Skripsi: Efektivitas Kepemimpinan Kepala Lembaga Kursus berdasarkan persepsi staff yang dipimpinya.

**LAMPIRAN 1.****Pedoman Wawancara untuk Kepala PKBM****Data Umum**

Nama Informan :

Jabatan :

Hari/Tanggal :

Waktu :

**Pertanyaan**

1. Bagaimana sikap Bapak apabila tutor/tenaga kependidikan memberikan saran/pendapat pada saat rapat?
2. Bagaimana cara Bapak melakukan pembinaan kepada tutor dan tenaga kependidikan?
3. Bagaimana cara Bapak menggerakkan pendidik dan tenaga kependidikan sehubungan dengan tugas-tugas yang diberikan?
4. Bagaimana cara Bapak dalam menetapkan kebijakan sehubungan dengan program atau kegiatan di PKBM?
5. Bagaimana cara Bapak berkomunikasi dengan para pendidik dan tenaga kependidikan?

6. Bagaimana sikap yang Bapak terapkan dalam menjalankan tugas-tugas sebagai Kepala PKBM?
7. Seberapa sering Bapak melakukan pertemuan/rapat untuk melaksanakan suatu kegiatan di PKBM?
8. Bagaimana cara Bapak mempercayai pendidik dan tenaga kependidikan dalam menjalankan tugas-tugasnya?
9. Bagaimana sikap Bapak apabila tutor/tenaga kependidikan mengalami kendala sehubungan dengan tugas yang dijalankan?
10. Bagaimana cara Bapak melakukan intervensi dalam pengelolaan manajemen PKBM?
11. Bagaimana cara Bapak memberikan evaluasi sehubungan dengan program atau kegiatan yang telah dilaksanakan?
12. Bagaimana cara Bapak mengontrol setiap kegiatan yang dilaksanakan di PKBM?
13. Seberapa sering Bapak mengambil bagian dalam diskusi kerja bersama dengan pendidik dan tenaga kependidikan?
14. Bagaimana sikap Bapak ketika menerima saran/pendapat dari tutor/tenaga kependidikan?
15. Bagaimana cara Bapak dalam memberikan beban pekerjaan kepada tutor maupun tenaga kependidikan?
16. Seberapa sering bapak melakukan koordinasi pekerjaan kepada tutor dan tenaga kependidikan?

17. Bagaimana Bapak memberikan stimulasi kepada tutor dan tenaga kependidikan sehubungan dengan produktivitas dalam bekerja?
18. Bagaimana cara Bapak mengikutsertakan tutor dan tenaga kependidikan dalam memecahkan masalah?
19. Bagaimana cara Bapak dalam memberikan informasi tentang tugas dan tanggung jawab kepada tutor dan tenaga kependidikan?
20. Bagaimana cara Bapak melakukan pengembangan potensi diri pada pendidik dan tenaga kependidikan di PKBM?
21. Seberapa sering Bapak melakukan pengembangan potensi diri untuk pendidik dan tenaga kependidikan?
22. Bagaimana cara Bapak dalam menjunjung tinggi harkat dan martabat pendidik dan tenaga kependidikan?
23. Bagaimana cara Bapak mengikutsertakan pendidik dan tenaga kependidikan dalam pengambilan keputusan?
24. Apa yang Bapak lakukan dalam memelihara kondisi kerja yang kondusif, inovatif, dan kreatif?
25. Apa yang Bapak lakukan ketika terjadi konflik antar pendidik dan tenaga kependidikan?

## **Pedoman Wawancara untuk Penilik, Pendidik dan Tenaga Kependidikan**

### **Data Umum**

Nama Informan :

Jabatan :

Tanggal Wawancara :

### **Pertanyaan**

1. Bagaimana sikap Kepala PKBM apabila tutor/tenaga kependidikan memberikan saran/pendapat pada saat rapat?
2. Bagaimana cara Kepala PKBM melakukan pembinaan kepada tutor dan tenaga kependidikan?
3. Bagaimana cara Kepala PKBM menggerakkan pendidik dan tenaga kependidikan sehubungan dengan tugas-tugas yang diberikan?
4. Pada saat mengadakan rapat atau musyawarah, pernahkah Bapak/Ibu dilibatkan dalam pengambilan keputusan?
5. Bagaimana cara Kepala PKBM berkomunikasi dengan para pendidik dan tenaga kependidikan?
6. Bagaimana sikap yang Kepala PKBM terapkan dalam menjalankan tugas-tugas sebagai Kepala PKBM?

7. Seberapa sering Kepala PKBM melakukan pertemuan/rapat untuk melaksanakan suatu kegiatan di PKBM?
8. Bagaimana cara Kepala PKBM mempercayai pendidik dan tenaga kependidikan dalam menjalankan tugas-tugasnya?
9. Bagaimana sikap Kepala PKBM apabila tutor/tenaga kependidikan mengalami kendala sehubungan dengan tugas yang dijalankan?
10. Bagaimana cara Kepala PKBM melakukan intervensi dalam pengelolaan manajemen PKBM?
11. Bagaimana cara Kepala PKBM memberikan evaluasi sehubungan dengan program atau kegiatan yang telah dilaksanakan?
12. Bagaimana cara Kepala PKBM mengontrol setiap kegiatan yang dilaksanakan di PKBM?
13. Seberapa sering Kepala PKBM mengambil bagian dalam diskusi kerja bersama dengan pendidik dan tenaga kependidikan?
14. Bagaimana sikap Kepala PKBM ketika menerima saran/pendapat dari tutor/tenaga kependidikan?
15. Bagaimana cara Kepala PKBM dalam memberikan tugas atau pekerjaan kepada tutor maupun tenaga kependidikan?
16. Seberapa sering Kepala PKBM melakukan koordinasi pekerjaan kepada tutor dan tenaga kependidikan?

17. Bagaimana Kepala PKBM memberikan stimulasi kepada tutor dan tenaga kependidikan sehubungan dengan produktivitas dalam bekerja?
18. Bagaimana cara Kepala PKBM mengikutsertakan tutor dan tenaga kependidikan dalam memecahkan masalah?
19. Bagaimana cara Kepala PKBM dalam memberikan informasi tentang tugas dan tanggung jawab kepada tutor dan tenaga kependidikan?
20. Bagaimana cara Kepala PKBM melakukan pengembangan potensi diri pada pendidik dan tenaga kependidikan di PKBM?
21. Seberapa sering Kepala PKBM melakukan pengembangan potensi diri untuk pendidik dan tenaga kependidikan?
22. Bagaimana cara Kepala PKBM dalam menjunjung tinggi harkat dan martabat pendidik dan tenaga kependidikan?
23. Bagaimana cara Kepala PKBM mengikutsertakan pendidik dan tenaga kependidikan dalam pengambilan keputusan?
24. Apa yang Kepala PKBM lakukan dalam memelihara kondisi kerja yang kondusif, inovatif, dan kreatif?
25. Apa yang Kepala PKBM lakukan ketika terjadi konflik antar pendidik dan tenaga kependidikan?

## **Pedoman Wawancara untuk Pendidik dan Tenaga Kependidikan**

### **Data Umum**

Nama Informan : Ibu Sugandiah, SE.

Jabatan : Bendahara

Hari/Tanggal : Rabu, 04 Januari 2017

### **Pertanyaan**

1. Bagaimana sikap Kepala PKBM apabila tutor/tenaga kependidikan memberikan saran/pendapat pada saat rapat?

Jawab :

“Ya bagus, beliau dapat menerima masukan dari para tutor dan tenaga kependidikan.”

