

**KEPEMIMPINAN KETUA PKBM DALAM PENGEMBANGAN
PROFESIONALITAS TUTOR DI PUSAT KEGIATAN
BELAJAR MASYARAKAT (PKBM) MARSUDI
KARYA BEJI KEDUNGBANTENG
BANYUMAS**



TESIS

Disusun dan diajukan kepada Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri Purwokerto Untuk Memenuhi
Sebagian Persyaratan Memperoleh Gelar Magister Pendidikan

**NAMA : ENI KUSRINI
NIM : 224120500005**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI PROFESOR KIAI HAJISAIFUDDIN ZUHRI
PURWOKERTO
2024**



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
PASCASARJANA

Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126 Telp. 0281-635624, 628250, Fax. 0281-636553
Website : www.pps.uinsaizu.ac.id Email : pps@uinsaizu.ac.id

PENGESAHAN

Nomor 1452 Tahun 2024

Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri Purwokerto mengesahkan Tesis mahasiswa:


Nama : Eni Kusrini
NIM : 224120500005
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul : Kepemimpinan Ketua Pkbm Dalam Pengembangan Profesionalitas Tutor di Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (Pkbm) Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas

Telah disidangkan pada tanggal **03 Juli 2024** dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk memperoleh gelar **Magister Pendidikan (M.Pd.)** oleh Sidang Dewan Penguji Tesis.

Purwokerto, 11 Juli 2024

Direktur



Prof. Dr. H. Moh. Roqib, M.Ag. 
NIP. 19680816 199403 1 004



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
PASCASARJANA

Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126 Telp : 0281-635624, 628250, Fax : 0281 636553
Website : www.pps.uinsu.ac.id Email : pps@uinsu.ac.id

PENGESAHAN TESIS

Nama : Eni Kusriani
NIM : 224120500005
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul Tesis : Kepemimpinan Ketua PKBM Dalam Pengembangan Profesionalitas
Tutor di Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Marsudi Karya
Beji Kedungbanteng Banyumas

No	Tim Penguji	Tanda Tangan	Tanggal
1	Dr. Atabik, M.Ag. NIP. 19651205 199303 1 004 Ketua Sidang/ Penguji		10/07 2024
2	Dr. Muh. Hanif, M.Ag., M.A. NIP. 19730605 200801 1 017 Sekertaris/ Penguji		10/07 2024
3	Prof. Dr. Suparjo, M.A. NIP. 19730717 199903 1 001 Pembimbing/ Penguji		10/07 2024
4	Dr. Novan Ardy Wiyani, M.Pd.I. NIP. 19850525 201503 1 004 Penguji Utama		10/07 2024
5	Prof. Dr. Hj. Tutuk Ningsih, M.Pd. NIP. 19640916 199803 2 001 Penguji Utama		10/07 2024

Purwokerto, 10 Juli 2024
Mengetahui,
Ketua Program Studi

Dr. Muh. Hanif, M.Ag., M.A.
NIP. 19730605 200801 1 017

NOTA DINAS PEMBIMBING

HAL : Pengajuan Ujian Tesis

Kepada Yth.
Direktur Pascasarjana
UIN Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri
Di Purwokerto

Assalamu 'alaikum wr. wb.

Setelah membaca, memeriksa, dan mengadakan koreksi, serta perbaikan-perbaikan seperlunya, maka bersama ini saya sampaikan naskah mahasiswa:

Nama : Eni Kusni
NIM : 224120500005
Program Studi : MMPIA
Judul Tesis : Kepemimpinan Ketua PKBM Dalam Pengembangan Profesionalitas Tutor di Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Marsudi Karya Beji Kedungbandeng Banyumas

Dengan ini mohon agar tesis mahasiswa tersebut di atas dapat disidangkan dalam ujian tesis.

Demikian nota dinas ini disampaikan. Atas perhatian bapak, kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum wr. wb.

Purwokerto, 21 Mei 2024

Pembimbing



Prof. Dr. Suparjo, MA.
NIP. 19730717 199903 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis saya yang berjudul :

“ Kepemimpinan Ketua PKBM Dalam Pengembangan Profesionalitas Tutor di Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas ”

seluruhnya merupakan hasil karya sendiri .

Adapun pada bagian – bagian tertentu dalam penulisan tesis saya, saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas dengan norma, kaidah, dan etika penulisan ilmiah.

Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau bagian tesis ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian – bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi – sanksi lainnya sesuai dengan peraturan Perundang – Undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Purwokerto, 3 Juni 2024

Hormat saya,



Eni Kusriani

**KEPEMIMPINAN KETUA PKBM DALAM PENGEMBANGAN
PROFESIONALITAS TUTOR DI PUSAT KEGIATAN BELAJAR
MASYARAKAT (PKBM) MARSUDI KARYA
BEJI KEDUNGBANTENG BANYUMAS**

Eni Kusrini

NIM: 224120500005

Jurusan Magister Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana

Universitas Islam Negeri (UIN)

Profesor Kiai Hajisaifuddin Zuhri Purwokerto

ABSTRAK

Kepemimpinan mencakup usaha seorang pemimpin untuk memengaruhi individu lain guna mencapai tujuan bersama. Dalam lingkungan Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM), peran kepemimpinan menjadi sebuah kolaborasi saling menguntungkan antara pendidik dan tenaga kependidikan (PTK) dengan ketua PKBM. Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan model kepemimpinan yang diterapkan oleh ketua PKBM di PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas. Metode penelitian ini adalah studi kasus dengan pendekatan deskriptif kualitatif, dan teknik pengumpulan data melibatkan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data dilakukan melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, dengan pemeriksaan data menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi teknik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketua PKBM memiliki karakteristik sebagai berikut: 1) Menerima masukan, pendapat, dan kritik dari bawahan, 2) Menekankan kerjasama dan kolaborasi tim, 3) Mengkoordinasikan tugas kepada bawahan, 4) Memberikan dorongan agar bawahan menjadi produktif, 5) Menglibatkan bawahan dalam pemecahan masalah, 6) Memberikan informasi tentang tugas dan tanggung jawab bawahan, 7) Mendorong pengembangan potensi bawahan, 8) Menghargai berkat dan martabat bawahan, 9) Melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, 10) Menjaga kondisi kerja yang kondusif, inovatif, dan kreatif, dan 11) Menunjukkan perhatian positif dalam penyelesaian konflik di antara bawahan.

Dengan demikian, kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa ketua PKBM di PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas menerapkan model kepemimpinan demokratis, sebagaimana tercermin dari karakteristik kepemimpinan yang dimilikinya.

Kata kunci : Ketua PKBM, Tutor, Kepemimpinan Demokratis

**LEADERSHIP OF THE PKBM CHAIRMAN IN DEVELOPING TUTOR
PROFESSIONALISM AT THE MARSUDI KARYA COMMUNITY
LEARNING ACTIVITY CENTER (PKBM)
BEJI KEDUNGBANTENG BANYUMAS**

Eni Kusrini

NIM: 224120500005

Jurusan Magister Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana

Universitas Islam Negeri (UIN)

Profesor Kiai Hajisaifuddin Zuhri Purwokerto

ABSTRACT

Leadership involves a leader's efforts to influence other individuals to achieve a common goal. In the Community Learning Activity Center (PKBM) environment, the leadership role becomes a mutually beneficial collaboration between educators and education personnel (PTK) and the PKBM head. This study aims to describe the leadership model applied by the PKBM chairman at PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas. This research method is a case study with a qualitative descriptive approach, and data collection techniques involve observation, interviews, and documentation. Data analysis was conducted through data reduction, data presentation, and conclusion drawing, with data checking using source triangulation and technique triangulation.

The results showed that PKBM heads have the following characteristics: 1) Accepting input, opinions, and criticism from subordinates, 2) Emphasizing teamwork and collaboration, 3) Coordinating tasks to subordinates, 4) Providing encouragement for subordinates to be productive, 5) Involving subordinates in problem solving, 6) Providing information about the duties and responsibilities of subordinates, 7) Encouraging the development of subordinates' potential, 8) Respecting the blessings and dignity of subordinates, 9) Involving subordinates in decision-making, 10) Maintaining conducive, innovative, and creative working conditions, and 11) Showing positive attention in conflict resolution among subordinates.

Thus, the conclusion of this research is that the head of PKBM at PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas applies a democratic leadership model, as reflected in his leadership characteristics.

Keywords: PKBM Head, Tutor, Democratic Leadership

**PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN
KEPUTUSAN BERSAMA**

**MENTERI AGAMA DAN MENTERI PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
REPUBLIK INDONESIA**

Nomor: 158 Tahun 1987
Nomor: 0543b//U/1987

Pedoman Transliterasi Arab Latin yang merupakan hasil keputusan bersama (SKB) Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan R.I. Nomor: 158 Tahun 1987 dan Nomor:0543b/U/1987.

A. Konsonan

Fonem konsonan bahasa Arab yang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf. Dalam transliterasi ini sebagian dilambangkan dengan huruf dan sebagian dilambangkan dengan tanda, dan sebagian lagi dilambangkan dengan huruf dan tanda sekaligus.

Berikut ini daftar huruf Arab yang dimaksud dan transliterasinya dengan huruf latin:

Tabel 0.1: Tabel Transliterasi Konsonan

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Ba	B	Be
ت	Ta	T	Te
ث	Ša	š	es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	Ha	ħ	ha (dengan titik di bawah)

خ	Kha	Kh	ka dan ha
د	Dal	d	De
ذ	Ẓal	ẓ	Zet (dengan titik di atas)
ر	Ra	r	er
ز	Zai	z	zet
س	Sin	s	es
ش	Syin	sy	es dan ye
ص	Ṣad	ṣ	es (dengan titik di bawah)
ض	Ḍad	ḍ	de (dengan titik di bawah)
ط	Ṭa	ṭ	te (dengan titik di bawah)
ظ	Ẓa	ẓ	zet (dengan titik di bawah)
ع	ʿain	ʿ	koma terbalik (di atas)
غ	Gain	g	ge
ف	Fa	f	ef
ق	Qaf	q	ki
ك	Kaf	k	ka
ل	Lam	l	el

م	Mim	m	em
ن	Nun	n	en
و	Wau	w	we
هـ	Ha	h	ha
ء	Hamzah	‘	apostrof
ي	Ya	y	ye

B. Vokal

Vokal bahasa Arab, seperti vokal bahasa Indonesia, terdiri dari vokal tunggal atau monoftong dan vokal rangkap atau diftong.

1. Vokal Tunggal

Vokal tunggal bahasa Arab yang lambangnya berupa tanda atau harakat, transliterasinya sebagai berikut:

Tabel 0.2: Tabel Transliterasi Vokal Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ـَ	Fathah	a	a
ـِ	Kasrah	i	i
ـُ	Dammah	u	u

2. Vokal Rangkap

Vokal rangkap bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harakat dan huruf, transliterasinya berupa gabungan huruf sebagai berikut:

Tabel 0.3: Tabel Transliterasi Vokal Rangkap

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
...يَ	Fathah dan ya	ai	a dan u
...وُ	Fathah dan wau	au	a dan u

Contoh:

- كَتَبَ kataba
- فَعَلَ fa`ala
- سُئِلَ suila
- كَيْفَ kaifa
- حَوْلَ haula

C. Maddah

Maddah atau vokal panjang yang lambangnya berupa harakat dan huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda sebagai berikut:

Tabel 0.4: Tabel Transliterasi Maddah

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
...أ...إ...	Fathah dan alif atau ya	ā	a dan garis di atas
...يِ	Kasrah dan ya	ī	i dan garis di atas
...وُ	Dammah dan wau	ū	u dan garis di atas

Contoh:

- قَالَ qāla
- رَمَى ramā
- قِيلَ qīla

- يَقُولُ yaqūlu

D. Ta' Marbutah

Transliterasi untuk ta' marbutah ada dua, yaitu:

1. Ta' marbutah hidup

Ta' marbutah hidup atau yang mendapat harakat fathah, kasrah, dan dammah, transliterasinya adalah "t".

2. Ta' marbutah mati

Ta' marbutah mati atau yang mendapat harakat sukun, transliterasinya adalah "h".

3. Kalau pada kata terakhir dengan ta' marbutah diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang *al* serta bacaan kedua kata itu terpisah, maka ta' marbutah itu ditransliterasikan dengan "h".

Contoh:

- رَوْضَةُ الْأَطْفَالِ raudah al-atfāl/raudahtul atfāl
- الْمَدِينَةُ الْمُنَوَّارَةُ al-madīnah al-munawwarah/al-madīnatul munawwarah
- طَلْحَةَ talhah

E. Syaddah (Tasydid)

Syaddah atau tasydid yang dalam tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda, tanda syaddah atau tanda tasydid, ditransliterasikan dengan huruf, yaitu huruf yang sama dengan huruf yang diberi tanda syaddah itu.

Contoh:

- نَزَّلَ nazzala
- الْبِرُّ al-birr

F. Kata Sandang

Kata sandang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, yaitu ال, namun dalam transliterasi ini kata sandang itu dibedakan atas:

1. Kata sandang yang diikuti huruf syamsiyah

Kata sandang yang diikuti oleh huruf syamsiyah ditransliterasikan sesuai dengan bunyinya, yaitu huruf “l” diganti dengan huruf yang langsung mengikuti kata sandang itu.

2. Kata sandang yang diikuti huruf qamariyah

Kata sandang yang diikuti oleh huruf qamariyah ditransliterasikan dengan sesuai dengan aturan yang digariskan di depan dan sesuai dengan bunyinya.

Baik diikuti oleh huruf syamsiyah maupun qamariyah, kata sandang ditulis terpisah dari kata yang mengikuti dan dihubungkan dengan tanpa sempang.

Contoh:

- الرَّجُلُ ar-rajulu
- الْقَلَمُ al-qalamu
- الشَّمْسُ asy-syamsu
- الْجَلَالُ al-jalālu

G. Hamzah

Hamzah ditransliterasikan sebagai apostrof. Namun hal itu hanya berlaku bagi hamzah yang terletak di tengah dan di akhir kata. Sementara hamzah yang terletak di awal kata dilambangkan, karena dalam tulisan Arab berupa alif.

Contoh:

- تَأْخُذُ ta'khuzu
- شَيْءٌ syai'un
- النَّوْءُ an-nau'u
- إِنَّ inna

H. Penulisan Kata

Pada dasarnya setiap kata, baik fail, isim maupun huruf ditulis terpisah. Hanya kata-kata tertentu yang penulisannya dengan huruf Arab sudah lazim dirangkaikan dengan kata lain karena ada huruf atau harkat yang dihilangkan, maka penulisan kata tersebut dirangkaikan juga dengan kata lain yang mengikutinya.

Contoh:

- وَ إِنَّ اللَّهَ فَهُوَ خَيْرُ الرَّازِقِينَ / Wa innallāha lahuwa khair ar-rāziqīn/
Wa innallāha lahuwa khairurrāziqīn
- بِسْمِ اللَّهِ مَجْرَاهَا وَ مُرْسَاهَا / Bismillāhi majrehā wa mursāhā

I. Huruf Kapital

Meskipun dalam sistem tulisan Arab huruf kapital tidak dikenal, dalam transliterasi ini huruf tersebut digunakan juga. Penggunaan huruf kapital seperti apa yang berlaku dalam EYD, di antaranya: huruf kapital digunakan untuk menuliskan huruf awal nama diri dan permulaan kalimat. Bilamana nama diri itu didahului oleh kata sandang, maka yang ditulis dengan huruf kapital tetap huruf awal nama diri tersebut, bukan huruf awal kata sandangnya.

Contoh:

- الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ Alhamdu lillāhi rabbi al-`ālamīn/ Alhamdu lillāhi rabbi l-`ālamīn
- الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ Ar-rahmānir rahīm/Ar-rahmān ar-rahīm

Penggunaan huruf awal kapital untuk Allah hanya berlaku bila dalam tulisan Arabnya memang lengkap demikian dan kalau penulisan itu disatukan dengan kata lain sehingga ada huruf atau harakat yang dihilangkan, huruf kapital tidak dipergunakan.

Contoh:

- اللَّهُ غَفُورٌ رَحِيمٌ Allaāhu gafūrun rahīm
- لِلَّهِ الْأُمُورُ جَمِيعًا Lillāhi al-amru jamī`an/Lillāhil-amru jamī`an

J. Tajwid

Bagi mereka yang menginginkan kefasihan dalam bacaan, pedoman transliterasi ini merupakan bagian yang tak terpisahkan dengan Ilmu Tajwid. Karena itu peresmian pedoman transliterasi ini perlu disertai dengan pedoman tajwid.

MOTO

“ LAKUKAN YANG TERBAIK UNTUK SEMUA HAL “



PERSEMBAHAN

Alhamdulillah rabbil 'alamin

Segala puji bagi Allah SWT tuhan semesta alam. Dengan rahmat, inayah serta ridhaMu sehingga tesis ini telah selesai dengan baik.