2. Bagaimana cara Kepala PKBM melakukan pembinaan kepada tutor dan tenaga kependidikan?

Jawab :

“Biasanya secara berbicara secara langsung (*face to face*) seperti membicarakan tentang pembelajaran, dan peserta didik.”

3. Bagaimana cara Kepala PKBM menggerakkan pendidik dan tenaga kependidikan sehubungan dengan tugas-tugas yang diberikan?

Jawab :

“Dalam menggerakkan, beliau memberikan pesan langsung ke orang yang di tunjuk untuk melakukan tugasnya.”

4. Pada saat mengadakan rapat atau musyawarah, pernahkah Bapak/Ibu dilibatkan dalam pengambilan keputusan?

Jawab :

“Pernah, biasanya jika ada masalah atau kegiatan suka di rapatkan.”

5. Bagaimana cara Kepala PKBM berkomunikasi dengan para pendidik dan tenaga kependidikan?

Jawab :

“Cara berkomunikasi biasanya melalui sosial media seperti whatsapp yang sudah tergabung dalam grup serta berhubungan baik secara langsung antara beliau dengan yang lainnya.”

6. Bagaimana sikap yang Kepala PKBM terapkan dalam menjalankan tugas-tugas sebagai Kepala PKBM?

Jawab :

“Menurut saya sikap beliau bijaksana, simple (sederhana), bisa menerima, serta tegas sebagai kepala PKBM.”

7. Seberapa sering Kepala PKBM melakukan pertemuan/rapat untuk melaksanakan suatu kegiatan di PKBM?

Jawab :

“Lumayan sering, kemaren saja 1 semester bisa sampai 3-4 kali.”

8. Bagaimana cara Kepala PKBM mempercayai pendidik dan tenaga kependidikan dalam menjalankan tugas-tugasnya?

Jawab :

“Dengan melihat orang tersebut melakukan sesuai tugas yang diberikan atau tidak, serta dengan melihat kejujuran dalam menjalankan tugasnya.”

9. Bagaimana sikap Kepala PKBM apabila tutor/tenaga kependidikan mengalami kendala sehubungan dengan tugas yang dijalankan?

Jawab :

“Membantu dan memberikan contoh sehingga kita mengetahui apa yang kita kerjakan. Misalnya saya dalam membuat pembukuan keuangan yang beliau mau seperti apa sehingga kendala saya dapat terselesaikan dengan dibantu dan diberikan contoh oleh beliau.”

10. Bagaimana cara Kepala PKBM melakukan intervensi dalam pengelolaan manajemen PKBM?

Jawab :

“Memberikan arahan-arahan serta memberi penjelasan kepada para tutor dan tenaga kependidikan sehubungan dengan manajemen PKBM.”

11. Bagaimana cara Kepala PKBM memberikan evaluasi sehubungan dengan program atau kegiatan yang telah dilaksanakan?

Jawab :

“Biasanya setelah program dilaksanakan, beliau mengajak kami berkumpul untuk kembali mengadakan rapat evaluasi, dan jika ada hal yang tidak tepat langsung diberi saran untuk kedepannya.”

12. Bagaimana cara Kepala PKBM mengontrol setiap kegiatan yang dilaksanakan di PKBM?

Jawab :

“Caranya dengan menanyakan hasil dari kegiatan itu dan melihat laporan yang telah dibuat.”

13. Seberapa sering Kepala PKBM mengambil bagian dalam diskusi kerja bersama dengan pendidik dan tenaga kependidikan?

Jawab :

“Beliau sering ikut andil dalam hal diskusi kerja dan namun tetap mempersilahkan yang lain mengutarakan pendapatnya sambil beliau mengawasi dan mengamati jalannya diskusi.”

14. Bagaimana sikap Kepala PKBM ketika menerima saran/pendapat dari tutor/tenaga kependidikan?

Jawab :

“Sikapnya menerima pendapat yang lain dengan lapang dada.”

15. Bagaimana cara Kepala PKBM dalam memberikan tugas atau pekerjaan kepada tutor maupun tenaga kependidikan?

Jawab :

“Secara berkala/bertahap, pokoknya sedikit demi sedikit bertahap. Kalau yang satu sudah selesai, baru yang satunya lagi, namun tetap tegas di kasih arahan kapan tugas-tugasnya harus selesai.”

16. Seberapa sering Kepala PKBM melakukan koordinasi pekerjaan kepada tutor dan tenaga kependidikan?

Jawab :

“Kalau saya pribadi paling seminggu sekali, yaa seperti saya dalam hal keuangan, selalu ditanya perkembangannya bagaimana, apakah ada kesulitan atau tidak. Seperti itu yang biasa beliau tanyakan ke saya.”

17. Bagaimana Kepala PKBM memberikan stimulasi kepada tutor dan tenaga kependidikan sehubungan dengan produktivitas dalam bekerja?

Jawab :

“Memberikan motivasi dalam hal bersemangat bekerja untuk para tutor dan tenaga kependidikan.”

18. Bagaimana cara Kepala PKBM mengikutsertakan tutor dan tenaga kependidikan dalam memecahkan masalah?

Jawab :

“Dengan cara berdiskusi secara bersama-sama, beliau orangnya tidak individual, masalah apa ya diomongin bersama-sama.”

19. Bagaimana cara Kepala PKBM dalam memberikan informasi tentang tugas dan tanggung jawab kepada tutor dan tenaga kependidikan?

Jawab :

“Biasanya diberikan pesan langsung atau diberikan surat tugas untuk kami.”

20. Bagaimana cara Kepala PKBM melakukan pengembangan potensi diri pada pendidik dan tenaga kependidikan di PKBM?

Jawab :

“Dengan cara mengikutsertakan kita ke acara pelatihan. Jika ada informasi mengenai pelatihan, langsung diberitahukan ke para tutor dan tenaga kependidikan.”

21. Seberapa sering Kepala PKBM memberikan pengembangan potensi diri untuk pendidik dan tenaga kependidikan?

Jawab:

“Lumayan, ya pokoknya jika ada pemberitahuan mengenai pelatihan dan kegiatan yang bermanfaat untuk tutor dan tenaga kependidikan langsung diberi tahu.”

22. Bagaimana cara Kepala PKBM dalam menjaga nama baik pendidik dan tenaga kependidikan?

Jawab :

“Yang saya lihat beliau dengan cara mempercayai para tenaga-tenaganya.”

23. Bagaimana cara Kepala PKBM mengikutsertakan pendidik dan tenaga kependidikan dalam pengambilan keputusan?

Jawab :

“Biasanya sih dengan cara bermusyawarah.”

24. Apa yang Kepala PKBM lakukan dalam memelihara kondisi kerja yang kondusif, inovatif, dan kreatif?

Jawab :

“Dengan cara kekeluargaan, apapun diputuskan secara bersama-sama.”

25. Apa yang Kepala PKBM lakukan ketika terjadi konflik antar pendidik dan tenaga kependidikan?

Jawab :

“Beliau bisa membicarakan dan menasehati kami.”

## **Pedoman Wawancara untuk Pendidik dan Tenaga Kependidikan**

### **Data Umum**

Nama Informan : Pak Rifaid, SPd.

Jabatan : Operator

Hari/Tanggal : Kamis, 05 Januari 2017

### **Pertanyaan**

1. Bagaimana sikap Kepala PKBM apabila tutor/tenaga kependidikan memberikan saran/pendapat pada saat rapat?

Jawab :

“Menerima pendapat atau saran apapun demi tujuan bersama.”

2. Bagaimana cara Kepala PKBM melakukan pembinaan kepada tutor dan tenaga kependidikan?

Jawab :

“Ya semacam memberikan arahan untuk tutor dalam pengajaran dengan tepat waktu dan arahan untuk tenaga kependidikan sesuai dengan bidangnya.”

3. Bagaimana cara Kepala PKBM menggerakkan pendidik dan tenaga kependidikan sehubungan dengan tugas-tugas yang diberikan?

Jawab :

“Beliau langsung menyampaikan ke kita sebagai tutor maupun tenaga kependidikan, kalau memang itu yang menjadi tugas ya harus disampaikan.”

4. Pada saat mengadakan rapat atau musyawarah, pernahkah Bapak/Ibu dilibatkan dalam pengambilan keputusan?

Jawab :

“Pernah kok, biasanya memang kita (para tutor dan tenaga kependidikan) suka dilibatkan.”

5. Bagaimana cara Kepala PKBM berkomunikasi dengan para pendidik dan tenaga kependidikan?

Jawab :

“Beliau memiliki keseimbangan dalam hal berkomunikasi, selain beliau memberikan informasi, beliau pun menerima apa yang kita sampaikan kepada beliau.”

6. Bagaimana sikap yang Kepala PKBM terapkan dalam menjalankan tugas-tugas sebagai Kepala PKBM?

Jawab :

“Sikapnya baik, dan memberikan arahan untuk para tutor dan tenaga kependidikannya dalam bekerja, beliau bekerja disiplin demi kemajuan PKBM.”

7. Seberapa sering Kepala PKBM melakukan pertemuan/rapat untuk melaksanakan suatu kegiatan di PKBM?

Jawab :

“Ya sekitar 2 bulan sekali, apalagi jika ada ulangan atau kegiatan akreditasi belakangan ini sering ngadain pertemuan.”

8. Bagaimana cara Kepala PKBM mempercayai pendidik dan tenaga kependidikan dalam menjalankan tugas-tugasnya?

Jawab :

“Menurut saya yang saya lihat, beliau melihat dari kinerja dan kejujuran dari orang tersebut, serta sikap juga.”

9. Bagaimana sikap Kepala PKBM apabila tutor/tenaga kependidikan mengalami kendala sehubungan dengan tugas yang dijalankan?

Jawab :

“Sikapnya beliau memberikan solusi, jalan atau arahan kepada orang yang mengalami kesulitan untuk bisa memenuhi tugasnya dengan baik.”

10. Bagaimana cara Kepala PKBM melakukan intervensi dalam pengelolaan manajemen PKBM?

Jawab :

“Memberikan arahan-arahan dan kepercayaan kepada tutor dan juga tenaga kependidikannya dalam pengelolaan PKBM.”

11. Bagaimana cara Kepala PKBM memberikan evaluasi sehubungan dengan program atau kegiatan yang telah dilaksanakan?

Jawab :

“Biasanya beliau mengajak kita melakukan evaluasi untuk melihat kegiatan yang telah dilaksanakan apakah sudah sesuai dengan tujuan atau masih ada kekurangan, dan kemudian diberikan solusi untuk kedepannya.”

12. Bagaimana cara Kepala PKBM mengontrol setiap kegiatan yang dilaksanakan di PKBM?

Jawab :

“Kalau berkaitan dengan pengontrolan, beliau selalu melihat sesuai dengan *schedule* (jadwal) kerjanya. Mengontrol semua lini supaya apa yang menjadi wacana dan tujuan beliau untuk memajukan PKBM bisa berjalan dengan baik.”

13. Seberapa sering Kepala PKBM mengambil bagian dalam diskusi kerja bersama dengan pendidik dan tenaga kependidikan?

Jawab :

“Sering sih tidak terlalu, beliau dalam hal ini memberikan arahan-arahan bagaimana meningkatkan kualitas mengajar, bagaimana kebersamaan kita dalam menyelesaikan tugas di PKBM. Namun, tetap beliau dengan senang hati menerima saran dari yang lainnya.”

14. Bagaimana sikap Kepala PKBM ketika menerima saran/pendapat dari tutor/tenaga kependidikan?

Jawab :

“Sikap beliau terbuka, dan mau mendengarkan serta menampung saran atau pendapat dari yang lain.”

15. Bagaimana cara Kepala PKBM dalam memberikan tugas atau pekerjaan kepada tutor maupun tenaga kependidikan?

Jawab :

“Beliau memberikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan porsinya masing-masing, beliau tidak terlalu berlebihan yang kalau belum selesai tugas, langsung diberi tugas lagi, beliau tidak seperti itu.”

16. Seberapa sering Kepala PKBM melakukan koordinasi pekerjaan kepada tutor dan tenaga kependidikan?

Jawab :

“Sering sih tidak terlalu, tapi kalau memang pekerjaan itu belum selesai paling ada koordinasi dan komunikasi dengan orang tersebut untuk bisa menyelesaikan tugasnya secepat mungkin sesuai yang di agendakan beliau.”

17. Bagaimana Kepala PKBM memberikan stimulasi kepada tutor dan tenaga kependidikan sehubungan dengan produktivitas dalam bekerja?

Jawab :

“Beliau suka mengarahkan untuk melakukan hal yang baik seperti memberikan motivasi untuk selalu giat bekerja, dan beliau tidak sungkan untuk memberikan nasihat yang baik.”

18. Bagaimana cara Kepala PKBM mengikutsertakan tutor dan tenaga kependidikan dalam memecahkan masalah?

Jawab :

“Mengajak kita untuk berkumpul dan mengadakan rapat sehingga masalah tersebut dapat diselesaikan secara bersama-sama.”

19. Bagaimana cara Kepala PKBM dalam memberikan informasi tentang tugas dan tanggung jawab kepada tutor dan tenaga kependidikan?

Jawab :

“Beliau memberikan informasi dengan cara lisan maupun lewat sosial media untuk memberikan informasi mengenai kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan pendidik dan tenaga kependidikan.”

20. Bagaimana cara Kepala PKBM melakukan pengembangan potensi diri pada pendidik dan tenaga kependidikan di PKBM?

Jawab :

“Caranya kalau ada kegiatan pelatihan yang diselenggarakan oleh sudin, beliau menginformasikan kepada tutor dan tenaga kependidikan untuk bisa ikut dalam pelatihan-pelatihan tersebut.”

21. Seberapa sering Kepala PKBM melakukan pengembangan potensi diri untuk pendidik dan tenaga kependidikan?

Jawab :

“Sering menginformasikan tentang kegiatan-kegiatan mengenai pengembangan potensi diri.”

22. Bagaimana cara Kepala PKBM dalam menjaga nama baik pendidik dan tenaga kependidikan?

Jawab :

“Saya sih melihat jika ada yang melakukan kesalahan, beliau tidak membuka aib orang tersebut.”

23. Bagaimana cara Kepala PKBM mengikutsertakan pendidik dan tenaga kependidikan dalam pengambilan keputusan?

Jawab :

“Biasanya mengadakan rapat dan bermusyawarah.”

24. Apa yang Kepala PKBM lakukan dalam memelihara kondisi kerja yang kondusif, inovatif, dan kreatif?

Jawab :

“Beliau tetap menjaga kebersamaan, sikap kekeluargaan sehingga akan timbul rasa saling memiliki di antara tenaga-tenaga di PKBM.”

25. Apa yang Kepala PKBM lakukan ketika terjadi konflik antar pendidik dan tenaga kependidikan?

Jawab :

“Ya selain beliau sebagai kepala PKBM, beliau mampu meredam permasalahan yang ada dan mendamaikan orang yang mengalami konflik tersebut serta membicarakan bersama.”