Tesis ini saya persembahkan kepada

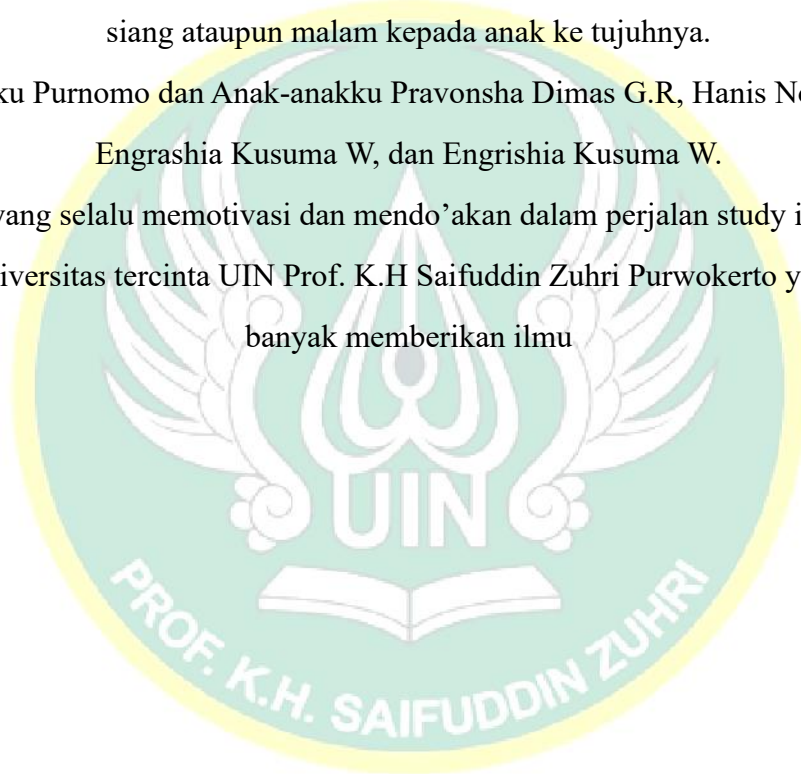
Diriku, terimakasih sudah berjuang sampai pada titik ini

Kepada orang tuaku Bapak Basri dan Ibu Sukini yang selalu mendo'akan baik siang ataupun malam kepada anak ke tujuhnya.

Suamiku Purnomo dan Anak-anakku Pravonsha Dimas G.R, Hanis Nonnie R, Engrashia Kusuma W, dan Engrishia Kusuma W.

yang selalu memotivasi dan mendo'akan dalam perjalanan study ini

Dan Universitas tercinta UIN Prof. K.H Saifuddin Zuhri Purwokerto yang telah banyak memberikan ilmu



KATA PENGANTAR

Dengan nama Allah Yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang, kami ingin menyampaikan rasa syukur yang tulus kepada Allah SWT atas Rahmat, Hidayah, dan Inayah-Nya yang telah mengantarkan kami dalam menyelesaikan tesis berjudul "Kepemimpinan Ketua PKBM Dalam Pengembangan Profesionalitas Tutor di Pusat Kegiatan Belajar Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas, Kami berusaha sebaik mungkin dalam penyusunan tesis ini dan merasa berterima kasih atas dukungan yang kami terima dari berbagai pihak yang telah membantu kami dalam proses ini. Kami juga ingin mengucapkan terima kasih kepada semua yang telah berkontribusi dalam penyelesaian tesis ini.

Penulis mengucapkan terima kasih atas bantuan, bimbingan, dan pengarahannya, kepada :

1. Prof. Dr. H Ridwan, M. Ag., Rektor Universitas Islam Negeri Prof. Kiai Haji Saifudin Zuhri Purwokerto.
2. Prof. Dr. K.H Mohammad Roqib, M. Ag., Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Prof. Kiai Haji Saifudin Zuhri Purwokerto.
3. Dr. Muh. Hanif, S. Ag., M.A., Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Prof. Kiai Haji Saifudin Zuhri Purwokerto, yang selalu mengarahkan mahasiswa untuk semangat dalam proses program pascasarjana
4. Prof. Dr. H. Suparjo, S.Ag., M.A Wakil Dekan I FTIK Universitas Islam Negeri Prof. Kiai Haji Saifudin Zuhri Purwokerto dan Pembimbing Akademik sekaligus pembimbingi Tesis, dengan penuh dedikasi, kesabaran dan keiklasan, serta meluangkan banyak waktu untuk memberikan bimbingan, mengarahkan dan memberikan ilmu yang bermanfaat bagi penulis.
5. Segenap Dosen Universitas Islam Negeri Prof. Kiai Haji Saifudin Zuhri Purwokerto, khususnya para Dosen yang mengajar di kelas Pascasarjana Program Studi Manajemen Pendidikan Islam , dan staf administrasi.

6. Sutoro, S.Sos Ketua PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas, yang telah memberikan ijin penelitian ini, juga atas bantuannya, kerjasamanya, dan juga memberi informasi terkait penelitian ini, sehingga penulis mudah untuk mendapatkan data-data yang dibutuhkan.
7. Segenap tutor dan staf administrasi PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan data yang dibutuhkan penulis.
8. Keluarga besar KB Harapan Bunda Kedungwuluh Purwokerto Barat , yang sudah memberikan motivasi dan kerjasamanya sehingga saya bisa menyelesaikan pendidikan di Pascasarjana ini.
9. Semua pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan penulisan tesis ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Meskipun kami menyadari bahwa masih ada kekurangan dalam penyusunan bahasa dan aspek lainnya, kami dengan rendah hati menerima saran dan kritik dari pembaca yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas tesis ini. Kami berharap agar tesis sederhana ini dapat memberikan manfaat, dan untuk menambah wawasan ilmu pengetahuan, semoga banyak memberikan manfaat bagi dunia pendidikan.

Purwokerto, 3 Juni 2024

Penulis

Eni Kusriani

224120500005

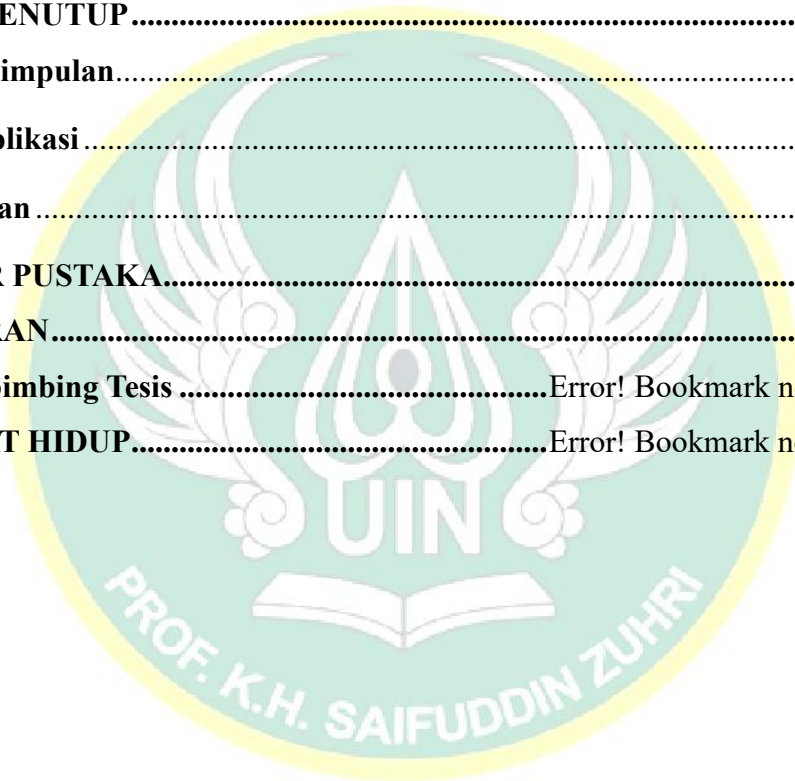
DAFTAR ISI

COVER.....	i
PERSETUJUAN TIM PEMBIMBING.....Error! Bookmark not defined.	
NOTA DINAS PEMBIMBING.....Error! Bookmark not defined.	
PERNYATAAN KEASLIAN.....	iv
KEPEMIMPINAN.....	vi
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT.....	vii
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN.....	viii
MOTO.....	xvi
PERSEMBAHAN.....	xvii
KATA PENGANTAR.....	xviii
DAFTAR ISI.....	xx
DAFTAR TABEL.....	xxiv
DAFTAR BAGAN.....	xxv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xxvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	9
C. Tujuan Penelitian.....	9
1. Tujuan Penelitan.....	9
2. Manfaat Penelitian.....	10
D. Sistematika Pembahasan.....	11
BAB II LANDASAN TEORI.....	14
A. Hakikat Pemimimpin.....	14
1. Pengertian Pemimpin dan Kepemimpinan.....	14
2. Kepemimpinan Dalam Perspektif Islam.....	16

3. Profesionalitas Dalam Perspektif Islam	19
4. Karakteristik Kepemimpinan.....	21
5. Peran Pemimpin	23
6. Tanggung jawab dan Kriteria Seorang Pemimpin.....	27
7. Sifat-Sifat Pemimpin	29
B. Model Kepemimpinan	33
1. Model Kepemimpinan Demokratis	33
2. Model Kepemimpinan Laissez Faire.....	35
3. Model Kepemimpinan Otokratis	36
C. Pedoman Model dan Indikator Kepemimpinan	37
D. Konsep Kepemimpinan Ketua PKBM	40
E. Kepemimpinan Ketua PKBM Dalam Pengembangan Profesionalitas Tutor	42
F. Hakekat PKBM.....	45
1. Definisi PKBM.....	45
2. Tujuan PKBM.....	46
3. Fungsi PKBM.....	46
G. Profesionalitas Tutor	47
1. Kinerja Tutor	48
2. Fungsi Tutor	50
3. Tugas Tutor.....	50
4. Peran Tutor	51
H. Kepemimpinan Ketua PKBM dalam Pengembangan Profesionalitas Tutor	53
I. Penelitian Yang Relevan	54
J. Kerangka Berfikir	63
BAB III METODE PENELITIAN	43
A. Jenis dan Pendekatan Penelitian	43

1. Jenis	43
2. Pendekatan.....	43
B. Tempat dan Waktu Penelitian	66
C. Data dan Sumber Data	66
D. Tehnik Pengumpulan Data	68
1. Observasi	68
2. Wawancara	68
3. Dokumentasi	69
E. Tehnik Analisis Data.....	69
1. Pengumpulan Data (<i>Data Collection</i>).....	70
2. Reduksi Data (<i>Data Reduction</i>)	70
3. Penyajian Data (<i>Data Display</i>).....	71
4. Menarik Kesimpulan (<i>Conclision Drawing</i>).....	71
F. Pemeriksaan Keabsahan Data	72
1. Kredibilitas (<i>Credibility</i>).....	73
2. <i>Transferability</i>	77
3. <i>Dependability</i>	77
4. <i>Confirmability</i>	78
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	79
A. Sejarah dan Profil PKBM.....	79
1. Sejarah PKBM Marsudi Karya.....	79
2. Visi dan Misi	79
3. Profil PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng	80
B. Hasil Penelitian	80
1. Kepemimpina Ketua PKBM Marsudi Karya	80
2. Profesionalitas Tutor di PKBM Marsudi Karya Beji	92
3. Kepemimpinan Ketua PKBM Dalam Meningkatkan Kompetensi Tutor	104
a. Meningkatkan Kompentensi Pedagogik Tutor	106

b. Meningkatkan Kompentensi Kepribadian Tutor	108
c. Meningkatkan Kompentensi Sosial Tutor	110
C. Pembahasan	111
1. Kepemimpinan Ketua PKBM Marsudi Karya Beji	111
2. Profesionalitas Tutor di PKBM Marsudi Karya Beji.....	114
3. Kepemimpinan Ketua PKBM Dalam Meningkatkan Kompetensi Tutor	118
BAB V PENUTUP	120
A. Kesimpulan.....	120
B. Implikasi.....	125
C. Saran	126
DAFTAR PUSTAKA.....	129
LAMPIRAN.....	133
SK Pembimbing Tesis	Error! Bookmark not defined.
RIWAYAT HIDUP.....	Error! Bookmark not defined.



DAFTAR TABEL

Tabel 4. 1 Pedoman Model Dan Indikator Kepemimpinan..... 39



DAFTAR BAGAN

<i>Bagan 3. 1 Model Analisis Data Interaktif Miles Dan Huberman</i>	<i>72</i>
<i>Bagan 3. 2 Triangulasi dengan tiga sumber data</i>	<i>75</i>
<i>Bagan 3. 3 Triangulasi dengan tiga teknik pengumpulan data</i>	<i>75</i>
<i>Bagan 3. 4 Triangulasi Dengan Tiga Waktu Pengumpulan Data</i>	<i>76</i>



DAFTAR LAMPIRAN

<i>Lampiran 1 PEDOMAN OBSERVASI.....</i>	<i>134</i>
<i>Lampiran 2 CATATAN LAPANGAN HASIL OBSEVASI</i>	<i>135</i>
<i>Lampiran 3 JADWAL WAWANCARA DENGAN INFORMAN KUNCI</i>	<i>137</i>
<i>Lampiran 4 CATATAN LAPANGAN HASIL WAWANCARA.....</i>	<i>138</i>
<i>Lampiran 5 Struktur Organisasi PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng....</i>	<i>146</i>
<i>Lampiran 6 Data Pendidik Dan Kependidikan</i>	<i>147</i>
<i>Lampiran 7 Warga Belajar PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng</i>	<i>111</i>
<i>Lampiran 8 Fasilitas Dan Sarana PKBM Marsudi Karya Beji.....</i>	<i>112</i>
<i>Lampiran 9 Surat Izin Pelaksanaan Penelitian</i>	Error! Bookmark not defined.
<i>Lampiran 10 Dokumentasi.....</i>	<i>117</i>



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pengembangan pendidikan dalam proses pembangunan adalah upaya untuk lebih aktif berkontribusi dalam mengembangkan potensi sumber daya manusia dan tatanan kehidupan. Kehadiran pendidikan adalah hasil dari budaya masyarakat dan bangsa yang harus terus berkembang mengikuti perubahan dalam masyarakat. Perubahan ini wajar terjadi karena perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, perubahan nilai-nilai budaya yang cepat, serta peningkatan tuntutan masyarakat untuk mendapatkan pendidikan. Pengembangan pendidikan ini mencerminkan respons pendidikan terhadap kelebihan dan kelemahan internal sistem pendidikan serta peluang dan tantangan dari luar sistem pendidikan itu sendiri.

Pendidikan dalam pengertiannya adalah 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 menciptakan lingkungan belajar dan proses pembelajaran. Dalam upaya agar peserta didik dapat mengembangkan potensi dirinya secara aktif, tujuan pendidikan adalah untuk membentuk pengendalian diri, kecerdasan, keterampilan sosial dalam masyarakat, kekuatan spiritual keagamaan, kepribadian, dan akhlak mulia.¹

Terdapat tiga subsistem pendidikan, yaitu pendidikan formal, pendidikan informal, dan pendidikan nonformal. Pendidikan formal, yang juga disebut pendidikan sekolah, berlangsung di lembaga formal seperti SD, SMP, dan SMA. Sementara itu, pendidikan informal dan nonformal berada di luar lingkup pendidikan sekolah.

¹ (Peraturan Perundang-undangan, 2023a)

Pendidikan informal dibangun melalui keluarga dan dimulai sejak kita lahir. Sementara pendidikan nonformal adalah jalur pendidikan yang berbeda dari formal, di mana program-programnya ditujukan untuk masyarakat dan tidak dilaksanakan di sekolah. Pendidikan nonformal juga bertujuan untuk mengembangkan kemampuan (*life skill*), memberdayakan, membangun, meningkatkan tingkat melek huruf fungsional, dan hal-hal lain yang tidak dapat dilakukan oleh pendidikan formal. UU No. 20 Tahun 2003 pasal 26 menjelaskan bahwa pendidikan nonformal mencakup 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 bertujuan untuk mengembangkan kemampuan peserta didik.²

Program pendidikan nonformal memerlukan suatu lembaga atau satuan pendidikan di luar sekolah, seperti PKBM (Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat). PKBM berfungsi sebagai wadah kegiatan pembelajaran untuk masyarakat dan dapat memberdayakan mereka. Di dalam PKBM, berbagai program pembelajaran dilaksanakan, seperti program kesetaraan (paket A, B, dan C), program keaksaraan (membaca, menulis, dan menghitung), program kursus keterampilan, dan lain-lain. PKBM adalah sebuah lembaga di mana semua orang terlibat dalam mencapai tujuan bersama dan berinteraksi satu sama lain. Untuk mencapai tujuan tersebut, diperlukan seorang Ketua PKBM yang mampu mengendalikan dan mengelola lembaga tersebut. Ketua PKBM harus memiliki keahlian dan pengalaman organisasi yang baik serta kepribadian dan perilaku yang baik, karena hal tersebut berpengaruh pada suasana dan kondisi di dalam PKBM. Sebagai panutan bagi seluruh warga PKBM, baik tenaga kependidikan, pendidik atau tutor, maupun peserta didik, Ketua PKBM menjadi perhatian bagi orang-orang yang berada di lingkungannya. Sebagai figur panutan, ketua PKBM memiliki pengaruh besar terhadap semua anggota PKBM, termasuk staf tenaga kependidikan, pendidik atau tutor, dan peserta didik. Tindakan dan sikap ketua

² Peraturan Perundang-undangan, *Undang-undang (UU) Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, 2023*”

PKBM menjadi sorotan bagi mereka yang mengamati, sehingga kualitas kepemimpinan dan kepribadian yang dimiliki akan membentuk suasana di dalam PKBM.