## **Pedoman Wawancara untuk Pendidik dan Tenaga Kependidikan**

### **Data Umum**

Nama Informan : Bu Yana

Jabatan : Tutor Agama Islam paket B dan C

Hari/tanggal : Senin, 09 Januari 2017

### **Pertanyaan**

1. Bagaimana sikap Kepala PKBM apabila tutor/tenaga kependidikan memberikan saran/pendapat pada saat rapat?

Jawab :

“Ya beliau sih selalu menerima ya kalau kita para tutor memberikan saran/pendapat.”

2. Bagaimana cara Kepala PKBM melakukan pembinaan kepada tutor dan tenaga kependidikan?

Jawab :

“Setau saya beliau kalau ngasih pembinaan caranya dengan berbicara langsung ke para tutor.”

3. Bagaimana cara Kepala PKBM menggerakkan pendidik dan tenaga kependidikan sehubungan dengan tugas-tugas yang diberikan?

Jawab :

“Caranya dengan memberikan arahan ke para tutor sebaik-baiknya.”

4. Pada saat mengadakan rapat atau musyawarah, pernahkah Bapak/Ibu dilibatkan dalam pengambilan keputusan?

Jawab :

“Ya, beliau selalu melibatkan kita semua.”

5. Bagaimana cara Kepala PKBM berkomunikasi dengan para pendidik dan tenaga kependidikan?

Jawab :

“Biasanya kalau beliau berkomunikasi sih baik ya, dan berbicara langsung ke kita.”

6. Bagaimana sikap yang Kepala PKBM terapkan dalam menjalankan tugas-tugas sebagai Kepala PKBM?

Jawab :

“Yang saya lihat sih, beliau baik, tegas, bijaksana, disiplin, dan juga punya sifat kekeluargaan ke kita.”

7. Seberapa sering Kepala PKBM melakukan pertemuan/rapat untuk melaksanakan suatu kegiatan di PKBM?

Jawab :

“Ya sekitar 2 bulan sekali, pokoknya kalau setiap kali mengadakan kegiatan atau ada yang harus diinformasikan selalu dirapatkan.”

8. Bagaimana cara Kepala PKBM mempercayai pendidik dan tenaga kependidikan dalam menjalankan tugas-tugasnya?

Jawab :

“Caranya melihat dari kejujuran kitanya, dan melihat cara kita melaksanakan tugas-tugas yang diberikan.”

9. Bagaimana sikap Kepala PKBM apabila tutor/tenaga kependidikan mengalami kendala sehubungan dengan tugas yang dijalankan?

Jawab :

“Beliau suka bertanya ke kita perkembangan dari tugas-tugas yang dijalankan, kalau kita mengalami kesulitan suka membantu menjelaskannya namun tetap kita yang menjalankan.”

10. Bagaimana cara Kepala PKBM melakukan intervensi dalam pengelolaan manajemen PKBM?

Jawab :

“Memberikan arahan-arahan dan selalu membina kita dalam pengelolaan manajemen PKBM.”

11. Bagaimana cara Kepala PKBM memberikan evaluasi sehubungan dengan program atau kegiatan yang telah dilaksanakan?

Jawab :

“Biasanya sih kalau sudah melakukan kegiatan ada rapat evaluasi, dan semua para tutor dan tenaga kependidikan diajak untuk melakukan rapat evaluasi.”

12. Bagaimana cara Kepala PKBM mengontrol setiap kegiatan yang dilaksanakan di PKBM?

Jawab :

“Kalau yang saya rasa, selalu menanyakan perkembangan bahan ajar atau melihat laporan proses pembelajaran seperti apa.”

13. Seberapa sering Kepala PKBM mengambil bagian dalam diskusi kerja bersama dengan pendidik dan tenaga kependidikan?

Jawab :

“Gak terlalu sering juga sih. Beliau mempersilahkan tutor pun untuk menyampaikan pendapatnya.”

14. Bagaimana sikap Kepala PKBM ketika menerima saran/pendapat dari tutor/tenaga kependidikan?

Jawab :

“Beliau sih menerima dan menampung setiap saran yang diberikan para tutor dan tenaga kependidikan. Jika saran itu bermanfaat dan demi kemajuan bersama, biasanya beliau terima.”

15. Bagaimana cara Kepala PKBM dalam memberikan tugas atau pekerjaan kepada tutor maupun tenaga kependidikan?

Jawab :

“Biasanya jika beliau sama para tutor dalam satu tempat, ia langsung memberikan pesan dan menginformasikannya. Namun, jika beliau sedang berada diluar biasanya lewat sosial media seperti *whatsapp*.”

16. Seberapa sering Kepala PKBM melakukan koordinasi pekerjaan kepada tutor dan tenaga kependidikan?

Jawab :

“Gak sering juga sih. Ya misalnya saya tutor Agama, sesekali ia menanyakan hal selama proses pembelajaran.”

17. Bagaimana Kepala PKBM memberikan stimulasi kepada tutor dan tenaga kependidikan sehubungan dengan produktivitas dalam bekerja?

Jawab :

“Biasanya beliau memotivasi kita dan terkadang mengajak kita untuk mengikuti pelatihan.”

18. Bagaimana cara Kepala PKBM mengikutsertakan tutor dan tenaga kependidikan dalam memecahkan masalah?

Jawab :

“Mengajak para tutor untuk bermusyawarah atau mengadakan rapat.”

19. Bagaimana cara Kepala PKBM dalam memberikan informasi tentang tugas dan tanggung jawab kepada tutor dan tenaga kependidikan?

Jawab :

“Biasanya langsung ke orang yang bersangkutan atau lewat sosial media.”

20. Bagaimana cara Kepala PKBM melakukan pengembangan potensi diri pada pendidik dan tenaga kependidikan di PKBM?

Jawab :

“Setau saya, beliau selalu menginformasikan kegiatan-kegiatan seperti pelatihan untuk para tutor, dan mengajak untuk bisa mengikuti pelatihan.”

21. Seberapa sering Kepala PKBM melakukan pengembangan potensi diri untuk pendidik dan tenaga kependidikan?

Jawab :

“Lumayan sering sih, selalu di informasikan jika memang ada pelatihan.”

22. Bagaimana cara Kepala PKBM dalam menjaga nama baik pendidik dan tenaga kependidikan?

Jawab :

“Beliau sih ramah ya. Beliau mempercayai setiap pekerjaan para tutornya.”

23. Bagaimana cara Kepala PKBM mengikutsertakan pendidik dan tenaga kependidikan dalam pengambilan keputusan?

Jawab :

“Mengajak para tutor untuk ikut berpartisipasi dan mempersilahkan para tutor jika ada yang ingin mengajukan saran.”

24. Apa yang Kepala PKBM lakukan dalam memelihara kondisi kerja yang kondusif, inovatif, dan kreatif?

Jawab :

“Beliau selalu berusaha untuk melakukan perbaikan sih yang saya tahu.”

25. Apa yang Kepala PKBM lakukan ketika terjadi konflik antar pendidik dan tenaga kependidikan?

Jawab :

“Ya yang pasti beliau bertanya dulu sih. Dan beliau berusaha untuk bicara bersama-sama dan menasehati atau mungkin bisa memberikan solusi.”

## **Pedoman Wawancara untuk Penilik**

### **Data Umum**

Nama Informan : Ibu Dra Titin Wartini MM.

Jabatan : Penilik Kec. Duren Sawit

Hari/Tanggal : Jum'at, 06 Januari 2017

### **Pertanyaan**

1. Bagaimana sikap kepala PKBM apabila tutor/tenaga kependidikan memberikan saran/pendapat pada saat rapat?

Jawab :

“Beliau menerima apa yang diungkapkan oleh para tutor dan para tutor”.

2. Bagaimana cara kepala PKBM melakukan pembinaan kepada tutor dan tenaga kependidikan?

Jawab :

“Saya melihat beliau berusaha untuk melakukan perkembangan-perkembangan untuk PKBM dan memberikan arahan-arahan secara langsung ke para tutor.”

3. Bagaimana cara kepala PKBM menggerakkan pendidik dan tenaga kependidikan sehubungan dengan tugas-tugas yang diberikan?

Jawab :

“Beliau melakukan pengarahan kepada para tutor sesuai dengan peraturan yang ada.”

4. Bagaimana cara kepala PKBM dalam menetapkan kebijakan sehubungan dengan program atau kegiatan di PKBM?

Jawab :

“Saya melihat setiap ada program yang ingin dilaksanakan, terlebih dahulu di musyawarahkan atau mengadakan rapat bersama.”

5. Bagaimana cara kepala PKBM berkomunikasi dengan para pendidik dan tenaga kependidikan?

Jawab :

“Terlihat kepala PKBM berkomunikasi dengan yang lainnya cukup baik, begitupun ke saya selalu dikomunikasikan secara baik.”

6. Bagaimana sikap yang diterapkan kepala PKBM dalam menjalankan tugas-tugas sebagai Kepala PKBM?

Jawab :

“Beliausia sikapnya kekeluargaan, tegas, baik, serta terbuka sebagai pemimpin.”

7. Seberapa sering kepala PKBM melakukan pertemuan/rapat untuk melaksanakan suatu kegiatan di PKBM?

Jawab :

“Lumayan sering, dan setiap kali ada pertemuan, saya juga diundang.”

8. Bagaimana cara kepala PKBM mempercayai pendidik dan tenaga kependidikan dalam menjalankan tugas-tugasnya?

Jawab :

“Beliau melihat sikap yang lainnya dalam mengerjakan tugas.”

9. Bagaimana sikap kepala PKBM apabila tutor/tenaga kependidikan mengalami kendala sehubungan dengan tugas yang dijalankan?

Jawab :

“Beliau melihat terlebih dahulu seperti apa kendala yang di hadapi oleh pendidik dan tenaga kependidikan”

10. Bagaimana cara kepala PKBM melakukan intervensi dalam pengelolaan manajemen PKBM?

Jawab :

“Dalam hal melakukan intervensi sesuai dengan tugas dan wewenang beliau sebagai kepala PKBM.”

11. Bagaimana cara kepala PKBM memberikan evaluasi sehubungan dengan program atau kegiatan yang telah dilaksanakan?

Jawab :

“Beliau mengadakan evaluasi, setelah melakukan kegiatan.”

12. Bagaimana cara kepala PKBM mengontrol setiap kegiatan yang dilaksanakan di PKBM?

Jawab :

“Beliau memonitoring dan mengarahkan kepada pendidik dan tenaga kependidikan.”

13. Seberapa sering kepala PKBM mengambil bagian dalam diskusi kerja bersama dengan pendidik dan tenaga kependidikan?

Jawab :

“Beliau ikut andil, namun tetap mempersilahkan yang lainnya untuk berpendapat.”

14. Bagaimana sikap kepala PKBM ketika menerima saran/pendapat dari tutor/tenaga kependidikan?

Jawab :

“Yang saya lihat beliau bersikap menerima dan terbuka dengan tutor dan tenaga kependidikannya.”

15. Bagaimana cara kepala PKBM dalam memberikan tugas atau pekerjaan kepada tutor maupun tenaga kependidikan?

Jawab :

“Sesuai dengan tupoksi para tutor maupun tenaga kependidikan.”

16. Seberapa sering kepala PKBM melakukan koordinasi pekerjaan kepada tutor dan tenaga kependidikan?

Jawab :

“Beliau melakukan koordinasi dengan baik, dan lumayan sering dilakukan.”

17. Bagaimana kepala PKBM memberikan stimulasi kepada tutor dan tenaga kependidikan sehubungan dengan produktivitas dalam bekerja?

Jawab :

“Beliau memberikan informasi mengenai pelatihan dan itu bisa sebagai penghargaan serta stimulasi untuk para tutornya.”

18. Bagaimana cara kepala PKBM mengikutsertakan tutor dan tenaga kependidikan dalam memecahkan masalah?

Jawab :

“Saat saya melakukan monitoring ke PKBM Negeri 32, beberapa kesempatan saya dapat hadir dalam rapat atau pertemuan yang dilakukan kepala PKBM untuk membahas bersama-sama.”

19. Bagaimana cara kepala PKBM dalam memberikan informasi tentang tugas dan tanggung jawab kepada tutor dan tenaga kependidikan?

Jawab :

“Yang saya lihat beliau menginformasikan secara langsung serta lewat sosial media.”

20. Bagaimana cara kepala PKBM melakukan pengembangan potensi diri pada pendidik dan tenaga kependidikan di PKBM?

Jawab :

“Yang saya lihat beliau selalu mengusahakan untuk bisa mencari informasi mengenai pelatihan yang diadakan baik dari direktorat,

dinas, maupun sudin untuk diberitahukan ke para tutor agar mereka dapat mengikuti pelatihan tersebut.”

21. Seberapa sering kepala PKBM melakukan pengembangan potensi diri untuk pendidik dan tenaga kependidikan?

Jawab :

“Beliau sering sih kalau ada informasi pelatihan langsung diberitahukan ke yang lainnya.”

22. Bagaimana cara kepala PKBM dalam memperlakukan pendidik dan tenaga kependidikan dilihat dari norma-norma yang berlaku?

Jawab :

“Beliau santun, baik, dan menjaga komunikasi yang baik dengan lainnya.”

23. Bagaimana cara kepala PKBM mengikutsertakan pendidik dan tenaga kependidikan dalam pengambilan keputusan?

Jawab :

“Mengajak yang lainnya untuk ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.”

24. Apa yang kepala PKBM lakukan dalam memelihara kondisi kerja yang kondusif, inovatif, dan kreatif?

Jawab :

“Beliau bersaha mengupayakan adanya keterbukaan untuk dapat melakukan bersama-sama, karena keterbukaan tersebut dapat mendukung adanya kondusif, kreatif, dan juga inovatif.”

25. Apa yang kepala PKBM lakukan ketika terjadi konflik antar pendidik dan tenaga kependidikan?

Jawab :

“Diselesaikan secara kekeluargaan dan bersama-sama.”

## **Pedoman Wawancara untuk Kepala PKBM**

### **Data Umum**

Nama Informan : Pak Drs. Gatot Sriwijatmiko

Jabatan : Kepala PKBM

Hari/Tanggal : Jum'at, 06 Januari 2017

### **Pertanyaan**

1. Bagaimana sikap Bapak apabila tutor/tenaga kependidikan memberikan saran/pendapat pada saat rapat?

Jawab :

“Alhamdulillah, dalam arti saya menerima apa yang diungkapkan oleh para tutor dan para tutor pun dapat memberikan saran dan itu sangat dibutuhkan oleh saya, sehingga kita dapat mengetahui keinginan mereka seperti apa.”

2. Bagaimana cara Bapak melakukan pembinaan kepada tutor dan tenaga kependidikan?

Jawab :

“Kalau saya untuk mengadakan pembinaan tidak selalu menunggu kasus, baru dibina. Tetapi, saya berusaha untuk melakukan perkembangan-perkembangan untuk PKBM. Ya seperti saat-saat ini

kita sedang melakukan akreditasi paket B dan C. Selain itu, selalu memberikan arahan-arahan secara langsung ke para tutor.”