Setiap manusia seharusnya memiliki kemampuan menjadi pemimpin, setidaknya mampu memimpin dirinya sendiri. Oleh karena itu, seorang pemimpin, termasuk Ketua PKBM, diharapkan dapat bertanggung jawab atas tindakan dan perilakunya. Tanpa seorang pemimpin atau Ketua PKBM, PKBM tidak akan berfungsi dengan baik dan tidak memiliki arah yang jelas. Oleh karena itu, PKBM memerlukan seorang Ketua yang dapat mengatur, mengelola, dan mengarahkan seluruh warganya dalam mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan adalah salah satu aspek paling penting dalam pengelolaan PKBM. Sebagai pemimpin, seseorang harus memiliki kemampuan dan gaya kepemimpinan yang efektif. Gaya kepemimpinan merupakan cara yang digunakan oleh pemimpin untuk mempengaruhi perilaku orang lain. Pemimpin akan menggunakan gaya kepemimpinannya sesuai dengan kemampuan dan kepribadiannya. Kepemimpinan memegang peran yang sangat vital dalam mencapai target suatu organisasi. Menguasai prinsip-prinsip terkait kepemimpinan dapat memberikan kontribusi yang signifikan bagi para pimpinan sekolah karena kualitas kepemimpinan yang dimiliki pimpinan sekolah memiliki peran penting dalam kesuksesan sekolah yang dipimpinnya.³

Kepemimpinan bisa diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk menggerakkan, mengarahkan, dan mempengaruhi pola pikir serta cara kerja anggota tim agar dapat bekerja secara mandiri, terutama dalam pengambilan keputusan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan Ketua PKBM dapat dikatakan berhasil apabila dapat meningkatkan standar mutu lembaganya, yang dapat dituangkan dalam bentuk visi dan misi, manajemen kepemimpinan, program, pengajaran, penilaian, sumber daya, layanan dukungan akademik, hubungan pemangku kepentingan, masyarakat, dan peningkatan kualitas secara terus menerus. Kepemimpinan Ketua PKBM merupakan aspek

³ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Permasalahannya*, (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2003),

penting dalam lembaga pendidikan nonformal yang mendorong terjadinya perubahan yang membangun mutu pendidikan dan manajemen yang dilaksanakannya, sehingga kehadiran seorang pemimpin Agama tidak hanya sebagai simbol ada atau tidaknya, tetapi kehadirannya dapat memberikan pengaruh yang positif. mempengaruhi pertumbuhan dasar.

Kepemimpinan tingkat atas yang tepat dapat mempengaruhi peningkatan mutu pendidikan sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Oleh karena itu, sangat penting bagi seorang pemimpin untuk memilih model kepemimpinan yang akan diadopsi kemudian mampu mengembangkan model kepemimpinan tersebut sebagai strategi untuk mencapai tujuan sekolah. Model atau gaya kepemimpinan adalah bagaimana pemimpin mempengaruhi perilaku anggotanya. Gaya kepemimpinan juga merupakan gaya khas yang dianut oleh pemimpin ketika mempengaruhi anggotanya tentang apa yang dilakukan dan bagaimana mempengaruhi anggota dapat meningkatkan gaya kepemimpinan itu sendiri. Model kepemimpinan yang dianut oleh pemimpin dapat menciptakan kepercayaan kepada pemimpin dengan mempengaruhi pemikiran para anggota baik secara langsung maupun tidak langsung. Sangat penting bagi Ketua PKBM untuk memilih model kepemimpinan karena Ketua PKBM memiliki peran yang sangat penting dalam menjamin kualitas tutor dan menumbuhkan kreativitas. Gaya kepemimpinan Ketua PKBM dapat mempengaruhi keberhasilan dalam lembaga pendidikan itu sendiri. Oleh karena itu, Ketua PKBM harus menjalankan tugas dan peran pengawasannya untuk mengembangkan profesi tutor. Untuk meningkatkan kapasitas tutor, Ketua PKBM tidak hanya berperan sebagai manajer dalam proses belajar mengajar, tetapi juga berperan sebagai pemimpin pedagogik dalam mengawasi kegiatan belajar mengajar di lembaga yang dipimpinnya

Berdasarkan data jumlah PKBM se Indonesia adalah 10.090 PKBM, tersebar di 39 provinsi di Indonesia, sedangkan jumlah PKBM di provinsi Jawa Tengah adalah 747 PKBM, dan jumlah ditingkat kabupaten Banyumas adalah 40 PKBM jumlah tersebut ada di 22 kecamatan, termasuk diantaranya Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Marsudi Karya Beji Kedungbanteng

Banyumas. Jumlah Tutor yang ada di Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas adalah 22 (laki-laki 10, perempuan 12) sedangkan jumlah warga belajar laki-laki berjumlah 147 dan warga belajar perempuan berjumlah 114, total jumlah keseluruhan warga belajar adalah 261. Data ini adalah tahun pelajaran 2023-2024.

Penulis melihat situasi dan kondisi yang ada di PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas lebih unggul dalam kepemimpinan ketua PKBM saat ini. Dibandingkan dengan kepemimpinan sebelumnya jumlah warga belajar tidak sebanyak jumlah warga belajar yang saat ini, dari kepemimpinan sebelumnya pada tahun 2019 - 2020 peserta didik laki-laki berjumlah 91 dan warga belajar perempuan berjumlah 59, jumlah keseluruhan 150 peserta didik. Sedangkan jumlah tutor laki-laki 6 dan jumlah tutor perempuan 7 jumlah keseluruhan 13 tutor. Disini terlihat secara data yang diperoleh meningkat dengan kepemimpinan yang sekarang. Ketua PKBM secara langsung memberikan arahan kepada tutor dalam pengembangan profesionalitas tutor di Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat, (PKBM) Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas.

Tutor sebagai tenaga profesional harus mampu mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi warga belajar dengan keahlian yang sesuai standar mutu tertentu. Profesionalisme adalah kompetensi utama yang harus dimiliki tutor, yang ditandai dengan kualitas kerja yang baik dan keterampilan khusus. Tutor memiliki spesialisasi dengan latar belakang pengetahuan luas dan keahlian mendalam sesuai bidangnya, serta memahami otonomi jabatan dan kode etik profesi. Profesionalisme tutor PKBM menjadi tantangan karena rendahnya mutu PKBM saat ini. Pengembangan profesionalisme tutor sering tidak berjalan efektif, dengan kualifikasi akademis dan kelayakan yang masih di bawah standar, sehingga kurang memadai dalam melaksanakan tugas pembelajaran. Tutor PKBM perlu meningkatkan kemampuan dalam mengelola praktik pembelajaran yang aktif, inovatif, kreatif, efektif, dan menyenangkan, serta menguasai materi ajar dan merencanakan serta melaksanakan proses pembelajaran dan evaluasi.

Seorang tutor harus memiliki kewenangan mengajar berdasarkan kualifikasinya. Sebagai pendidik profesional, tutor bertugas mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi warga belajar pada berbagai jenjang pendidikan. Tutor profesional harus memiliki kompetensi yang mencakup pengetahuan, sikap, dan keterampilan profesional baik secara pribadi, sosial, maupun akademis. Profesionalisme tutor adalah faktor kunci keberhasilan pendidikan. Tutor profesional harus memiliki kompetensi, dedikasi, etika kerja, dan komitmen untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Oleh karena itu, pengembangan profesionalisme tutor harus menjadi prioritas utama. Tutor yang profesional diharapkan memiliki kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional yang memadai serta mampu mengadaptasi metode pembelajaran inovatif dan efektif.

Pengembangan profesionalisme tutor meliputi peningkatan kualifikasi akademik, pelatihan berkelanjutan, pengembangan keterampilan pedagogis, dan penanaman nilai-nilai etika profesi. Ketua PKBM perlu menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan profesional tutor dengan menyediakan akses pelatihan, workshop, seminar, dan kolaborasi antar tutor. Selain itu, ketua PKBM harus memiliki visi dan misi yang jelas untuk meningkatkan mutu lulusan, yang diukur tidak hanya dari aspek akademik tetapi juga karakter, keterampilan sosial, dan kemampuan berpikir kritis.

Ketua PKBM memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan yang mendukung perkembangan profesional tutor. Dengan kepemimpinan yang efektif, ketua PKBM dapat mendorong tutor untuk terus belajar dan meningkatkan keterampilan mereka. Selain itu, ketua PKBM dapat menerapkan berbagai program dan kebijakan yang mendukung pengembangan profesional tutor, seperti pelatihan, workshop, dan mentoring. Sebagai pemimpin di tingkat lembaga pendidikan, Ketua PKBM memiliki tanggung jawab besar dalam membimbing, membina, dan memotivasi tutor untuk terus mengembangkan diri. Peran ketua PKBM dalam mengembangkan profesionalisme tutor dan meningkatkan kualitas lulusan menjadi semakin kompleks dengan adanya

perubahan kebijakan pendidikan dan tuntutan global. Oleh karena itu, diperlukan strategi yang komprehensif dan inovatif untuk menghadapi berbagai tantangan yang ada. Ketua PKBM harus mampu beradaptasi dengan perubahan, memiliki visi yang jelas, dan mampu menginspirasi seluruh warga PBKB untuk mencapai tujuan bersama.

Prinsip kerja yang diterapkan Ketua PKBM di Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Marsudi Karya Beji Kecamatan Kedungbanteng sangat baik, terlihat dari kemampuan Ketua PKBM dalam memungkinkan tutor secara bebas mengembangkan dan meningkatkan kemampuan mereka dengan melakukan apa yang seharusnya dilakukan oleh seorang tutor untuk meningkatkan kemampuan mereka sebagai tutor. Selain itu, peneliti juga melihat bahwa kemampuan tutor di Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Marsudi Karya Beji Kecamatan Kedungbanteng sudah maksimal karena kegiatan yang dilakukan terlaksana dengan baik seperti tutor mampu menginspirasi semangat belajar siswa, mampu mengatur kelas dengan baik, patuh dan bertanggung jawab pada tugas mereka

Hasil Observasi menunjukkan bahwa peran ketua PKBM sebagai manajer sangat krusial dalam meningkatkan profesionalisme tutor dan mutu lulusan. Dalam hal perencanaan dan pengorganisasian, ketua PKBM aktif merancang program pelatihan dan pengembangan untuk tutor, serta mengatur tim berdasarkan keahlian dan pengalaman mereka. serta memberikan dukungan dan penghargaan yang memotivasi tutor. Ketua PKBM juga menyediakan fasilitas dan kesempatan bagi tutor untuk mengikuti program pengembangan profesional, serta secara rutin melakukan penilaian kinerja guna memberikan umpan balik konstruktif. Dalam upaya meningkatkan mutu lulusan, ketua PKBM memastikan implementasi kurikulum yang relevan, serta melakukan pengawasan dan evaluasi proses pembelajaran. Selain itu, mereka menjalin kemitraan dengan orang tua, komunitas, dan dunia usaha untuk menciptakan lingkungan belajar yang mendukung. Namun, beberapa tantangan seperti keterbatasan anggaran, resistensi terhadap perubahan, dan beban administratif perlu diatasi. Secara keseluruhan, ketua PKBM yang efektif mampu mengelola

berbagai aspek manajerial dengan baik, memberikan dukungan dan motivasi kepada tutor, serta menciptakan lingkungan belajar yang kondusif untuk peningkatan kualitas pendidikan.

Berdasarkan pengamatan peneliti, ketua PKBM menunjukkan tanggung jawab dan disiplin yang baik dalam menjalankan tugasnya. Komunikasi ketua PKBM juga efektif, terlihat dari interaksi dengan orang tua warga belajar, tutor, dan warga belajar. Prinsip kerja yang diterapkan Ketua PKBM di Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Marsudi Karya Beji Kecamatan Kedungbanteng sangat profesional, terlihat dari kemampuan Ketua PKBM dalam membimbing tutor secara bebas mengembangkan dan meningkatkan kemampuan mereka dengan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan oleh seorang tutor guna meningkatkan kemampuan mereka sebagai tutor. Walaupun ketua PKBM terkadang memberikan peluang kepada tutor untuk menyampaikan pendapat secara terbuka. Seperti yang dijelaskan dalam wawancara yang peneliti lakukan dengan Suturo, selaku Ketua Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas, yang menyatakan bahwa :

Sebagai Ketua PKBM, saya harus memilih model atau gaya kepemimpinan yang tepat sehingga saya dapat meningkatkan kompetensi tutor. Saya tidak bisa bersikap otoriter bahkan, ketika ada tutor yang berbuat salahpun saya tidak bisa langsung marahi. Itu sama halnya membunuh karakter di depan semua orang. Saya menggunakan pendekatan yang lebih efektif dengan memanggil tutor yang bersangkutan tanpa diketahui orang lain. Karena dibalik orang yang melakukan kesalahan, saya yakin orang itu pasti ingin memperbaiki. Dan pada saat memperbaiki saya meyakini pasti setelahnya orang itu akan jauh lebih baik dari sebelumnya. Apalagi menghakimi di forum saya paling tidak bisa.⁴

Dari penjelasan latar belakang di atas, terlihat bahwa Ketua PKBM memiliki kemampuan yang memadai dalam menjalankan tugasnya dengan baik sehingga kualifikasi Tutor-Tutor yang bekerja di Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas dapat meningkat secara maksimal. Mengingat peningkatan kualifikasi Tutor yang baik

⁴ Suturo, Ketua PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas Wawancara, 9 September 2023

dan maksimal tersebut, maka peneliti sangat tertarik untuk mengkaji secara lebih spesifik terkait model kepemimpinan yang diterapkan oleh Ketua Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas sehingga berhasil meningkatkan kualifikasi Tutor yang berada di bawah kepemimpinannya.

Mengamati signifikansi pengaruh peran ketua Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas dalam pelaksanaan tugas-tugasnya, menjadi imperatif bagi ketua PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas untuk lebih mengelola tim pengajar dengan kompetensi yang lebih baik lagi. Hal ini bertujuan supaya tujuan organisasi bisa tercapai dengan efektif dan efisien. Berkenaan dengan aspek-aspek yang telah disebutkan, peneliti merasa tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut tentang Kepemimpinan Ketua PKBM Dalam Pengembangan Profesionalitas Tutor di Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas.

B. Rumusan Masalah

Dari konteks yang telah peneliti jelaskan, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana kepemimpinan Ketua PKBM di Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas?
2. Bagaimana Profesionalitas Tutor di Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas?
3. Bagaimana Kepemimpinan Ketua PKBM dalam mengembangkan profesionalitas Tutor di Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas?

C. Tujuan Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Adapun maksud dalam penelitian ini adalah :

- a. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis bagaimana model kepemimpinan Ketua PKBM di Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas
- b. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis Profesionalitas Tutor di Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas.
- c. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis bagaimana model kepemimpinan Ketua PKBM dalam mengembangkan Profesionalitas Tutor di Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas.

2. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Harapan dari penelitian ini adalah dapat memberikan sumbangan pada perkembangan Ilmu Manajemen Pendidikan, memberikan sumbangan pengetahuan sebagai materi studi pada penelitian berikutnya, terutama mengenai model kepemimpinan Ketua PKBM dan dapat menjadi pedoman bagi institusi pendidikan yang ingin meningkatkan Profesionalitas pendidikan melalui peningkatan kompetensi Tutor.

b. Manfaat Secara Praktis

1) Bagi Dinas Pendidikan

- a) Dapat digunakan sebagai pertimbangan dalam pengambilan kebijakan terkait dengan pendidikan nonformal khususnya di Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM).
- b) Dapat digunakan sebagai acuan dalam memperbaiki kebijakan pendidikan nonformal khususnya di Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM)

2) Bagi Institusi

- a) Bagi Pascasarjana Universitas Islam Negeri Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri Purwokerto, penelitian ini memiliki nilai

penting sebagai salah satu referensi kajian yang esensial untuk perpustakaan.

- b) Diharapkan bahwa hasil penelitian ini dapat menjadi landasan bagi peneliti lain dalam upaya pengembangan ilmu pengetahuan.
- 3) Bagi Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM)
 - a) Sebagai bahan pertimbangan terhadap peningkatan kinerja tutor.
 - b) Sebagai upaya peningkatan kualitas pengelolaan pengajaran.
 - c) Dapat digunakan sebagai informasi dalam mengambil kebijakan tingkat pendidikan nonformal khususnya di Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM).
- 4) Bagi Tutor
 - a) Meningkatkan profesionalitas tutor dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar.
 - b) Meningkatkan ketrampilan tutor dalam penggunaan berbagai metode.
- 5) Bagi Masyarakat

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran keseluruhan terkait model kepemimpinan Ketua PKBM dan dapat memberikan sumbangan pemikiran untuk melakukan transformasi pada peningkatan profesionalitas pendidikan di masyarakat.
- 6) Bagi peneliti lain

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai pengembangan pengetahuan dan pemahaman terkait model kepemimpinan Ketua PKBM dalam mengembangkan Profesionalitas Tutor Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Marsudi Karya Beji Kecamatan Kedungbanteng

D. Sistematika Pembahasan

Untuk memberikan pandangan yang komperhensif tentang tesis ini, oleh karena itu, penting untuk menyampaikan bahwa tesis ini dibagi tiga bagian, yaitu

bagian utama, bagian pembuka, bagian inti, dan bagian penutup. Pada bagian pembuka, tesis ini meliputi Halaman Judul, Pernyataan Keaslian, Nota Dians : Halaman Judul, Persetujuan Tim Pembimbing, Pernyataan Keaslian, Abstrak, Motto, Persembahan, Kata Pengantar, dan Daftar Isi. Sedangkan Bagian Kedua menguraikan inti dari masalah yang dibahas melalui lima bab.

BAB I PENDAHULUAN

Bagian Pendahuluan mencakup beberapa elemen kunci, seperti Latar Belakang Masalah, Rumusan Masalah, Tujuan Penelitian. Manfaat Penelitian, dan Sistematika Pembahasan.