3. Bagaimana cara Bapak menggerakkan pendidik dan tenaga kependidikan sehubungan dengan tugas-tugas yang diberikan?

Jawab :

“Memberikan apresiasi dan berusaha mengarahkan para tutor sesuai dengan peraturan yang ada.”

4. Bagaimana cara Bapak dalam menetapkan kebijakan sehubungan dengan program atau kegiatan di PKBM?

Jawab :

“Caranya dengan melihat visi, misi serta tujuan PKBM seperti apa. Setiap ada program yang ingin dilaksanakan, terlebih dahulu di musyawarahkan atau mengadakan rapat bersama.”

5. Bagaimana cara Bapak berkomunikasi dengan para pendidik dan tenaga kependidikan?

Jawab :

“Ini yang sering saya sampaikan ke forum, jika dalam berkomunikasi penting. Saya biasanya melalui sosial media seperti *whatsapp* dan membuat semacam grup untuk saya dan para tutor lainnya. Dan saya juga menyampaikan langsung biasanya lewat pertemuan-pertemuan kecil.”

6. Bagaimana sikap yang Bapak terapkan dalam menjalankan tugas-tugas sebagai Kepala PKBM?

Jawab :

“Saya mengambil langkah kekeluargaan. Artinya dalam struktur saya pimpinan, tapi dalam pelaksanaan semua sama. Jika ada masalah, selesaikan bersama-sama.”

7. Seberapa sering Bapak melakukan pertemuan/rapat untuk melaksanakan suatu kegiatan di PKBM?

Jawab :

“Biasanya sekitar 2 bulan sekali yaitu pertengahan semester, sebelum dan sesudah semester. Nanti rencananya mau mengadakan general study sekitar akhir januari untuk pertemuan antara tutor maupun peserta didik.”

8. Bagaimana cara Bapak mempercayai pendidik dan tenaga kependidikan dalam menjalankan tugas-tugasnya?

Jawab :

“Dengan melihat sikap mengerjakan tugas.”

9. Bagaimana sikap Bapak apabila tutor/tenaga kependidikan mengalami kendala sehubungan dengan tugas yang dijalankan?

Jawab :

“Dilihat dulu seperti apa kendalanya, jika kendalanya memang masuk akal, saya terima dan cara mengantisipasinya dengan ada yang

menggantikan pekerjaannya. Jika memang sering beralasan dan tidak masuk akal maka ada tindak lanjut misalnya dengan mengurangi gajinya selama mengajar”

10. Bagaimana cara Bapak melakukan intervensi dalam pengelolaan manajemen PKBM?

Jawab :

“Dalam hal melakukan intervensi sesuai dengan tugas dan wewenang saya sebagai kepala PKBM.”

11. Bagaimana cara Bapak memberikan evaluasi sehubungan dengan program atau kegiatan yang telah dilaksanakan?

Jawab :

“Mengadakan forum rapat evaluasi, dan juga melihat pandangan orang luar PKBM seperti apa sehingga kita dapat mengambil tindak evaluasi.”

12. Bagaimana cara Bapak mengontrol setiap kegiatan yang dilaksanakan di PKBM?

Jawab :

“Ada monitoring, supervisi kegiatan. Setiap tutor harus membuat jurnal hasil maupun RPP dan Silabus serta melihat daftar hadir para tutor.”

13. Seberapa sering Bapak mengambil bagian dalam diskusi kerja bersama dengan pendidik dan tenaga kependidikan?

Jawab :

“Berkelanjutan. Ada Kesempatan”

14. Bagaimana sikap Bapak ketika menerima saran/pendapat dari tutor/tenaga kependidikan?

Jawab :

“Apapun yang bersifat membangun dan demi kemajuan bersama, saya selalu menerima. Saya juga berusaha bersikap *welcome* atau terbuka untuk semua.”

15. Bagaimana cara Bapak dalam memberikan tugas atau pekerjaan kepada tutor maupun tenaga kependidikan?

Jawab :

“Sesuai dengan tupoksi para tutor maupun tenaga kependidikan.. Kalau saya dalam memberikan tugas tidak serta merta tugas ini belum selesai, terus langsung dikasih tugas lain. Saya melihat dari kemampuan orang tersebut seperti apa.”

16. Seberapa sering bapak melakukan koordinasi pekerjaan kepada tutor dan tenaga kependidikan?

Jawab :

“Biasanya minimal 3 bulan sekali yaitu pertengahan semester, sebelum dan sesudah semester. Nanti rencananya mau mengadakan general study sekitar akhir januari untuk pertemuan antara tutor maupun peserta didik.”

17. Bagaimana Bapak memberikan stimulasi kepada tutor dan tenaga kependidikan sehubungan dengan produktivitas dalam bekerja?

Jawab :

“Bisa melalui motivasi dan pelatihan dan itu bisa sebagai penghargaan. Hal itu juga saya dapat melihat motivasi ia mengajar dan bekerja seperti apa.”

18. Bagaimana cara Bapak mengikutsertakan tutor dan tenaga kependidikan dalam memecahkan masalah?

Jawab :

“Mengadakan rapat atau pertemuan untuk membahas bersama-sama. Dan selalu saya upayakan selalu kompak demi kemajuan PKBM.”

19. Bagaimana cara Bapak dalam memberikan informasi tentang tugas dan tanggung jawab kepada tutor dan tenaga kependidikan?

Jawab :

“Ya saya biasanya langsung berbicara satu-satu ke para tutor, atau jika ada informasi untuk bersama bisa dirapatkan bersama. Terkadang, saya juga menginformasikan lewat sosial media.”

20. Bagaimana cara Bapak melakukan pengembangan potensi diri pada pendidik dan tenaga kependidikan di PKBM?

Jawab :

“Saya selalu mengusahakan untuk bisa mencari informasi mengenai pelatihan yang diadakan baik dari direktorat, dinas, maupun sudin

untuk diberitahukan ke para tutor agar mereka dapat mengikuti pelatihan tersebut. Karena salah satu caranya yaa disitu sekaligus dapat memberikan penghargaan.”

21. Seberapa sering Bapak melakukan pengembangan potensi diri untuk pendidik dan tenaga kependidikan?

Jawab :

“Sesering mungkin saya menginformasikan ke mereka, jika terdapat kegiatan pelatihan-pelatihan mengenai pengembangan potensi tutor.”

22. Bagaimana cara Bapak dalam memperlakukan pendidik dan tenaga kependidikan dilihat dari norma-norma yang berlaku?

Jawab :

“Mencintai mereka, menyayangi mereka, dan semampunya saya memberikan perlindungan untuk mereka. Dan saya menganggap mereka itu seperti keluarga saya.”

23. Bagaimana cara Bapak mengikutsertakan pendidik dan tenaga kependidikan dalam pengambilan keputusan?

Jawab :

“Kalo perbandingan 60:40. Keputusan saya jika tanpa didukung dengan kondisi tutor, kesepakatan tutor, atau hasil musyawarah tutor kayaknya keputusan saya tidak ada artinya. Sebab rangkaian pelaksanaan kegiatan PKBM ini tanpa adanya tutor saya yakin ini tidak akan berjalan. Maka keputusan yang saya buat itu harus

menyatakan atau menampung adanya kepentingan-kepentingan tutor dalam arti menerima pendapat dari tutor.

24. Apa yang Bapak lakukan dalam memelihara kondisi kerja yang kondusif, inovatif, dan kreatif?

Jawab :

“Saya mengupayakan adanya keterbukaan antara saya dan juga para tutor untuk dapat melakukan bersama, karena keterbukaan tersebut dapat mendukung adanya kondusif, kreatif, dan juga inovatif.”

25. Apa yang Bapak lakukan ketika terjadi konflik antar pendidik dan tenaga kependidikan?

Jawab :

“Saya harus pahami terlebih dahulu motif konflik mereka seperti apa. Apa karena masalah pribadi antar tutor atau masalah yang berhubungan dengan lembaga PKBM. Jika memang masalah pribadi, saya bisa membantu namun tetap tidak sepenuhnya, dan jika masalahnya berhubungan dengan PKBM, saya wajib membantu menyelesaikan bersama-sama agar cepat selesai.”

**LAMPIRAN 2.**

## Catatan Lapangan

Hari : Senin

Tanggal: 26 September 2016

Waktu : 10.00 WIB

Tempat : PKBM Negeri 32 Duren Sawit

Pada hari ini peneliti memberikan surat permohonan izin untuk melaksanakan penelitian skripsi di PKBM Negeri 32 Duren Sawit. Surat penelitian ditujukan untuk kepala PKBM Negeri 32 Duren Sawit. Sebelumnya, peneliti sudah sering melakukan observasi dan wawancara di PKBM Negeri 32 Duren Sawit, dari bulan April untuk melakukan penelitian untuk seminar proposal.

## Catatan Lapangan

Hari : Rabu

Tanggal: 28 September 2016

Waktu : 09.00 – 12.00 WIB

Tempat : PKBM Negeri 32 Duren Sawit

Pada hari ini peneliti kembali datang ke PKBM Negeri 32 Duren Sawit. Peneliti pun diizinkan untuk meneliti disana. Peneliti memulai melakukan dokumentasi sarana dan prasarana yang ada di PKBM Negeri 32 Duren Sawit. Selain itu, peneliti juga melihat kegiatan-kegiatan yang biasa dilakukan setiap harinya. PKBM Negeri 32 ini memiliki program kesetaraan (paket A, B dan C), program paud, dan program menjahit.

## Catatan Lapangan

Hari : Rabu

Tanggal: 12 Oktober 2016

Waktu : 13.00 – 16.00 WIB

Tempat : PKBM Negeri 32 Duren Sawit

Pada hari ini pak Gatot dan juga para tutor lainnya mengadakan rapat atau pertemuan untuk membicarakan seputar rencana program kerja di PKBM Negeri 32 Duren Sawit.

Dalam hal ini, peserta didik paket A, B, dan C diliburkan. Karena keterbatasan tempat dan waktu yang digunakan sehingga diliburkan. Pertemuan ini di hadiri oleh tutor paket, mahasiswa UNJ yang melakukan PKM disana, peneliti, dan juga tenaga kependidikan. Rapat ini berlangsung selama kurang lebih 3 jam.

## Catatan Lapangan

Hari : Rabu

Tanggal: 13 Desember 2016

Waktu : 13.00 – 15.00 WIB

Tempat : PKBM Negeri 32 Duren Sawit

Hari ini merupakan hari pertama dimana peserta didik paket A, B, dan C melaksanakan UAS semester ganjil. Untuk paket A di ruang biasanya melakukan proses pembelajaran. Untuk Paket B juga diruang biasanya melakukan proses pembelajaran. Dan untuk paket C diluar ruangan, karena keterbatasan tempat dan jumlah peserta didik pun lebih banyak dari biasanya.

## Catatan Lapangan

Hari : Rabu

Tanggal: 19 Desember 2016

Waktu : 13.00 – 15.00 WIB

Tempat : PKBM Negeri 32 Duren Sawit

Hari ini merupakan hari terakhir peserta didik paket A, B, dan C melaksanakan UAS semester ganjil. Seperti biasa untuk UAS paket A jam 10, sedangkan paket B dan C jam 1. Hari ini pun, penilik datang untuk memonitoring sekaligus melihat kondisi peserta didik di PKBM Negeri 32.

## Catatan Lapangan

Hari : Rabu

Tanggal: 04 Januari 2017

Waktu : 09.30 – 14.3 WIB

Tempat : PKBM Negeri 32 Duren Sawit

Pada hari ini peneliti rencananya ingin melakukan wawancara dengan salah satu tenaga kependidikan di PKBM Negeri 32 Duren Sawit yaitu Bu Diah. Namun, pada saat itu beliau masih mengajar paud. Akhirnya, peneliti pun menunggu sampai beliau selesai mengajar.

Setelah hampir setengah jam menunggu, peneliti pun menghampiri bu Diah, dan bu Diah pun bersedia langsung untuk di wawancarai. Wawancara pun berlangsung sampai akhirnya jam menunjukkan pukul 12 siang. Sehingga wawancara pun dihentikan sementara untuk ishoma.

Sekitar pukul setengah 2 siang, peneliti melanjutkan kembali wawancaranya dengan bu Diah hingga selesai. Wawancara pun selesai sekitar pukul setengah 3.

## Catatan Lapangan

Hari : Kamis

Tanggal: 05 Januari 2017

Waktu : 11.00-14.00 WIB

Tempat : PKBM Negeri 32 Duren Sawit

Pada hari ini, peneliti ingin melakukan wawancara dengan Pak Rifaid selaku operator di PKBM Negeri 32 Duren Sawit. Namun, pak Rifaid tidak ada di tempat. Akhirnya, sambil menunggu pak Rifai, peneliti mengikuti proses pembelajaran di Paket A yang sedang berlangsung.

Sekitar jam 1 siang, pak Rifaid datang ke PKBM Negeri 32 Duren Sawit. Dan peneliti langsung menghampiri pak Rifaid, alhamdulillah pak Rifaid pun bersedia untuk di wawancarai. Wawancara pun berlangsung sekitar 1 jam lamanya.

## Catatan Lapangan

Hari : Jumat

Tanggal: 06 Januari 2017

Waktu : 08.00-16.00

Tempat : PKBM Negeri 32 Duren Sawit

Pada hari ini, peneliti ingin melakukan wawancara dengan Pak Gatot selaku kepala PKBM di PKBM Negeri 32 Duren Sawit. Sebelum hari ini, peneliti terlebih dahulu membuat janji dengan pak Gatot. Sebab terkadang, pak Gatot sering keluar untuk rapat atau pertemuan di sudin.

Sekitar pukul 10, pak Gatot ada di PKBM Negeri 32 Duren Sawit. Akhirnya, peneliti pun langsung melakukan wawancara dengan pak Gatot. Ditengah-tengah wawancara, pak Gatot dapat panggilan untuk menghadiri pertemuan di sudin. Karena bersifat *urgent*, wawancara berhenti sementara. Sambil menunggu, peneliti membantu operator untuk merapihkan berkas-berkas peserta UN paket A, B, dan C.

Sekitar pukul 13.30 pak Gatot datang. Dan wawancara pun dilanjutkan hingga selesai. Wawancara selesai sekitar pukul 14.30.

## Catatan Lapangan

Hari : Senin

Tanggal: 09 Januari 2017

Waktu : 10.00 – 11.30 WIB

Tempat : PKBM Negeri 32 Duren Sawit

Hari ini peneliti ingin melakukan wawancara dengan Bu Yana selaku tutor Agama paket B dan C. Sebelum melakukan wawancara, terlebih dahulu peneliti bertanya dengan bu Yana, apakah ia bisa dimintai wawancara. Dan alhamdulillah bu Yana bersedia untuk menjadi informan penelitian. Wawancara berlangsung sekitar 1 jam lebih.