BAB II LANDASAN TEORI

Mencakup teori-teori dasar yang terkait dengan Hakikat Kepemimpinan, dan menjelaskan sub pertama tentang pengertian pemimpin dan kepemimpinan, karakteristik kepemimpinan, peran pemimpin, tanggung jawab dan kriteria seorang pemimpin, sifat-sifat kepemimpinan, model kepemimpinan, kepemimpinan dalam Pendidikan. Sub kedua tentang hakikat PKBM, didalamnya menjelaskan tentang definisi PKBM, tujuan PKBM dan fungsi PKBM. Dan sub ketiga menjelaskan tentang profesionalitas tutor, definisi tutor, fungsi tutor, tugas tutor, dan peran pendidik. Di bab II ini juga menjelaskan Penelitian yang Relevan yang berkaitan dengan landasan teori dan kerangka berfikir.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang metodologi penelitian yang meliputi : tipe penelitian, lokasi penelitian, subjek penelitian, metode pengumpulan data dan metode analisis data.

BAB IV PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Dalam Bab IV ini akan menguraikan tentang pengelolaan data yang diperoleh peneliti selama melakukan penelitian di PKBM Marsudi Karya Kedungbanteng. Data yang kumpulkan oleh penulis termasuk gambaran umum PKBM Marsudi Karya Kedungbanteng, serta hasil penelitian yang mencakup penyajian serta analisis data.

BAB V PENUTUP

Bab ini akan menyajikan kesimpulan, saran-saran dan kata penutup yang merangkum seluruh hasil penelitian secara ringkas.

Bagian ketiga dari tesis ini adalah bagian penutup, yang akan mencakup daftar pustaka, SK Pembimbing Tesis, daftar lampiran dan daftar riwayat hidup



BAB II LANDASAN TEORI

A. Hakikat Pemimpin

1. Pengertian Pemimpin dan Kepemimpinan

Dalam mengelola suatu entitas, penting bagi seorang pemimpin untuk menerapkan pendekatan partisipatif yang melibatkan pengikut dan bawahan. Kepemimpinan yang demikian ditandai dengan pengambilan keputusan yang terus-menerus dilakukan oleh pemimpin. Meskipun belum ada rumusan yang secara pasti menggambarkan pemimpin dan kepemimpinan, namun keefektifan seorang pemimpin di dalam sebuah organisasi dapat dikatakan sangat tergantung pada keterlibatannya di dalam proses tersebut.

Kartini Kartono, di dalam karyanya dengan judul "Pemimpin dan Kepemimpinan," menguraikan definisi kepemimpinan seperti berikut: Seorang pemimpin merupakan individu yang mempunyai keterampilan dan keunggulan, terutama di dalam suatu bidang tertentu, yang memungkinkannya untuk memengaruhi orang lain agar bersama-sama terlibat dalam kegiatan tertentu untuk mencapai satu atau beberapa tujuan.⁵

Dari kutipan Daryanto mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu kemampuan untuk memandu, mengembangkan, mengkoordinasi, memimpin, dan memengaruhi. Kata "pimpin" mengandung makna-makna tersebut. Selanjutnya, pemimpin bertanggung jawab, baik secara fisik maupun spiritual, atas keberhasilan tugas-tugas yang dijalankan oleh anggota timnya.⁶ Pentingnya tanggung jawab pemimpin terhadap keberhasilan aktivitas kerja menunjukkan bahwa menjadi pemimpin bukanlah tugas yang mudah. Setiap orang yang menjalankan kepemimpinannya harus memiliki kesadaran akan tanggung jawab tersebut

⁵ Kartono Kartini, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Rajawali, 2011),38.

⁶ Daryanto, *Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran*,(Yogyakarta : Gava Media,2011) 18.

dan berkomitmen untuk memastikan keberhasilan dari tim atau organisasi yang dipimpinnya. Dalam konteks ini, kepemimpinan bukan hanya tentang memiliki keahlian dalam mengambil keputusan atau memberikan arahan, tetapi juga tentang memiliki integritas, semangat, dan komitmen untuk memberikan dampak positif terhadap orang-orang yang dipimpinnya.

Pendapat selanjutnya mengenai kepemimpinan mengemukakan definisi yang beragam. Beberapa pakar menyampaikan pengertian yang bervariasi berdasarkan kepentingan dan kemampuan individu yang berbeda-beda. Menurut Robert G. Owens, kepemimpinan dapat dijelaskan sebagai komunikasi antara pemimpin dan yang dipimpin.⁷ Pernyataan ini menekankan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses yang dinamis diwujudkan melalui interaksi saling pengaruh antara pemimpin dan bawahan. Dengan kata lain, kepemimpinan didefinisikan sebagai hubungan interpersonal yang didasarkan pada tujuan bersama.

Menurut Robert Kreither dan Angelo dalam bukunya "Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi", kepemimpinan dapat diartikan sebagai usaha untuk memengaruhi anggota organisasi agar secara sukarela mencapai tujuan organisasi.⁸ Definisi ini menyoroti kemampuan pemimpin untuk memotivasi anggota organisasi tanpa menggunakan paksaan, sehingga mereka melaksanakan pekerjaan atau kegiatan yang berfokus pada pencapaian tujuan organisasi.

Kepemimpinan dapat juga diartikan melalui figur seorang pemimpin. "*leadership are the ability to influence a group toward the achievement of goals*"⁹. Maknanya adalah kapasitas untuk mempengaruhi sejumlah orang dalam mencapai suatu tujuan. Secara umum, konsep "Pemimpin" merujuk kepada individu yang memiliki kemampuan untuk memengaruhi orang lain dengan berbagai cara agar mereka melakukan

⁷ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*, (Yogyakarta : Gajah Mada University Press, 2006), 20–21.

⁸ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*, (Yogyakarta : Gajah Mada University Press, 2006), 21.

⁹ Stephens P. Robbins, *Organization Behavior*, (New Jersey. Person Education, inc, 2003), 314.

sesuatu sesuai keinginan, sehingga tujuan yang ditetapkan bisa terpenuhi. Di sisi lain, "Kepemimpinan" merupakan kapasitas individu untuk mempengaruhi, memotivasi, mengarahkan, dan menginspirasi orang lain atau anggota kelompok untuk menuju pencapaian tujuan yang telah ditentukan.

Kesimpulan dari uraian tersebut dengan gamblang menggambarkan perilaku seorang pemimpin dalam tugasnya untuk memengaruhi bawahannya. Motivasi, bimbingan, dan arahan yang diberikan oleh seorang pemimpin dalam organisasi untuk memicu keinginan partisipasi dari para anggotanya yang dipimpinnya, dengan tujuan mendapat target yang telah ditetapkan.

2. Kepemimpinan Dalam Perspektif Islam

Dalam perspektif ajaran Islam, istilah kepemimpinan mencakup beberapa kata dari bahasa Arab, seperti *Khilafah* yang berasal dari kata "*khalafa*" yang berarti menggantikan atau berada di belakang. Ada juga Imamah yang berarti memimpin atau memberikan petunjuk, dan *Ulil Amri* yang merujuk pada orang yang memiliki urusan dan menetapkan hukum dengan adil. Selain itu, istilah *wilayah* yang berasal dari kata "*waliya*" mencakup makna memerintah, menguasai, menyayangi, dan menolong, yang kemudian disebut wali. Kepemimpinan dalam Islam sering diidentikkan dengan istilah khalifah, yang secara etimologis berarti pengganti atau wakil. Setelah wafatnya Rasulullah SAW, istilah khalifah digunakan dalam konteks *amir* atau *umara*, yang berarti penguasa. Oleh karena itu, kedua istilah ini sering diterjemahkan sebagai pimpinan formal dalam bahasa Indonesia. Namun, jika merujuk kepada firman Allah yang berbunyi :

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً

Artinya : *Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, “Sesungguhnya Aku hendak menjadikan khalifah di bumi.”? (Al. Baqarah : 30)*¹⁰

Maka, posisi non formal seorang khalifah juga tidak bisa dipisahkan lagi. Istilah khalifah dalam ayat tersebut tidak hanya merujuk pada para khalifah setelah Nabi, tetapi juga sebelum penciptaan Nabi Adam AS yang disebut sebagai khalifah dengan tugas memakmurkan bumi dan menyeru pada kebaikan serta mencegah perbuatan buruk. Dalam Islam, kepemimpinan selalu terkait dengan kepemimpinan Rasulullah SAW sebagai tokoh sentral yang harus dijadikan contoh utama dalam menentukan karakteristik kepemimpinan menurut Islam. Kepemimpinan Islam diakui dalam sejarah dunia karena Rasulullah SAW memiliki integritas dan kemampuan luar biasa dalam memimpin umat.

Kepemimpinan diartikan juga sebagai kemampuan seseorang untuk memperoleh rasa hormat (*respect*), pengakuan (*recognition*), kepercayaan (*trust*), ketaatan (*abedience*), dan kesetiaan (*loyalty*), sehingga ia dapat memimpin kelompoknya menuju tujuan bersama.¹¹ Secara sederhana, jika ada tiga orang atau lebih berkumpul dan salah satu dari mereka “mengajak” yang lain untuk melakukan sesuatu seperti menonton film atau bermain sepak bola, orang tersebut telah menunjukkan tindakan kepemimpinan karena ia mengajak, mengkoordinasi, dan ada teman serta kegiatan yang diarahkannya. Namun, mendefinisikan kepemimpinan tidaklah mudah karena banyak ahli memiliki pandangan berbeda tentang konsep ini. Dalam Islam, pemimpin disebut *umara* atau *ulul amri*, yang berarti orang yang mendapat amanah untuk mengurus urusan orang lain. Dengan kata lain, pemimpin adalah orang yang bertanggung jawab untuk mengurus rakyatnya. Jika seorang pemimpin tidak mau

¹⁰ Al Baqarah : 30

¹¹ Kartono Kartini, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Rajawali, 2011),50.

mengurus kepentingan rakyat, maka ia bukanlah pemimpin sejati. Pemimpin juga sering disebut *khadimul ummah* (pelayan umat),¹² yang berarti seorang pemimpin harus menempatkan diri sebagai pelayan masyarakat, bukan meminta untuk dilayani. Dengan demikian, pemimpin sejati adalah mereka yang mampu dan bersedia menjalankan amanah Allah SWT untuk mengurus dan melayani umat.

Secara terminologis, kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mereka bersedia diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu. Oleh karena itu, kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses mempengaruhi perilaku individu sehingga ajakan dan arahan pemimpin dapat dilaksanakan oleh orang lain untuk mencapai tujuan yang disepakati antara pemimpin dan rakyatnya. Gaya kepemimpinan (*style of the leader*) mencerminkan karakter atau perilaku pemimpin (*leader behavior*). Kombinasi antara perilaku pemimpin dan gaya kepemimpinan merupakan kunci keberhasilan dalam mengelola organisasi, wilayah, atau bahkan negara. Banyak pakar manajemen telah mengemukakan pendapat mereka tentang kepemimpinan. Menurut, George R. Terry menyatakan bahwa "Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan kelompok secara sukarela."¹³ Dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa dalam kepemimpinan terdapat hubungan antara pemimpin dengan berbagai kegiatan yang dihasilkannya. Pemimpin adalah seseorang yang mampu mempersatukan dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Untuk mencapai tujuan tersebut, seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk mengatur lingkungan kepemimpinannya.

Dalam perspektif Islam, kepemimpinan berarti kegiatan menuntun, membimbing, memandu, dan menunjukkan jalan yang diridhai oleh Allah

¹² Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islami*, (Yogyakarta : Gajah Mada University Press, 1993), 78.

¹³ George R. Terry, Terj. GA Ticoalu, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Jakarta: Bina Aksara, 2003), 52

SWT. Kegiatan ini bertujuan untuk mengembangkan kemampuan individu di lingkungan yang dipimpin dalam upaya mencapai ridha Allah SWT, baik di dunia maupun di akhirat.

3. Profesionalitas Dalam Perspektif Islam

Dalam Islam, penting bagi seseorang untuk bekerja sesuai dengan profesinya. Rasulullah SAW menekankan hal ini dalam hadis yang diriwayatkan oleh Al-Bukhari: "Jika sebuah urusan diberikan kepada yang bukan ahlinya, maka tunggulah saat kehancurannya" (HR Bukhari dari Abu Hurairah). Profesionalisme sangat dihargai oleh Allah SWT, sebagaimana Rasulullah SAW bersabda: "Sesungguhnya Allah SWT mencintai jika seorang dari kalian bekerja, maka ia itqan (profesional) dalam pekerjaannya" (HR Baihaqi dari Aisyah r.a). Hadis ini menunjukkan bahwa Islam menekankan nilai-nilai profesionalitas dalam setiap pekerjaan. Ajaran agama Islam mendorong tindakan yang baik terhadap sesama manusia, lingkungan, dan ciptaan Tuhan lainnya. Dalam kehidupan sehari-hari, manusia selalu berusaha memenuhi keinginan dan kebutuhannya, meskipun seringkali sulit dilakukan dengan cara yang jujur dan benar. Kondisi ini dapat menimbulkan konflik antara kebutuhan batin dan kebutuhan fisik, serta konflik antara manusia dalam perebutan sumber daya yang terbatas.

Budaya ketidak profesionalan dalam pekerjaan menunjukkan ketidak patuhan terhadap aturan dan petunjuk pelaksanaan sebagai makhluk ciptaan Allah. Jika nepotisme dan suap menjadi praktik dalam dunia kerja, maka pegawai yang diterima tidak lagi profesional dan transparan, sehingga terjadi ketidakadilan. Orang-orang yang memenuhi syarat terabaikan, sementara yang tidak layak mendapatkan posisi. Profesionalitas pemimpin dalam perspektif Islam adalah konsep yang menekankan integritas, keadilan, dan tanggung jawab dalam kepemimpinan. Dalam Islam, pemimpin diharapkan untuk menjalankan tugasnya dengan sebaik-baiknya, mematuhi prinsip-prinsip

syariah, serta melayani masyarakat dengan adil dan bijaksana. Berikut adalah beberapa aspek kunci dari profesionalitas pemimpin menurut perspektif Islam:

a. Keadilan (*Adil*)

Pemimpin harus bersikap adil dalam segala keputusan dan tindakan yang diambil. Al-Qur'an mengajarkan pentingnya keadilan, seperti dalam surat An-Nisa' ayat 58, yang artinya :

"Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil."

b. Amanah (*Kepercayaan*)

Pemimpin harus dapat dipercaya dan menjalankan amanah yang diberikan kepadanya dengan penuh tanggung jawab. Rasulullah SAW bersabda, yang artinya :

"Setiap kamu adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya." (HR. Bukhari dan Muslim)

c. Tanggung Jawab (*Mas'uliyah*)

Pemimpin harus bertanggung jawab atas keputusan dan tindakan yang diambilnya, serta siap menerima konsekuensi dari tindakannya. Tanggung jawab ini mencakup berbagai aspek kehidupan masyarakat yang dipimpinnya.

d. Kompetensi (*Kafa'ah*)

Pemimpin harus memiliki kompetensi dan kemampuan yang memadai untuk menjalankan tugasnya. Ini mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk memimpin dengan efektif.

e. Integritas (*Shiddiq*)

Pemimpin harus memiliki integritas yang tinggi, jujur, dan transparan dalam segala tindakannya. Kejujuran adalah salah satu nilai utama dalam Islam.

f. Kebijaksanaan (*Hikmah*)

Pemimpin harus memiliki kebijaksanaan dalam mengambil keputusan, mampu melihat jangka panjang, dan mempertimbangkan berbagai aspek sebelum membuat keputusan yang penting.

g. Pelayanan (*Khidmah*)

Pemimpin dalam Islam dipandang sebagai pelayan masyarakat, bukan penguasa yang menindas. Rasulullah SAW adalah contoh utama pemimpin yang melayani umatnya dengan penuh kasih sayang dan pengorbanan.

h. Kepedulian Sosial (*Ihsan*)

Pemimpin harus peduli terhadap kesejahteraan sosial, memastikan bahwa hak-hak masyarakat terpenuhi, dan membantu mereka yang membutuhkan.

Profesionalitas dalam kepemimpinan Islam bukan hanya tentang kemampuan teknis, tetapi juga tentang moral dan etika. Seorang pemimpin yang profesional menurut Islam adalah mereka yang mampu memimpin dengan hati yang bersih, niat yang tulus, dan tindakan yang adil dan bijaksana. Ketidaksih profesionalan individu yang berkuasa menimbulkan pertanyaan mengapa empat karakter (*sidiq, amanah, fatonah, tabliqh*) yang diajarkan oleh Rasulullah tidak mampu diterapkan untuk meningkatkan profesionalisme kerja. Ini menjadi tanggung jawab para individu yang berkuasa untuk menjalankan amanah dengan benar. Ajaran agama dan nilai moral seolah tidak lagi mampu membendung korupsi, kolusi, dan nepotisme. Nasihat agama dan para tokoh agama kehilangan wibawa, dan ibadah tidak memberikan pengaruh pada perilaku sehari-hari. Seharusnya, setiap ibadah mampu merubah perilaku menjadi lebih baik, sebagaimana firman Allah dalam Al-Qur'an: "Sesungguhnya shalat itu mampu mencegah dari (perbuatan-perbuatan) keji dan munkar" (Al-Ankabut 29:45). Namun, kejahatan agama, moral, dan kemanusiaan tidak berkurang. Sebab utamanya adalah keimanan yang lemah, kesempatan terbuka lebar, lingkungan yang mendukung, dan sanksi hukum yang tidak tegas. Al-Hasan Al-Bashri rahimahullah berkata bahwa siapa yang shalatnya tidak bisa mencegah perbuatan keji dan munkar, maka shalatnya tidak bisa disebut shalat dan akan menjadi bumerang bagi pelakunya.

4. Karakteristik Kepemimpinan

Unsur dan karakter dalam kepemimpinan memiliki peran penting dalam mencapai tujuan dari sebuah organisasi. Blake dan Mouton, seperti

yang dijelaskan dalam Salusu, menyajikan pandangan mereka mengenai hal tersebut yang dianggap dapat mencerminkan tingkat keefektifan kepemimpinan, antara lain :

a. Inisiatif (*Initiative*)

Mengambil inisiatif merupakan tindakan yang diambil oleh seorang pemimpin ketika ia terlibat dalam suatu kegiatan tertentu, memulai suatu inisiatif baru, atau menghentikan suatu pekerjaan yang sedang dilaksanakan.

b. Menyelidiki (*Inquiry*).

Penyelidikan merupakan hal yang diperlukan oleh seorang pemimpin untuk memahami secara menyeluruh mengenai bidang tanggung jawabnya. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin untuk mengkaji latar belakang masalah, langkah-langkah yang harus diikuti, dan informasi mengenai individu-individu yang berpartisipasi dalam tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

c. Dukungan atau Dorongan (*Advocacy*)

Memberikan dukungan atau keinginan yang sangat krusial dalam kepemimpinan, mengingat seringkali muncul ketidakpastian atau tantangan di antara anggota organisasi atau karena terdapat gagasan yang bagus namun pemimpinnya tidak cukup kapabel untuk mempertahankannya.

d. Memecahkan masalah (*Conflict Solving*).

Memecahkan masalah yang rumit menjadi tanggung jawab pemimpin ketika konflik atau masalah muncul di dalam organisasi. Pemimpin perlu mencari akar masalah konflik dan mengatasinya melalui forum guna mencapai kesepakatan.

e. Pengambilan Keputusan (*Decision Making*).

Pengambilan keputusan harus merupakan keputusan yang baik, tidak mengecewakan, dan tidak menimbulkan frustrasi. Keputusan tersebut seharusnya memberikan manfaat untuk banyak individu.

- f. Kritik (*Critique*). Kritik diartikan sebagai sebuah prosedur evaluasi dan penilaian terhadap tindakan atau keputusan yang telah diambil. Jika suatu tindakan dianggap baik, maka pemimpin seharusnya tetap menjalankannya.¹⁴

Tiga faktor awal terkait dengan cara seorang pemimpin menggunakan kekuatannya terhadap lingkungan eksternal, yaitu Inisiatif, Penyelidikan, dan Advokasi. Sementara tiga faktor lainnya, yaitu Pemecahan Konflik Pengambilan Keputusan dan Kritik terkait dengan metode pemanfaatan sumber daya organisasi untuk mencapai hasil yang positif untuk keberlanjutan di masa depan.

5. Peran Pemimpin

Kemajuan dalam bidang pendidikan saat ini membuat peran ketua PKBM menjadi semakin kompleks dan memerlukan berbagai kemampuan yang lebih luas. Mereka tidak hanya berfungsi sebagai tutor, tetapi juga sebagai manajer, administrator, supervisor, pemimpin, inovator, dan motivator (EMASLIM). Ini menunjukkan bahwa kepala sekolah harus memiliki kemampuan multidimensi untuk memenuhi tuntutan zaman dan memimpin lembaga PKBM menuju keberhasilan. Dengan mengintegrasikan semua peran ini, ketua PKBM dapat menciptakan lingkungan pendidikan yang efektif dan berkualitas, serta memotivasi kemajuan warga belajar dan staf lembaga PKBM.

- a. Sebagai edukator, ketua PKBM harus memastikan bahwa staf tutor di PKBMnya harus terus meningkatkan profesionalismenya. Ini dapat dicapai melalui pengembangan strategi yang tepat, menciptakan lingkungan pendidikan yang nyaman, menjadi penasihat bagi semua anggota sekolah, dan memotivasi staf lembaga PKBM. Ketua PKBM juga bertanggung jawab untuk menjalankan program pembelajaran secara optimal agar prestasi warga belajar terus meningkat. Dengan demikian, ketua PKBM berperan dalam membentuk lingkungan belajar

¹⁴ Salusu, *Pengambilan keputusan strategik*, (Jakarta: PT. Grasindo, 2006), 204–205.

yang memotivasi dan memungkinkan perkembangan optimal bagi semua anggota lembaganya.

- b. Sebagai manajer, ketua PKBM harus memiliki cara yang sesuai dengan kondisi untuk memberdayakan staf tutor melalui kerjasama. Ini melibatkan staf tutor dalam mengembangkan profesionalisme mereka dan mendorong mereka untuk mendukung setiap model pembelajaran yang diterapkan di PKBM. Dengan cara ini, lingkungan PKBM dapat terbentuk secara inklusif dan memberdayakan, memungkinkan semua anggota warga belajar berkontribusi secara optimal dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.
- c. Sebagai administrator, ketua PKBM harus memiliki keterampilan dalam mengatur berbagai aspek administrasi PKBM. Ini mencakup kemampuan dalam membuat kurikulum, mengatur program tahunan, mengurus administrasi siswa, merawat administrasi fasilitas, mengatur administrasi kearsipan, dan pendanaan. Dengan mengelola semua aspek ini secara efisien, ketua PKBM dapat memastikan operasional sekolah berjalan dengan baik sesuai dengan cita-cita sekolah.
- d. Sebagai pengawas, ketua PKBM bertanggung jawab untuk memastikan efisiensi dan efektivitas pembelajaran. Ini mencakup mengawasi dan mendukung proses pembelajaran, memberikan umpan balik kepada tutor untuk peningkatan kualitas pengajaran, memfasilitasi kegiatan pengembangan profesional bagi staf pengajar, dan memastikan bahwa kurikulum yang ada di PKBM sesuai dengan standar pendidikan yang ditetapkan. Melalui peran sebagai pengawas, ketua PKBM dapat membantu meningkatkan kualitas tutor di PKBM dan mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.
- e. Sebagai pemimpin, ketua PKBM dituntut untuk memberikan arahan yang jelas kepada semua anggota di PKBM, menginspirasi mereka dalam mencapai tujuan PKBM, dan menciptakan lingkungan kerja yang aman dan kondusif. Selain itu, ketua PKBM juga perlu membuka jalur komunikasi dua arah yang efektif, sehingga staf dan siswa merasa

didengar dan terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Kemampuan untuk mendelegasikan tugas dengan bijaksana juga penting agar tanggung jawab dan wewenang tersebar dengan baik di antara semua anggota di PKBM, sehingga ketua PKBM dapat memimpin dengan efektif dalam mencapai target pendidikan.

- f. Sebagai inovator, ketua PKBM harus aktif dalam mencari gagasan baru dan mendorong staf pendidikan untuk berpikir kreatif dan menciptakan program belajar yang terbaik. Ini melibatkan integrasi setiap kegiatan sehingga terjadi sinergi di antara mereka, menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi, dan memberikan contoh teladan tentang pentingnya berpikir kreatif dan menciptakan solusi baru. Dengan demikian, ketua PKBM dapat mempromosikan budaya inovasi di sekolah dan menciptakan lingkungan yang merangsang kreativitas dan eksperimen.
- g. Sebagai motivator, ketua PKBM harus memiliki cara efektif yang mendorong dan memotivasi staf tutor di PKBM. Ini dicapai dengan berbagai cara, seperti menciptakan lingkungan fisik yang mendukung, mengatur suasana kerja yang positif, mendorong disiplin dan kerja keras, memberikan penghargaan yang layak atas prestasi. Dengan demikian, kepala sekolah dapat membantu meningkatkan semangat dan produktivitas seluruh staf tutor di PKBM.

Abdul Azis dalam buku 'Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan' menjelaskan tugas utama seorang pemimpin pendidikan adalah membimbing kelompoknya untuk belajar membuat keputusan dan bekerja, diantaranya adalah :

- a. Pemimpin berperan dalam menciptakan lingkungan kekeluargaan dan kerjasama dengan memberikan keleluasaan sepenuhnya.
- b. Pemimpin membantu kelompok mengatur dirinya sendiri dengan memberikan dorongan dan dukungan dalam merumuskan serta menerangkan tujuan.

- c. Pemimpin mendukung kelompok dalam memastikan mekanisme kerja, menolong mereka mengkaji situasi guna menentukan prosedur yang paling praktis dan efisien.
- d. Pemimpin membagi tanggung jawab pengambilan keputusan dengan kelompok, memberi mereka kesempatan untuk belajar dari pengalaman tersebut.
- e. Pemimpin bertanggung jawab untuk mengembangkan dan memastikan berkelanjutan organisasi.¹⁵

Pendapat lain dari Kartini Kartono, adapun fungsi kepemimpinan antara lain adalah sebagai berikut :

- a. Merancang struktur organisasi
- b. Menjaga koordinasi dan integritas organisasi untuk memastikan operasi efisien bagi semua pihak.
- c. Menetapkan tujuan-tujuan institusi atau organisasi dan menentukan metode-metode efisien untuk mencapai tujuan tersebut.
- d. Memediasi perselisihan dan masalah yang timbul, serta melakukan catatan dan catatan ulang
- e. Melakukan perbaikan, pergantian, ide peningkatan, dan penyelesaian dalam organisasi.¹⁶

Kesimpulan yang bisa ditarik dari pernyataan tersebut adalah bahwa peran kepemimpinan memiliki signifikansi yang besar dalam sebuah lembaga, terutama di PKBM. Ketua PKBM sebagai pimpinan berperan penting dalam mengorganisir PKBM secara efektif dan memberikan arahan yang jelas, sehingga peran serta tanggung jawab para tutor dan staf kependidikan di PKBM dapat terkoordinasi dengan baik. Ketua PKBM harus mampu menjalankan berbagai tugas dan tanggung jawabnya dengan

¹⁵ Abdul Aziz, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Bandung : Alfabeta, 2011), 133–34.

¹⁶ Kartono Kartini, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta : PT Grafindo Persada, 2011), 61–62.

efektif dan efisien agar sekolah dapat mencapai tujuan pendidikannya secara optimal.

6. Tanggung jawab dan Kriteria Seorang Pemimpin

Tanggung jawab krusial dan pokok bagi seorang ketua adalah memandu individu, mengelola pelaksanaan rencana kerja, serta mengoordinasikan aset-aset materi, berperan sebagai penyedia informasi dan pengambil kepastian.

Kartini Kartono menyatakan bahwa tanggung jawab seorang pemimpin melibatkan hal-hal berikut ini, antara Lain :

- a. Pemimpin perlu memiliki kemampuan merumuskan kebijakan atau keputusan yang bijaksana, serta dapat melakukan seleksi dengan teliti dari berbagai alternatif, menunjukkan keterampilan pengambilan keputusan yang akurat.
- b. Pemimpin harus dapat mengartikulasikan ide, konsep, dan kebijakan organisasi ke dalam tindakan nyata, seperti perintah, komando, dan instruksi yang gamblang, sehingga bisa dipahami dan dilakukan oleh semua anggota kelompoknya.
- c. Pemimpin diharapkan memiliki kemampuan membentuk suatu gagasan, kreatif, orisinal, autentik, dan berorientasi pada masa depan, mampu memandang jauh ke depan. Dia cenderung mengandalkan kemampuan berimajinasi untuk menghasilkan solusi yang inovatif.
- d. Selain memiliki otoritas dan kekuatan, pemimpin perlu dapat membangun sikap kerjasama dan partisipatif di antara para pengikutnya, sehingga mereka mau memberi kontribusi kepada organisasi.
- e. Peran kepemimpinan dianggap sebagai tanggung jawab berat, karena melibatkan aspek etika dan moral dalam membuat keputusan di tengah-tengah berbagai kejadian yang tidak terduga, tidak teridentifikasi, dan

muncul secara tiba-tiba, termasuk dalam pengambilan keputusan yang akurat.¹⁷

Pernyataan di tersebut menyiratkan bahwa dalam menjalankan tanggung jawab dan kegiatan organisasional, seorang pemimpin harus fokus pada aspek psikologis anggota yang terlibat. Selain itu, penting bagi pemimpin untuk memahami dan mengikuti prosedur pengelolaan organisasi serta menjalankan fungsi administratif guna memperoleh tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Seorang pemimpin tidak hanya bertugas memimpin atau memengaruhi orang lain, melainkan juga harus memenuhi persyaratan tertentu.

Stodgill yang dikutip oleh James A Lee, didalam bukunya yang berjudul “Management Theories and Prescriptions” mengutarakan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin, diperlukan sejumlah kualifikasi, yaitu:

- a. Kemampuan yang melibatkan kecerdasan, kesiapsiagaan, ketrampilan berkomunikasi, keahlian, dan kemampuan untuk menilai.
- b. Pencapaian yang meliputi gelar akademik dan pengetahuan..
- c. Tanggung jawab yang mengandung unsur kemandirian, inisiatif, ketekunan, keuletan, kepercayaan diri, agresivitas, dan hasrat untuk mencapai keunggulan.
- d. Partisipasi yang mencakup keaktifan, kemampuan bersosialisasi, keterampilan bergaul, kemampuan menyesuaikan diri, dan memiliki selera humor.
- e. Status yang melibatkan posisi sosial ekonomi yang cukup tinggi serta kepopuleran.¹⁸

Tuaga dan tanggung jawab ketua PKBM dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya sebagai pemimpin pendidikan sangatlah penting.

¹⁷ Kartono Kartini, *Pemimpin dan Kepemimpinan*,(Jakarta : PT Grafindo Persada, 2011),154–156.

¹⁸ Kartono Kartini, *Pemimpin dan Kepemimpinan*,(Jakarta : PT Grafindo Persada, 2011),36.

Beberapa tugas yang menjadi bagian dari tanggung jawab ketua PKBM meliputi:

- a. Melakukan kunjungan kelas untuk mengamati langsung proses belajar mengajar serta interaksi antara pendidik dan siswa.
- b. Melakukan observasi mendalam terhadap berbagai aspek kegiatan di PKBM.
- c. Membimbing para tutor dalam memahami kebutuhan individual warga belajar dan memberikan solusi untuk berbagai masalah yang dihadapi warga belajar.
- d. Memberikan arahan kepada tutor dalam implementasi program PKBM dan strategi pembelajaran yang efektif.
- e. Menyusun jadwal rapat dengan staf pengajar untuk membahas kebijakan dan program PKBM.
- f. Memberikan kesempatan kepada tutor untuk mengikuti pelatihan sesuai dengan bidang keahlian mereka.

Dari uraian ini, jelas bahwa ketua PKBM memegang peran vital dalam mencapai tujuan pendidikan di PKBM dengan efektif dan efisien.

Secara ringkas, syarat-syarat kepemimpinan bisa disimpulkan dengan mengaitkannya pada tiga aspek utama, yakni kekuatan, otaritas, dan kapabilitas. Dari ketiga aspek ini, dapat diidentifikasi sebagai syarat-syarat utama bagi keberhasilan seorang pemimpin dalam sebuah organisasi

7. Sifat-Sifat Pemimpin

George R. Terry dalam bukunya “Principles of Management” menuliskan sepuluh sifat pemimpin yang utama, diantaranya adalah : 1) Daya tahan, 2) Keseimbangan emosi, 3) Pemahaman mengenai hubungan antar manusia, 4) Integritas, 5) Netralitas, 6) Motivasi personal, 7) Kemampuan berbicara, 8) Keilmuan mengajar, 9) Keterampilan interpersonal, 10) Keahlian teknis atau keterampilan manajerial.¹⁹

¹⁹ Kartono Kartini, *Pemimpin dan Kepemimpinan*,(Jakarta : PT Grafindo Persada, 2011), 47.

Guna menjelaskan lebih rinci mengenai sifat-sifat tersebut, penulis akan menguraikannya satu per satu sebagai berikut:

- a. Daya tahan atau kekuatan yang dimaksud mencakup kekuatan baik secara fisik maupun mental. Ini menjadi syarat pokok untuk seorang pemimpin yang menjalankan tugasnya dalam kondisi kerja yang lama dan berat, tanpa waktu yang teratur. Pemimpin harus mempunyai ketahanan guna mengatasi berbagai masalah dalam sebuah organisasi.
- b. Stabilitas emosi merujuk pada kemampuan pemimpin untuk mengendalikan dan menjaga kestabilan emosinya. Hal ini mencakup kemampuan untuk tidak mudah marah, tidak tersinggung, menghormati martabat sesama, bersikap toleransi, dan penuh pengampunan.
- c. Pemahaman tentang hubungan antar manusia merupakan kemampuan pemimpin untuk mengenali sifat, karakter, dan perilaku anggotanya. Ini memungkinkan pemimpin untuk menilai kelebihan dan kekurangan anggota tim, sehingga tugas dapat disesuaikan dengan setiap individu.
- d. Kejujuran merupakan kepribadian yang harus dipunyai oleh seorang pemimpin, baik terhadap diri sendiri maupun dalam interaksi terhadap orang lain. Kejujuran tercermin dalam kemampuan untuk memenuhi komitmen, tulus, bisa diandalkan, dan janji, dan bersikap adil kepada semua pihak.
- e. Objektivitas merujuk pada pertimbangan pemimpin yang didasarkan pada hati sendiri, sehingga keputusan yang diambil bukan bersifat pribadi atau didasarkan pada kecurigaan pribadi. Pemimpin dapat mengumpulkan fakta dan menyusun hubungan sebab-akibat dalam setiap peristiwa, serta menyediakan penjelasan yang logis atas keputusannya.
- f. Motivasi individu adalah kemauan dan kesanggupan pemimpin guna memimpin yang timbul dari hati nurani. Bantuan eksternal hanya menguatkan motivasi pribadi guna melayani kepentingan semua umum.