## Catatan Lapangan

Hari : Senin

Tanggal: 20 Januari 2017

Waktu : 10.00 WIB

Tempat : PKBM Negeri 32 Duren Sawit

Hari ini adalah hari terakhir melakukan penelitian di PKBM Negeri 32 dan sekaligus peneliti meminta izin untuk dibuatkan surat keterangan penelitian bahwa peneliti telah melakukan penelitian. Peneliti juga bertemu dengan orang-orang yang terlibat dalam penelitian dan mengucapkan terima kasih kepada mereka yang telah membantu peneliti.

## Catatan Lapangan

Hari : Jumat

Tanggal: 10 Februari 2017

Waktu : 13.00-15.00

Tempat : PKBM Negeri 32 Duren Sawit

Pada hari ini, peneliti ingin melakukan wawancara dengan bu Titin selaku penilik kec. Duren Sawit. Sebelum hari ini, peneliti terlebih dahulu membuat janji dengan bu Titin. Wawancara ini dilakukan untuk melakukan penambahan data dalam penelitian ini.

Sekitar pukul 13, bu Titin bersedia hadir ke PKBM Negeri 32 sekaligus melakukan monitoring setelah acara *general study*. Peneliti pun langsung melakukan wawancara dengan bu Titin. Wawancara berlangsung dengan baik dan selesai sekitar pukul 14.30. Lalu, bu Titin melanjutkan monitoring dan berbicara dengan kepala PKBM sambil menanyakan acara *general study* dan juga persiapan untuk melakukan akreditasi pake B dan C.

**Lampiran 3.****DOKUMENTASI****Sarana Prasarana**

Gedung PKBMN 32



Ruang Kelas Program Paket



Taman bermain Paud Mawar Ceria



Papan nama PKBMN 32

Ruang kantor



### Beberapa Kegiatan di PKBM



Salah satu proses belajar-mengajar program paket kesetaraan



Proses belajar-mengajar paud mawar ceria di PKBMN 32



Saat beberapa penilik mengunjungi PKBMN 32, dan berbicara dengan kepala PKBM



Saat mengadakan pertemuan atau rapat bersama mengenai rencana program kerja



Saat mahasiswa UNJ PKM membantu menempelkan pengumuman sehubungan dengan peserta didik paket A, B, dan C untuk UN.



Saat Bu Titin selaku Penilik Kec. Duren Sawit memberikan pengarahan dan memonitoring kondisi peserta didik di PKBMN 32.



Saat peserta didik program paket kesetaraan melaksanakan UAS



Saat wawancara dengan Pak Gatot selaku Kepala PKBMN 32.



Saat wawancara dengan Pak Rifai selaku operator di PKBMN 32



Saat wawancara dengan Ibu Diah selaku Bendahara di PKBMN 32



**PUSAT KEGIATAN BELAJAR MASYARAKAT ( PKBM )  
PKBM NEGERI 32 DUREN SAWIT**

Jln. Madrasah II Rt 12 Rw 10 Cilungup Duren Sawit  
Kota Administrasi Jakarta Timur

Nilem : 31.2.05.4.1.0004

NPSN : P2967199

**SURAT KETERANGAN  
MELAKSANAKAN PENELITIAN  
Nomer : 067 /P.32/I/2017**

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : **Drs. Gatot Sriwijatmiko**  
Jabatan : Kepala PKBM Negeri 32 Duren Sawit  
Unit Kerja : PKBM Negeri 32 Duren Sawit

Dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : Ayesha Ivella Ragita  
NIM : 1515130211  
Program Studi : Pendidikan Luar Sekolah  
Jenjang Pendidikan : Strata Satu (S1)  
Tahun Akademik : 2016/2017  
Judul Penelitian : Studi Deskriptif Analitik Gaya Kepemimpinan Kepala PKBM di PKBM  
Negeri 32 Duren Sawit

Telah melaksanakan penelitian untuk syarat penyusunan skripsi, dari bulan September 2016 sampai dengan bulan Januari 2017 di PKBM Negeri 32 Duren Sawit.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat dan dapat dipergunakan sebagaimana mestinya

Jakarta, 20 Januari 2017  
Kepala PKBM 32 Duren Sawit  
  
**Drs. Gatot Sriwijatmiko**  
NIP : 196703162011071001





*Building  
Future  
Leaders*

KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI  
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA  
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN  
**PROGRAM STUDI PENDIDIKAN LUAR SEKOLAH**

Kampus Universitas Negeri Jakarta Jalan Rawamangun Muka Jakarta Timur 13220  
Telp. (021) 4755115, (021) 489 7535 Fax. : (021) 4897535, (021) 478660044

---

**SURAT KETERANGAN**

Nomor : 290/KP-PLS/SK-X/2016

Yang bertanda tangan di bawah ini Ketua Program Studi Pendidikan Luar Sekolah Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Jakarta, menerangkan bahwa :

N a m a : **Dr. Durotul Yatimah, M.Pd**  
N I P : 195912081986012002  
Untuk : Sebagai Pembimbing I a/n. **Ayesha Ivella Ragita 1515130211**  
Pada Semester Ganjil (105) Tahun Akademik 2016/2017

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 11 Oktober 2016

Ketua Program Studi PLS,

**Karta Sasmita, Ph.D**

NIP. 198005132005011002



*Building  
Future  
Leaders*

KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI  
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA  
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN  
**PROGRAM STUDI PENDIDIKAN LUAR SEKOLAH**

Kampus Universitas Negeri Jakarta Jalan Rawamangun Muka Jakarta Timur 13220  
Telp. (021) 4755115, (021) 489 7535 Fax. : (021) 4897535, (021) 478660044

---

**SURAT KETERANGAN**

Nomor : 290.a/KP-PLS/SK-X/2016

Yang bertanda tangan di bawah ini Ketua Program Studi Pendidikan Luar Sekolah Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Jakarta, menerangkan bahwa :

N a m a : **Karta Sasmita, Ph.D**  
N I P : 198005132005011002  
Untuk : Sebagai Pembimbing II a/n. **Ayesha Ivella Ragita 1515130211**  
Pada Semester Ganjil (105) Tahun Akademik 2016/2017

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 11 Oktober 2016

Ketua Program Studi PLS,

**Karta Sasmita, Ph.D**

NIP. 198005132005011002

### Riwayat Hidup



Ayesha Ivella Ragita, biasa dipanggil Yesha. Lahir di Jakarta pada tanggal 19 April 1995, memiliki bintang Aries. Anak pertama dari 3 bersaudara dan anak dari Iva Ahadiat S.IP dan Elia Pramawati Ningsih. Alamat rumah di Kp. Jembatan RT 11/12 No. 31 A Penggilingan-Cakung Jaktim. Suka sekali dengan olahraga tenis meja dari mulai SD hingga ke perguruan tinggi negeri.

Riwayat pendidikan penulis dimulai dari pendidikan dasar di SDN Malaka Sari 13 PG lulus tahun 2007, selanjutnya di MTsN 24 Jakarta lulus tahun 2010, dan pada tahun 2013 penulis menamatkan pendidikan menengah di SMAN 103 Jakarta. Lalu, penulis melanjutkan jenjang pendidikan tinggi di Program Studi Pendidikan Luar Sekolah Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Jakarta lulus tahun 2017.

Riwayat organisasi penulis selama menempuh pendidikan antara lain: Paskibra (Satwas) dan Rohis (Div. Perintis) tahun 2011-2012 di SMAN 103 Jakarta, HMJ PLS FIP UNJ periode 2014-2015 sebagai staff Biro Entrep dan periode 2015-2016 sebagai staff Dept. PSDM serta Bem FIP UNJ periode 2016-2017 sebagai staff Dept. Olsen di Universitas Negeri Jakarta