- g. Keterampilan berkomunikasi melibatkan kecakapan pemimpin di dalam berbicara dan menulis, sehingga dapat dengan mudah mengkoordinasikan pengikutnya.
- h. Kemampuan mengajar mengindikasikan harapan bahwa seorang pemimpin dapat berperan sebagai guru yang baik, mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman para pengikutnya untuk menciptakan kemandirian, loyalitas, dan partisipasi.
- i. Keterampilan sosial mengacu pada kemampuan pemimpin dalam mengelola manusia, mengembangkan bakat dan potensi mereka, serta mendorong setiap anggota untuk berkembang.
- j. Kemampuan teknis atau manajerial menunjukkan bahwa pemimpin harus memiliki keterampilan khusus dalam mengelola, merencanakan, mengambil keputusan, memberikan arahan, mengelola, dan membenahi kondisi dalam sebuah organisasi.

Secara ringkas, sifat-sifat tersebut menunjukkan bahwa sifat-sifat unggul dalam kepemimpinan esensial untuk mencapai tujuan kolektif dan memperkuat hubungan antara pemimpin dan pengikut.

8. Penilaian Kinerja Pemimpin

Dalam menilai kinerja seorang ketua PKBM, berbagai aspek perlu dipertimbangkan untuk mendapatkan gambaran yang komprehensif. Berikut adalah beberapa aspek penting dalam penilaian kinerja ketua PKBM:

a. Kepemimpinan dan Inisiatif

Kemampuan untuk memimpin, menginspirasi, dan mengambil inisiatif dalam menghadapi tantangan serta mencapai tujuan sekolah.

b. Kualitas Pekerjaan

Tingkat keakuratan, ketepatan, dan kualitas hasil kerja yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam mengelola dan memimpin sekolah.

c. Kerja Sama

Kemampuan untuk bekerja sama dengan stakeholder internal dan eksternal, seperti guru, staf sekolah, orangtua siswa, dan komunitas sekitar.

d. Pengambilan Keputusan

Kemampuan untuk membuat keputusan yang tepat dan efektif dalam situasi yang kompleks dan beragam.

e. Kreativitas

Kemampuan untuk berpikir kreatif dan menghasilkan ide-ide inovatif dalam menghadapi masalah atau tantangan di sekolah.

f. Dapat Diandalkan

Tingkat keandalan, konsistensi, dan kepatuhan kepala sekolah terhadap komitmen dan tanggung jawabnya.

g. Komunikasi

Kemampuan untuk berkomunikasi dengan jelas, efektif, dan persuasif dengan berbagai pihak terkait di dalam dan luar PKBM.

h. Kecerdasan

Kemampuan intelektual dan pemahaman yang mendalam terhadap isu-isu pendidikan dan manajemen di PKBM.

Penilaian kinerja ketua PKBM dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori utama:

a. Kemampuan Teknis

Meliputi keterampilan dan pengetahuan spesifik yang diperlukan untuk mengelola operasional sekolah dan melaksanakan tugas-tugas administratif secara efektif.

b. Kemampuan Konseptual

Meliputi pemahaman yang mendalam tentang prinsip-prinsip manajemen, pendidikan, dan perubahan organisasi yang diperlukan untuk mengembangkan visi dan strategi jangka panjang sekolah.

c. Kemampuan Hubungan Interpersonal

Meliputi kemampuan untuk berinteraksi, membangun hubungan, dan bekerja sama dengan berbagai stakeholder di dalam dan di luar sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

B. Model Kepemimpinan

Heidjrachman dan S. Husnan menyatakan model kepemimpinan merupakan sebuah gaya perilaku yang disusun dengan tujuan menggabungkan tujuan individu dengan tujuan organisasi agar dapat memperoleh sasaran tertentu.²⁰ Cara untuk memahami kesuksesan kepemimpinan dapat dilakukan dengan fokus pada tindakan yang dilakukan oleh pemimpin. Dalam lingkup Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM), model kepemimpinan menjadi sangat esensial untuk membentuk lingkungan kerja yang mendukung dan membangun motivasi bagi tutor dengan harapan dapat meningkatkan produktivitas. Seorang pemimpin yang efektif, saat menerapkan model kepemimpinannya, perlu memiliki pemahaman yang mendalam mengenai orang-orang yang dipimpinya. Hal ini melibatkan pengenalan terhadap kekuatan dan kelemahan bawahan serta pemahaman metode untuk menggunakan kekuatan anggota tim guna menyeimbangkan dalam menutupi kelemahan yang dimiliki oleh mereka.

1. Model Kepemimpinan Demokratis

Model kepemimpinan demokratis yang dijelaskan dalam buku "Kepemimpinan Kepala Sekolah" dapat dianggap sebagai pendekatan kepemimpinan modern dan partisipatif. Dalam praktik kepemimpinan, semua anggota diundang untuk aktif berpartisipasi dengan memberikan kontribusi berupa ide dan tenaga dalam rangka mencapai tujuan organisasi.²¹

²⁰ Heidjrachman, *Manajemen Personalia*, (Yogyakarta : BPFE, 2002),224.

²¹ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah.*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2003), 26.

Model kepemimpinan demokratis ini memposisikan manusia sebagai elemen utama, di mana kepemimpinan dilaksanakan dengan berfokus pada hubungan antara pemimpin dan anggota organisasi.²²

Dalam model demokratis ini, pemimpin kerap melakukan konsultasi bersama anggota timnya, menuruti pendapat anggotanya, dan aktif di dalam merumuskan program kerja yang melibatkan anggota timnya. Dalam peran ini, pemimpin berfungsi sebagai moderator atau koordinator, tidak mengambil peran otoriter. Partisipasi anggota dianggap penting, dan kondisi yang sesuai dianggap sebagai faktor yang efektif dalam mencapai kesuksesan. Disini pemimpin mencoba memusatkan “human relation” (hubungan antar individu) yang baik dan mengerjakan secara lancar.

a. Keunggulan dari jenis kepemimpinan ini melibatkan:

- 1) Peningkatan rasa tanggung jawab dalam melaksanakan tugas
- 2) Memberikan kesempatan untuk memenuhi kebutuhan ego pribadi
- 3) Memberikan kelompok kebebasan lebih besar untuk mengontrol atasan mereka
- 4) Menunjukkan kedewasaan dan tanggung jawab terhadap posisi dan pangkat yang lebih tinggi

b. Namun, terdapat kelemahan dalam jenis kepemimpinan ini, seperti:

- 1) Memerlukan koordinasi dan komunikasi yang intensif
- 2) Memakan waktu yang relatif lama untuk membuat keputusan
- 3) Memerlukan tingkat toleransi yang tinggi dari kedua belah pihak, karena kurangnya dapat menyebabkan ketidaksepakatan.²³

²² Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi.*, (Yogyakarta : Gajah Mada University Press, 2006), 133.

²³ Heidjrachman, *Manajemen Personalialia*, (Yogyakarta : BPFE, 2002),46

Dengan merangkum, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan demokratis mendorong musyawarah dan sikap terbuka terhadap anggota bawahannya.

2. Model Kepemimpinan Laissez Faire

Model kepemimpinan laissez faire, yang dikenal sebagai model kepemimpinan yang semuanya sendiri berkehendak, menurut Wahjosumidjo, adalah suatu pendekatan kepemimpinan yang tampaknya tidak mengakui struktur hierarki, hubungan atasan-bawahan, dan cenderung melepaskan tanggung jawab kepada bawahan.²⁴

Dalam buku "Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi," tipe kepemimpinan ini meyakini bahwa :

anggota organisasi memiliki kemampuan mandiri untuk membuat keputusan dan mengelola diri mereka sendiri dengan sedikit arahan atau bimbingan dalam menjalankan peran pokok mereka sebagai bagian dari misi organisasi.²⁵

Pada tipe laissez faire, pemimpin menyerahkan sepenuhnya tanggung jawab pengambil keputusan kepada anggotanya, dengan memberikan sedikit atau bahkan tanpa arahan. Pemimpin dalam model ini bersifat pasif dan seolah-olah tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap bawahan.

a. Aspek positif dari gaya kepemimpinan ini adalah:

- 1) Terdapat peluang bagi bawahan untuk mengembangkan keterampilan mereka, kreativitas dalam pemikiran dan penyelesaian masalah, serta memperkuat rasa tanggung jawab.

²⁴ Wahjosumidjo., *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2003),25.

²⁵ Hadari Nawawi., *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*, (Yogyakarta : Gajah Mada University Press, 2006),147.

- 2) Anggota memiliki kebebasan lebih besar guna menyuarakan masalah yang dianggap penting tanpa ketergantungan pada atasan, sehingga mempercepat proses.
- b. Namun, kekurangan dari pendekatan ini melibatkan:
- 1) Risiko terjadinya penyimpangan dari peraturan jika bawahan dibiarkan terlalu bebas tanpa pengawasan, yang dapat menyebabkan tindakan yang tidak sesuai dan menghabiskan banyak waktu, terutama jika bawahan kurang berpengalaman.
 - 2) Pemimpin cenderung terlalu sibuk dengan beban tugas pribadi dan terisolasi dari bawahan. Beberapa pemimpin mungkin tidak menetapkan tujuan tanpa adanya pedoman tertentu.²⁶
- Oleh karena itu, bisa disimpulkan bahwa model kepemimpinan *laissez faire* merupakan suatu pendekatan yang memberikan kebebasan penuh kepada bawahan dalam melaksanakan tugas mereka, sementara pemimpin hanya memberikan arahan yang sedikit terkait dengan tugas yang harus dilaksanakan.
3. Model Kepemimpinan Otokratis

Model kepemimpinan otokratis didefinisikan sebagai bentuk kepemimpinan di mana pemimpin berperan sebagai diktator terhadap anggota kelompoknya. Dalam pendekatan ini, pemimpin hanya menginformasikan tugas kepada individu dan menuntut kepatuhan sepenuhnya.²⁷

Model kepemimpinan ini berfokus pada pemimpin (sentralistik), yang dimana pemimpin merupakan satu-satunya penentu, penguasa, dan pengendali atas anggota organisasi serta aktifitas kegiatan mereka dalam upaya menggapai tujuan organisasi.²⁸

²⁶ Heidjrachman, *Manajemen Personalia.*, (Yogyakarta : BPFE, 2002),46}

²⁷ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2003)22–23.

²⁸ Hadari Nawawi,, *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*, H (Yogyakarta : Gajah Mada University Press, 2006),117.

Di dalam model kepemimpinan otokratis, pemimpin secara mandiri menetapkan kebijakan dan membuat keputusan untuk kelompoknya, sambil mengemban tanggung jawab penuh. Bawahan diharapkan untuk tunduk dan mengikuti perintah pemimpin, sehingga pemimpin menentukan atau memerintahkan aktivitas anggotanya.

a. Keunggulan dari model kepemimpinan ini melibatkan:

- 1) Keputusan bisa diambil dengan tepat.
- 2) Model ini efektif diterapkan pada bawahan yang kurang disiplin, minim inisiatif, cenderung tergantung pada pemimpin, dan memiliki kekurangan kemampuan.
- 3) Pusatnya kekuasaan, tanggung jawab, dan pengambilan keputusan berada pada seorang pemimpin.

b. Kelemahan dari model ini mencakup:

- 1) Kurangnya dorongan terhadap inisiatif bawahan dan potensi untuk menghambat kreativitas mereka.
- 2) Dapat menyebabkan rasa tidak puas dan tekanan di antara anggota kelompok.
- 3) Bawahan mungkin kurang mampu untuk mengambil tanggung jawab sendiri dan menjadi tergantung pada pemimpin.²⁹

Oleh karena itu, bisa disimpulkan bahwa model kepemimpinan otokratis adalah pendekatan yang terpusat, di mana pemimpin memiliki peran utama dalam menentukan dan mengendalikan segala kebijakan untuk mengapai tujuan organisasi, dan anggota diharapkan untuk tunduk dan mematuhi setiap garis haluan yang ditetapkan oleh pemimpin.

C. Pedoman Model dan Indikator Kepemimpinan

Model Kepemimpinan ketua PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas, merujuk pada metode yang diterapkan oleh seorang pemimpin untuk memengaruhi individu di bawahnya. Thoha

²⁹ Heidjrachman, *Manajemen Personalia*, (Yogyakarta : BPFE, 2002),47.

menjelaskan bahwa model kepemimpinan mencakup aturan tingkah laku yang diterapkan oleh seseorang dalam upaya berdampak pada tindakan orang lain.³⁰ Kepemimpinan diartikan sebagai kolaborasi dan usaha bersama guna mengaktivasi semua sumber daya yang ada di dalam sebuah organisasi.³¹ Keberadaan seorang pemimpin, termasuk di dalam institusi pendidikan dengan peran dan tanggung jawabnya, menuntut kearifan dan pemahaman yang luas serta keterampilan dalam beragam bidang keilmuan. Model kepemimpinan juga memiliki dampak signifikan dan dapat menetapkan perkembangan sebuah institusi pendidikan. Ketika menjalani peran kepemimpinan, seorang pemimpin mengimplementasikan model kepemimpinan tertentu dengan efektif, bertujuan untuk memengaruhi, memotivasi, mengarahkan, dan mengaktifkan individu yang dipimpin sesuai dengan kondisi dan situasi tertentu. Hal ini dilakukan agar mereka bisa bekerja secara maksimal dan tetap termotivasi untuk mencapai sasaran yang sudah ditetapkan.

Dalam konteks kepemimpinan, ketua PKBM menjadi figur sentral sebagai pemimpin. Peran ketua PKBM tidak hanya terbatas pada menonjolkan kekuasaannya, melainkan lebih pada pemenuhan perannya sebagai pemimpin. Institusi pendidikan selalu berharap memiliki pemimpin dengan profil yang ideal, yang bisa menjadi teladan untuk kelompok yang dipimpinnya, terutama dalam lingkup pendidikan. Oleh karena itu, ketua PKBM diharapkan dapat menjadi contoh bagi seluruh pendidik dan tenaga kependidikan yang berada di Lembaganya. Sebelum penelitian, Peneliti merancang pedoman berdasarkan teori tiga model kepemimpinan yaitu model kepemimpinan otokratis, kepemimpinan *laissez faire*, dan kepemimpinan demokratis. Adapun pedoman tersebut tersedia dalam tabel 4.1

³⁰ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah.*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), 108..

³¹ Marno,&Triyo, Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: Refika Aditama, 2013), 29.

Tabel 4. 1
Pedoman Model dan Indikator Kepemimpinan

No	Model Kepemimpinan	Indikator
1	Model Kepemimpinan Otokratik	<ul style="list-style-type: none"> a. Membuat keputusan dan kebijakan sepenuhnya b. Menanggung kewajiban dan kewenangan, yang dikendalikan oleh pemimpin c. Memotivasi bawahan melalui tekanan atau paksaan d. Menolak mendengarkan masukan, kritik, saran dan pandangan e. Komunikasi hanya berlangsung satu arah f. Pemimpin menunjukkan pekerja keras, rajin dan taat aturan. g. Jarang mengadakan pertemuan atau rapat h. Pemimpin PKBM kurang mempercayai bawahan.
2	Model Kepemimpinan Laissez Faire	<ul style="list-style-type: none"> a. Menunjukkan tindakan yang tidak peduli dengan tugas dan tanggung jawab bawahan. b. Menghindari intervensi yang berlebihan dalam mengelola organisasi. c. Tidak memberi pengawasan dan perbaikan terhadap pekerjaan bawahan. d. Memberi kebebasan kepada pendidik/tutor dan tenaga kependidikan untuk bekerja secara mandiri.
3	Model Kepemimpinan Demokratis.	<ul style="list-style-type: none"> a. Menerima saran dan masukan dari anggota tim, b. Mengedepankan keerjasama dan kolaborasi tim, c. Melaksanakan koordinasi tugas pada anggota tim, d. Memberi dorongan supaya anggota tim menjadi lebih produktif, e. Mengajak anggota tim untuk berpartisipasi dalam menyelesaikan masalah, f. Memberi informasi tentang peran dan tanggung jawab anggota tim, g. Pemimpin berupaya mengembangkan potensi anggota tim, h. Menjunjung tinggi kehormatan dan martabat anggota tim, i. Melibatkan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan, j. Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, inovasi, dan kreativitas, k. Menunjukkan fokus yang konstrutif dalam menangani masalah anggota tim.

Sumber : Buku Metode Penelitian Prof. Dr. Sugiyono

Peneliti menghasilkan temuan yang diperoleh melalui pengamatan, pencatatan, dan wawancara. Peneliti melakukan wawancara dengan lima informan yang antara lain adalah Ketua PKBM, Bendahara, Operator, Tutor dan staf kebersihan.

D. Konsep Kepemimpinan Ketua PKBM

Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses mempengaruhi orang lain secara sengaja untuk mencapai tujuan tertentu. Nawawi melihat kepemimpinan sebagai upaya mengarahkan, membimbing, mempengaruhi, atau mengawasi pikiran, perasaan, dan tindakan. Mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses meyakinkan orang lain untuk mengambil langkah-langkah menuju tujuan bersama.³² Definisi ini mencakup tiga elemen:

1. Kepemimpinan sebagai konsep relasional.
 2. Kepemimpinan sebagai proses.
 3. Kepemimpinan harus mampu meyakinkan orang lain untuk bertindak.
- Dengan demikian, kepemimpinan adalah suatu aktivitas dan seni dalam membujuk serta mempengaruhi orang atau kelompok untuk bekerja sama mencapai tujuan bersama. Aktivitas kepemimpinan meliputi mengarahkan, membimbing, memotivasi, dan mengawasi pikiran, perasaan, serta tindakan orang lain.

Dalam konteks K.Laws, (et al) menjelaskan kepemimpinan sebagai berikut :

“Leadership, in the context of a school, help bring meaning and asense of purpose to the relationship between the leader, the staff, the students, the parents and the wider school community. Leadership is not only a matter of what a leader does, but how a leader makes people feel about themselves in the work situation and about the organisation itself.”

Pentingnya peran ketua PKBM sebagai pemimpin dalam mengelola lembaga PKBM. Ketua PKBM tidak hanya bertanggung jawab untuk merencanakan dan mengorganisir operasi PKBM, tetapi juga harus mampu

³² A.Edwin Locke, *Esensi Kepemimpinan*, (Jakarta: Spektrum, 1997).

mempengaruhi, memotivasi, dan membimbing staf PKBM untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam mengembangkan lembaga PKBM, ketua PKBM harus mampu membangun hubungan kerjasama yang baik dengan semua pemangku kepentingan, seperti tutor, staf PKBM, warga belajar, orang tua, dan komunitas setempat. Kemampuan untuk bersikap persuasif dan mencapai kesepakatan sangat penting dalam upaya memajukan PKBM.

Salah satu ciri ketua PKBM yang efektif adalah kemampuannya untuk memberikan pembinaan kepada tutor dan staf PKBM. Dengan pembinaan dan dukungan yang tepat, ketua PKBM dapat membantu meningkatkan kualitas pengajaran dan pembelajaran di PKBM.

Secara keseluruhan, ketua PKBM yang berkinerja baik adalah mereka yang mampu memimpin PKBM dengan efektif, membangun hubungan kerjasama yang kuat, dan secara aktif terlibat dalam upaya pengembangan sekolah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Penilaian kinerja ketua PKBM mencakup tiga tahapan penting:

a. Input

Tahap ini meliputi data awal atau profil PKBM yang mencerminkan kondisi PKBM saat ketua PKBM mulai menjabat. Data ini mencakup berbagai komponen akademik dan non-akademik yang menjadi bagian dari profil sekolah, memberikan gambaran tentang situasi awal PKBM.

b. Proses

Tahap ini mengevaluasi pelaksanaan tugas dan fungsi ketua PKBM selama masa jabatannya. Ini mencakup berbagai peran yang dimainkan oleh ketua PKBM, seperti edukator, manajer, administrator, supervisor, pemimpin, inovator, dan motivator. Evaluasi ini menilai sejauh mana ketua PKBM berhasil menjalankan fungsi dan tanggung jawabnya.

c. Output

Tahap ini mengukur hasil akhir yang telah dicapai oleh PKBM di bawah kepemimpinan ketua PKBM. Hasil ini mencerminkan kinerja ketua PKBM dalam memanfaatkan seluruh sumber daya yang tersedia di PKBM untuk

mencapai tujuan yang telah ditetapkan, seperti pencapaian akademik, peningkatan kualitas pengajaran, dan pengembangan program sekolah.

Dengan menilai ketiga aspek ini secara holistik, dapat diperoleh gambaran yang komprehensif tentang kinerja ketua PKBM dan kontribusinya terhadap kemajuan PKBM.

Kepemimpinan dalam konteks PKBM menekankan pentingnya hubungan antar personil serta menciptakan suasana kebersamaan dan rasa memiliki yang ditandai dengan kerjasama dalam bekerja. Dalam situasi ini, hubungan yang harmonis di antara seluruh personil PKBM (pengelola, tutor, staf tata usaha, warga belajar, dll.) akan tercipta. Keberhasilan seorang pimpinan dalam menggerakkan bawahannya sangat bergantung pada kemampuannya mempengaruhi mereka agar bekerja dengan baik. Kepemimpinan adalah faktor penentu utama dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuan dan sasarnya. Richard Beckhard (2000: 125-126) menyebutkan dua prinsip kepemimpinan: pertama, adanya hubungan antara pemimpin dan pengikutnya; kedua, pemimpin yang efektif menyadari dan mengelola dinamika hubungan tersebut secara sadar.

E. Kepemimpinan Ketua PKBM Dalam Pengembangan Profesionalitas Tutor

Profesionalisme adalah konsep yang mengacu pada sikap mental, komitmen, dan kualitas dalam suatu profesi. Hal ini melibatkan pengetahuan, keterampilan, serta keinginan untuk terus meningkatkan kualitas dan kemampuan profesional dalam menjalankan tugas-tugas terkait profesi yang diemban.

Beberapa aspek profesionalisme meliputi:

1) Komitmen terhadap Profesi

Para profesional menunjukkan kesetiaan dan dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaan mereka. Mereka berusaha menjalankan tugas dengan baik dan selalu berupaya meningkatkan kualitas pelayanan.

2) Penguasaan Pengetahuan dan Keterampilan

Profesionalisme menuntut penguasaan pengetahuan dan keterampilan khusus yang diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan intensif. Para profesional diharapkan memiliki pemahaman mendalam dan kemampuan praktis dalam bidang mereka.

3) Pengembangan Kemampuan Profesional

Para profesional diharapkan untuk terus mengembangkan dan meningkatkan kemampuan mereka melalui pembelajaran berkelanjutan, pelatihan, dan pengalaman kerja. Mereka harus terbuka terhadap perubahan dan inovasi serta mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan terbaru.

4) Sikap dan Etika Profesional

Profesionalisme juga mencakup sikap dan etika yang tinggi dalam menjalankan tugas. Para profesional diharapkan memiliki integritas, tanggung jawab, serta moralitas yang baik dalam berinteraksi dengan rekan kerja, klien, dan masyarakat umum.

Dengan demikian, profesionalisme tidak hanya mencakup pengetahuan dan keterampilan, tetapi juga komitmen, pengembangan diri, dan etika kerja yang tinggi dalam menjalankan profesi dengan baik.

Dalam satuan pendidikan, Ketua PKBM memegang dua jabatan penting untuk menjamin kelangsungan proses pendidikan sesuai peraturan perundang-undangan.

- a. Pertama, sebagai pengelola pendidikan PKBM secara keseluruhan.
- b. Kedua, sebagai pemimpin formal pendidikan di PKBM tersebut.

Ketua PKBM bertanggung jawab atas keberhasilan penyelenggaraan kegiatan pendidikan dengan melaksanakan administrasi PKBM secara menyeluruh. Selain itu, Ketua PKBM juga bertanggung jawab atas kualitas sumber daya manusia agar mereka mampu menjalankan tugas pendidikan dengan baik. Oleh karena itu, ketua PKBM memiliki tugas untuk mengembangkan kinerja personel, terutama meningkatkan kompetensi profesional para tutor.

Proses pengelolaan PKBM melibatkan empat tahap :

1. Perencanaan (*Planing*)
2. Pengorganisasian (*Organising*)
3. Pengerahan (*Avtuating*)
4. Pengawasan. (*Controlling*)

Ketua PKBM harus mampu melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik. Dengan konsep ini ada empat fungsi yang menjadi fokus Ketua PKBM dalam kepemimpinan untuk manajemen, edukasi, motivasi, dan inovasi bagi para tutor.

Penjelasan mengenai keempat aspek tersebut adalah sebagai berikut :

1. Kegiatan Ketua PKBM dalam Manajemen Tutor-Tutor :

Manajemen adalah tugas yang tidak bisa diabaikan oleh seorang pemimpin, termasuk Pengelola PKBM. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, manajemen adalah pemberian petunjuk atau pedoman untuk pelaksanaan suatu kegiatan, termasuk pengarahan sebelum tugas diberikan kepada bawahan.

2. Kegiatan Ketua PKBM dalam Fungsi Edukator :

Sebagai edukator, Ketua PKBM harus mau dan mampu memberikan bantuan tidak hanya kepada tutor, tetapi juga kepada seluruh personil PKBM lainnya untuk menciptakan situasi dan kondisi yang mendukung tercapainya tujuan pendidikan.

3. Kegiatan Ketua PKBM dalam Memotivasi Tutor-Tutor :

Ketua PKBM harus memiliki kemampuan untuk memotivasi para tutor agar mereka bekerja dengan baik. Seorang manajer yang efektif, menurut C. Turney (et. al.),

“An effektive manager is one who utilises team menegement while displaying high concern for both the task of the organisation and the people who are involved with it. Such as manager is good motivator, sets high standards and recognises individual differences.”

adalah seseorang yang menggunakan manajemen tim dengan menunjukkan perhatian tinggi terhadap tugas organisasi dan orang-orang yang terlibat. Motivasi bisa diberikan dengan menyediakan kondisi yang merangsang para tutor untuk bekerja lebih baik, seperti perlakuan yang adil, penghargaan, insentif, dan pemenuhan kebutuhan dalam bertugas. Beberapa Ketua PKBM berhasil memotivasi tutor sehingga mereka bekerja dengan baik, sementara yang lainnya kurang berhasil dalam memotivasi, sehingga tutor tidak terangsang untuk melaksanakan tugasnya dengan baik.

4. Kegiatan PKBM dalam Fungsi Inovasi :

Inovasi bertujuan untuk mencapai hasil yang efisien dan efektif sesuai rencana. Inovasi dapat meningkatkan kemampuan profesional tutor dan kualitas pembelajaran melalui pengajaran yang baik. Inovasi dilakukan dengan cara yang fleksibel dan menyesuaikan dengan kondisi para tutor. Perlakuan yang baik dari Pengelola PKBM dalam inovasi akan memberikan kesan positif bagi para tutor, sementara inovasi yang kurang baik akan menghasilkan kesan dan persepsi yang negatif terhadap kebijakan atau kondisi PKBM.

Dengan demikian, keempat aspek ini menunjukkan bagaimana Pengelola PKBM menjalankan perannya dalam memajemen, mendidik, memotivasi, dan berinovasi untuk meningkatkan kualitas pendidikan di PKBM.

F. Hakekat PKBM

1. Definisi PKBM

Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) adalah lembaga pendidikan yang bermula dari kesadaran akan peran penting masyarakat dalam perkembangan pendidikan nonformal.³³ Menurut definisi UNESCO, PKBM adalah institusi pendidikan di luar sistem formal, ditujukan untuk masyarakat di pedesaan dan perkotaan,, yang dikelola oleh komunitas itu sendiri. Tujuan utamanya adalah memberikan peluang kepada masyarakat untuk mengembangkan berbagai model pembelajaran guna meningkatkan

³³ Mustofa Kamil, *Pendidikan Non Formal*, (Bandung: Alfabeta, 2009),80}

kemampuan dan keterampilan mereka, dengan akhirnya dapat meningkatkan kualitas hidup.³⁴

Dengan demikian, PKBM dapat disimpulkan sebagai suatu lembaga pendidikan nonformal yang melibatkan partisipasi seluruh lapisan masyarakat, dengan fokus pada interaksi dalam mencapai tujuan bersama seperti peningkatan mutu hidup melalui pengembangan gaya pembelajaran keterampilan.

2. Tujuan PKBM

Maksud dari PKBM, sebagaimana dijelaskan dalam buku Mustofa Kamil yang berjudul "Pendidikan NonFormal," adalah sebagai berikut:

- a. Memberdayakan masyarakat supaya memiliki kemampuan sendiri (berdaya),
- b. Meningkatkan standar kehidupan masyarakat, baik dari aspek sosial maupun ekonomi.
- c. Mempertajam kesadaran terhadap berbagai masalah di sekitarnya agar mampu mencari solusi untuk permasalahan tersebut.³⁵

Tujuan pendirian PKBM ini memberikan manfaat besar bagi masyarakat karena fokusnya adalah memberdayakan mereka. Upaya pemberdayaan ini dimaksudkan untuk membantu menyelesaikan berbagai tantangan yang dihadapi oleh masyarakat.

3. Fungsi PKBM

PKBM mempunyai peran sebagai berikut:

- a. Sebagai wahana pembelajaran bagi masyarakat (learning society)
- b. Sebagai platform pertukaran pengetahuan (learning exchange)
- c. Sebagai pusat informasi dan perpustakaan masyarakat (TBM) yang menyediakan bahan bacaan.
- d. Sebagai pusat riset masyarakat (community research center)³⁶

³⁴ Mustofa Kamil, *Pendidikan Non Formal*, (Bandung: Alfabeta, 2009),85.

³⁵ Mustofa Kamil, *Pendidikan Non Formal.*, (Bandung: Alfabeta, 2009),87.

³⁶ Mustofa Kamil., *Pendidikan Non Formal*, (Bandung: Alfabeta, 2009),89-90.

Manfaatkanlah fungsi-fungsi ini di PKBM guna meningkatkan kemampuan diri dan menjadi masyarakat yang lebih berdaya guna. Jika masyarakat dapat memanfaatkan peran tersebut secara optimal, hal ini akan berkontribusi pada peningkatan kemampuan dan potensi individu dalam komunitas.

G. Profesionalitas Tutor

Profesionalisme tutor mengacu pada keterampilan dan komitmen seorang pendidik dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan kemampuan maksimal. Tutor profesional juga terus mengembangkan strategi untuk meningkatkan kualitas pendidikan yang diberikan kepada warga belajarnya. Dalam perannya sebagai pembina, pembentuk moral, dan pembangun karakter positif, profesionalisme tutor menjadi kunci untuk mencapai efektivitas pembelajaran sesuai dengan syariat Islam atau prinsip-prinsip yang dipegang oleh masyarakat dan lembaga pendidikan terkait.

Karakteristik profesionalisme tutor memberikan gambaran menyeluruh tentang bagaimana seorang tutor profesional harus bersikap dan bertindak. Berikut adalah ringkasan singkat dari setiap karakteristik tersebut:

1. Mengutamakan Layanan Sosial

Tutor profesional berfokus pada pelayanan sosial, memberikan kontribusi signifikan dalam membantu perkembangan dan keberhasilan warga belajar serta masyarakat.

2. Memiliki Pengetahuan Sistematis

Tutor profesional memiliki pengetahuan yang sistematis dan terus diperbarui seiring kemajuan zaman.

3. Otonomi yang Tinggi

Tutor profesional memiliki tingkat otonomi tinggi dalam melaksanakan tugasnya, dapat mengelola diri dengan sadar dan penuh tanggung jawab.

4. Memiliki Kode Etik

Tutor profesional mematuhi kode etik yang ditetapkan dalam profesi mereka, mengikuti prinsip moral dan etika tinggi dalam interaksi dengan siswa, rekan kerja, dan masyarakat.

5. Pertumbuhan Terus-Menerus

Tutor profesional terus berkembang secara pribadi dan profesional, terbuka terhadap pembelajaran baru, dan selalu berusaha meningkatkan keterampilan dan pengetahuan.

6. Dedikasi Tinggi terhadap Profesi

Tutor profesional memiliki dedikasi tinggi terhadap tanggung jawab dan tugas profesinya, berkomitmen memberikan yang terbaik bagi siswa dan masyarakat melalui pekerjaannya sebagai pendidik.

Profesionalisme Tutor mencakup kemampuan menguasai materi pelajaran yang diajarkan, pengetahuan luas dalam bidang pendidikan dan ilmu pengetahuan yang mendukungnya, serta keterampilan berinteraksi dengan warga belajar, khususnya dalam mengajar dan memfasilitasi pembelajaran mereka. Selain itu, perilaku dan moral seorang tutor sangat penting karena mereka menjadi contoh bagi warga belajarnya. Dengan perilaku yang baik, seorang tutor dapat memberikan pengaruh positif pada warga belajar dan membantu membentuk karakter mereka. Oleh karena itu, ciri-ciri profesionalisme tutor mencakup tidak hanya aspek pengetahuan dan keterampilan, tetapi juga aspek kepribadian dan moral yang baik.

1. Kinerja Tutor

Kesuksesan dalam pendidikan tidak dapat dipisahkan dari peran seorang pendidik sebagai sumber belajar bagi warga belajar di dalam proses pembelajaran. Sesuai dengan definisi dalam Undang-Undang (Sisdiknas, 2003) Pasal 1 angka 6, pendidik mencakup berbagai kualifikasi seperti guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara,

tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lainnya sesuai dengan spesialisasinya serta turut serta di dalam penyelenggaraan pendidikan.³⁷

Di dalam konteks PKBM, tutor dapat dianggap sebagai guru yang bertanggung jawab dalam mengajarkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kepada murid atau peserta didik. Hal ini sesuai dengan (Sisdiknas, 2003) Pasal 39 Ayat 2 yang menyatakan bahwa tugas seorang tutor mencakup perencanaan dan pelaksanaan proses pembelajaran, evaluasi hasil dari pembelajaran, bimbingan, pelatihan, serta kegiatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, khususnya untuk para pendidik di institusi pendidikan tinggi.³⁸

Mobil et al. menggambarkan tutor sebagai mitra dan mentor bagi warga belajar yang berperan sebagai sumber pembelajaran, yang mengindikasikan bahwa pengelolaan pembelajaran yang difokuskan pada warga belajar.³⁹ Siswanto juga menyampaikan bahwa tugas seorang guru, pelatih, instruktur, dan tutor adalah untuk memberikan bimbingan dan arahan dalam pencapaian tujuan pembelajaran.⁴⁰

Di dalam dunia pendidikan, istilah "pendidik" bervariasi. Di Pendidikan Formal, mereka disebut guru, sedangkan di Pendidikan Nonformal, lebih dikenal dengan sebutan tutor atau pamong belajar. Tutor didalam Pendidikan Nonformal merupakan individu yang profesional dengan keahlian, kemampuan, dan keterampilan dalam mengantur proses pembelajaran.

Seorang pendidik atau tutor bagi warga belajar diharapkan bisa mengambil peran sebagai mentor belajar, bukan sebagai figur yang menggurui seperti pada proses pengajaran di lembaga pendidikan formal. Mereka merupakan sebagai mitra pembimbing untuk warga

³⁷ (Peraturan Perundang-undangan, 2023b, hlm. Pasal 1 angka 6)

³⁸ Peraturan Perundang-undangan, Undang-undang (UU) Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional,"Pasal 39 Ayat 2.

³⁹ Mobil, S., Lembaga, D. I., & Dan, K., *Peran tutor dalam pembelajaran pelatihan setir mobil di lembaga kursus dan pelatihan (lcp) sahara demak*(2018).

⁴⁰ Siswanto, H. B, "Manajemen Produksi.," manajemen produksi. *Journal of Chemical Information and Modeling* (2012), 1689–1699.

belajar, dengan hubungan yang efektif terbentuk antara tutor dan warga belajar selama proses pembelajaran.

Dari beragam pengertian tersebut, bisa disimpulkan bahwa seorang tutor merupakan individu yang memiliki keahlian, kemampuan, dan keterampilan dalam perencanaan, pelaksanaan, mengevaluasi pembelajaran, serta membimbing dan mengadakan pelatihan untuk peserta didiknya guna mencapai tujuan yang ditetapkan.

2. Fungsi Tutor

Istilah Tutor digunakan di dalam konteks pembelajaran masyarakat yang memanfaatkan metode simulasi permainan. Oleh karena itu, peran Tutor melibatkan fungsi-fungsi berikut ini:

- a. Menyebarkan Pengetahuan
- b. Melatih Keterampilan
- c. Merancang Pengalaman Pembelajaran
- d. Merancang Proses Pembelajaran
- e. Menjadi Sumber Pembelajaran
- f. Memimpin Kegiatan Pembelajaran
- g. Menjelaskan Tujuan Pembelajaran
- h. Bertindak sebagai Tutor Simulasi
- i. Berperan sebagai Fasilitator

3. Tugas Tutor

Tugas seorang tutor merupakan sumber belajar melibatkan peran sebagai pemimpin aktivitas pembelajaran, yang mencakup hal-hal berikut:

- a. Memberikan Motivasi kepada warga belajar untuk merangsang partisipasi maksimal dari mereka sendiri.
- b. Menjelaskan tujuan pembelajaran yang disesuaikan dengan keperluan individu warga belajar.

- c. Mendesain pembelajaran yang dapat membimbing warga belajar dalam mengeksplorasi apsi untuk menyelesaikan masalah secara mandiri.
- d. Memberikan keterampilan belajar yang sesuai dengan karakteristik masing-masing warga belajar, sehingga mereka bisa mengidentifikasi serta menetapkan keperluan belajar mereka sendiri, mengembangkan tujuan pembelajaran individu, serta merencanakan dan mengevaluasi aktifitas belajar secara independen.

4. Peran Tutor

Dalam fungsi seorang pendidik sebagai "Pengajar, Pendidik, Pembimbing," diperlukan berbagai peran dari seorang tutor atau pendidik yang menunjukkan cara perilaku yang diinginkan dalam berinteraksi dengan warga belajar, sesama tutor, pendidik, atau pihak terkait. Sebagian besar waktu seorang tutor dihabiskan bersama warga belajar selama kegiatan belajar mengajar. Menurut (Interaksi et al., n.d.), peran seorang guru atau pendidik secara lebih umum dalam proses pembelajaran adalah sangat penting yang mencakup:

a. Informator

Sebagai informator, tutor/pendidik diharapkan mempunyai kredibilitas di mata warga belajar. Kredibilitas yang memadai memungkinkan pendidik menjadi pembimbing, pelindung, dan pemberi pencerahan untuk peserta didik. Selain itu, seorang tutor/pendidik, sesuai dengan (Sisdiknas, 2003), diharapkan dapat menyampaikan informasi terkini dan inovatif tentang kemajuan dalam bidang ilmu pengetahuan.

b. Organisator

Sebagai organisator, pendidik bertanggung jawab atas pengelolaan aktivitas akademik, silabus, workshop, rencana waktu pembelajaran, dan aspek lainnya yang terkait dengan aktivitas belajar mengajar. Semua komponen tersebut diorganisir agar supaya tercapai keefektifan dan keefisienan belajar.

c. Motivator

Sebagai motivator, peran pendidik sangat penting guna meningkatkan semangat dan mengembangkan aktifitas belajar warga belajar. Pendidik harus mampu mendorong dan memberi pengutan serta dukungan untuk memotivasi potensi warga belajar. Sesuai dengan Suyanto & Djihad, selama kegiatan pembelajaran, pendidik harus mampu menggunakan metode yang cocok dengan ciri khas para peserta didik.⁴¹

d. Pengarah/Director

Pendidik harus mampu mengarahkan dan membimbing aktivitas belajar peserta didik agar sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Diharapkan seorang pendidik juga menjadi "Handayani."

e. Inisiator

Sebagai inisiator, pendidik memiliki peran sebagai pencetus gagasan-gagasan kreatif selama proses pembelajaran, yang bisa dijadikan panutan oleh warga belajar.

f. Transmitter

Sebagai transmitter, pendidik bertindak sebagai penyampai informasi pendidikan dan pengetahuan yang disesuaikan dengan tingkat perkembangan warga belajar. Pendidik menjadi penghubung utama di dalam proses pembelajaran.

g. Fasilitator

Sebagai fasilitator, pendidik memberikan kelonggaran dan kemudahan dalam semua tahap proses belajar mengajar, mulai dari perencanaan, implementasi, sampai penilaian pembelajaran.

h. Mediator

Sebagai mediator, pendidik berperan sebagai penengah dalam kegiatan pembelajaran. Sebagaimana diungkapkan oleh Usman,

⁴¹ (Suyanto, A. D., & Djihad, A., 2012)

guru sebagai mediator seharusnya mempunyai pemahaman dan pengetahuan yang memadai tentang media pendidikan.⁴²

i. Evaluator

Selama proses pembelajaran, pendidik juga memiliki peran sebagai evaluator yang kompeten untuk mengevaluasi keberhasilan dalam pencapaian tujuan pembelajaran.

H. Kepemimpinan Ketua PKBM dalam Pengembangan Profesionalitas Tutor

Ketua PKBM bisa menciptakan lingkungan yang mendukung dan memotivasi tutor dan warga belajar untuk mencapai hasil belajar optimal. Peran ketua PKBM sangat penting dalam menetapkan standar kualitas bagi pendidik di PKBM. Dalam menjalankan tugasnya, Ketua PKBM harus memastikan bahwa pendidik memenuhi standar kualitas yang telah ditetapkan guna mendukung proses pendidikan yang berkualitas.

Beberapa langkah yang biasanya diambil oleh Ketua PKBM dalam mengatur standar kualitas pendidik di sebuah lembaga pendidikan meliputi:

1. Pemilihan dan Rekrutmen

Ketua PKBM terlibat dalam proses pemilihan dan rekrutmen pendidik baru yang memiliki kualifikasi sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

2. Pengembangan Profesional

Ketua PKBM merencanakan dan mengorganisir program pengembangan profesional untuk pendidik, termasuk pelatihan, lokakarya, dan seminar yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas mengajar dan kepemimpinan mereka.

3. Evaluasi Kinerja

Ketua PKBM melakukan evaluasi kinerja secara berkala terhadap pendidik di sekolah untuk memastikan bahwa mereka terus memenuhi standar kualitas yang ditetapkan. Evaluasi ini dapat mencakup penilaian terhadap

⁴² Usman, M. U, *Menjadi Guru Profesional*, 1689–1699.

kemampuan mengajar, interaksi dengan warga belajar, dan kontribusi terhadap lingkungan sekolah.

4. Dukungan dan Pembinaan

Ketua PKBM memberikan dukungan dan pembinaan kepada pendidik sebagai bagian dari usaha peningkatan mutu pengajaran dan pembelajaran di PKBM . Ini bisa berupa sesi mentoring, coaching, atau bimbingan individual.

Dengan menjaga dan meningkatkan standar kualitas pendidik, Ketua PKBM memiliki pengaruh kuat dalam meningkatkan kualitas pendidikan di PKBM.

I. Penelitian Yang Relevan

Penelitian sebelumnya yang sudah dijalankan oleh para peneliti terdahulu memiliki peranan penting dalam menggali pemahaman lebih mendalam terhadap penelitian saat ini. Beberapa studi sebelumnya yang relevan dengan penelitian yang kami jalankan saat ini meliputi

1. Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal dengan judul Gaya Kepemimpinan Ketua Pengelola dalam Meningkatkan Kinerja Tutor di Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat Charity Tomohon, Asna Heti Bolangitan, Sendy Ceria Pasaribu, adalah model kepemimpinan pada dasarnya merujuk pada gaya perilaku yang tidak berubah yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin saat memengaruhi anggota kelompok atau bawahannya. Fokus penelitian ini terletak pada Gaya Kepemimpinan Ketua Pengelola dalam meningkatkan hasil kinerja tutor di Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat Charity Tomohon. Adapun rumusan masalah penelitian mencakup:
 - a. Bagaimana Ketua Pengelola mempraktikkan Gaya Kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja tutor di PKBM Charity Tomohon.
 - b. Bagaimana pendekatan yang digunakan oleh Ketua Pengelola untuk meningkatkan kinerja tutor di PKBM Charity Tomohon. Penelitian ini dengan tujuan:

- c. Guna memahami bagaimana Gaya Kepemimpinan Ketua Pengelola berkontribusi pada peningkatan kinerja tutor di PKBM Charity Tomohon.
- d. Guna menyelidiki tindakan yang diambil oleh Ketua Pengelola dalam meningkatkan kinerja tutor di PKBM Charity Tomohon.

Metode penelitian ini bersifat kualitatif dan deskriptif, melibatkan empat responden. Data dikumpulkan melalui wawancara,, observasi, dan dokumentasi, dan dianalisis menggunakan teknik analisis data interaktif. Keabsahan data diuji melalui Teknik Triangulasi Data. Kesimpulan penelitian menyatakan bahwa gaya kepemimpinan Ketua Pengelola adalah demokratis, dan cara meningkatkan kinerja tutor melibatkan:

- a. Penugasan tugas tanpa diskriminasi dan pemberian gaji yang adil
 - b. Penghargaan melalui pujian,
 - c. Pelatihan untuk meningkatkan keterampilan tutor, dan
 - d. Menanggapi kendala yang dihadapi oleh para tutor.⁴³
2. Jurnal Pendidikn D. Ayub, Murni Baheram, dan Said Suhil Achmad Program Studi Pendidikan Luar Sekolah FKIP Universitas Riau, dengan judul Tanggung Jawab Pengelolaan Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Dalam Melaksanakan Kegiatan Pendidikan Nonformal di Kabupaten Rokan Hulu, Propinsi Riau. Dari jurnal tersebut, bisa diambil kesimpulan untuk tujuan dari pendidikan nonformal yaitu memberikan pembelajaran dalam waktu yang singkat, fokus pada keterampilan khusus, dan disusun dalam bentuk paket menurut kebutuhan masyarakat. Penelitian ini bertujuan untuk menilai sejauh mana tanggung jawab pengelola Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) dalam pelaksanaan pendidikan nonformal di Kabupaten Rokan Hulu, Provinsi Riau. PKBM didirikan, dijalankan, dan dikelola oleh masyarakat, serta berperan sebagai mitra pemerintah untuk meningkatkan mutu Sumber Daya Manusia. Penelitian ini adalah penelitian deskriptif kuantitatif dengan menggunakan cara survei,

⁴³ (Asna Heti Bolangitan, Sedy Ceria Pasaribu, 2023)

dengan variabel tunggal yaitu tanggung jawab, yang akan diukur melalui indikator : [indikator-indikator yang relevan].

- a. tepat pada waktunya;
- b. mampu menghadapi resiko;
- c. mampu mengendalikan diri; dan
- d. mandiri.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat tanggung jawab pengelola PKBM dalam pelaksanaan aktivitas pendidikan nonformal di Kabupaten Rokan Hulu dikategorikan tinggi. Hal ini bisa dilihat dari rata-rata mean sebesar 3,22 dan standar deviasi sebesar 2,29. Oleh sebab itu, bisa disimpulkan bahwa kemampuan seorang pengelola PKBM guna bersikap tepat waktu, berani menghadapi risiko, mampu mengendalikan diri, dan mandiri di Kabupaten Rokan Hulu sudah mencapai tingkat yang tinggi.⁴⁴

3. Jurnal berjudul Peran Kepemimpinan Dalam Peningkatan Kinerja Tutor Pendidikan Kesetaraan di PKBM Batu Tujua Kabupaten Bulukumba, oleh Misbahuddin dapat diambil kesimpulan untuk mengidentifikasi peran kepemimpinan dalam memajukan kinerja tutor pendidikan kesetaraan di PKBM Batu Tujua Kabupaten Bulukumba menunjukkan bahwa tanggung jawab ketua PKBM sangat signifikan dalam memajukan kinerja tutor pendidikan kesetaraan, berperan sebagai pendidik, pengelola, administrator, pengawasan, pemimpin, dan perintis. Penerapan fungsi tersebut memberikan dukungan yang besar kepada tutor dalam menyelesaikan tugas mereka, baik dalam aktivitas pembelajaran dan tugas lainnya. Kinerja tutor nampak jelas ketika mereka dapat menyelesaikan tugas dengan baik, hal ini tidak terlepas dari peran kepemimpinan yang ditunjukkan oleh ketua PKBM. Kesimpulan penelitian ini adalah bahwa tugas kepemimpinan memiliki kontribusi penting dalam meningkatkan kinerja tutor pendidikan

⁴⁴ D. Ayub, Murni Baheram, dan Said Suhil Achmad, "*Tanggung Jawab Pengelolaan Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Dalam Melaksanakan Kegiatan Pendidikan Nonformal di Kabupaten Rokan Hulu, Propinsi Riau*".

kesetaraan di PKBM Batu Tujua Kabupaten Bulukumba, sebagai ketua PKBM harus berperan sebagai :

- a. pendidik,
- b. pengelola,
- c. administrator,
- d. pengawas,
- e. pemimpin, dan
- f. inovator/perintis.

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa :

- a. Ketua PKBM memegang peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja tutor pendidikan kesetaraan.
 - b. Ketua PKBM berperan sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, dan inovator.
 - c. Peran kepemimpinan ini mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja tutor mengaktualisasikan peran tersebut, membuat PKBM Batu Tujua menjadi salah satu PKBM terakreditasi, khususnya dalam bidang pendidikan kesetaraan yang menarik perhatian disebabkan keberhasilan tutor dalam menghasilkan lulusan yang sukses dalam berbagai bidang seperti bisnis, akademis, bahkan politik.⁴⁵
4. Tesis Elda Fitria Awalani. Gaya Kepemimpinan Ketua Yayasan dalam mengoptimalkan kinerja pegawai (Studi Deskriptif di Yayasan Baitul Hikmah Al-Hadi, Kp. Bojonggong, Ciluluk Kec. Cikancung Kab. Bandung). Fenomena model kepemimpinan telah menjadi topik menarik dan mempunyai dampak signifikan di berbagai organisasi. Keberhasilan pencapaian tujuan organisasi seringkali tergantung pada kesesuaian gaya kepemimpinan, norma, dan budaya organisasi. Oleh karena itu, karakter kepemimpinan Ketua Yayasan menjadi sangat penting guna memahami metode untuk meningkatkan performan karyawan, serta melakukan

⁴⁵ Misbahuddin, Rudi Amir, Muhammad Asri, *Peran Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Tutor Pendidikan Kesetaraan Di PKBM Batu Tujua Kabupaten Bulukumba*”.

dorongan dan penilaian yang efektif dan bertujuan untuk memahami dan menggambarkan model kepemimpinan Ketua Yayasan dalam mengoptimalkan kinerja pegawai, dengan fokus pada proses kepemimpinan dalam menjalankan organisasi dan pihak-pihak yang terlibat di dalamnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Ketua Yayasan Baitul Hikmah Al-Hadi cenderung bersifat partisipatif.⁴⁶ Karakter kepemimpinan Ketua Yayasan mencakup :

- a. tegas setiap tindakan,
- b. kemampuan berkomunikasi, dan
- c. aspek sosial.

Proses dorongan dan penilaian pegawai PKBM diserahkan langsung kepada Ketua PKBM. Motivasi diberikan dalam bentuk verbal selama proses pengajian, dan pengakuan atas kinerja pegawai diwujudkan melalui pemberian reward berupa seragam. Evaluasi kinerja pegawai dilakukan oleh para ketua yang melaporkan kegiatan yang telah dilaksanakan, menyajikan data dan dokumentasi kepada Ketua Yayasan.

5. Rd. Moh. Dadi Rosadi dengan tesisnya berjudul "Efektivitas Kepemimpin Ketua PKBM Dalam Peningkatan Mutu Layanan Pembelajaran". Ketua PKBM sudah cukup baik dan mempunyai peran yang signifikan dalam meningkatkan standar kualitas layanan pembelajaran. Prioritas utama dari penelitian tesis ini merupakan evaluasi kepemimpinan ketua PKBM dalam upaya pembaharuan mutu layanan pembelajaran di Kabupaten Purwakarta. Yang bertujuan untuk menggambarkan peran ketua PKBM dalam meningkatkan mutu layanan pembelajaran. Dukungan untuk temuan ini terlihat dari ketersediaan dokumen pengelolaan di PKBM dan prestasi yang diraih dalam lomba lembaga nonformal. Dalam usaha meningkatkan mutu layanan pembelajaran, ketua PKBM memiliki peran kunci dalam merencanakan sesuai peraturan perundangan, antara lain :
 - a. melaksanakan peningkatan sarana dan prasarana, serta

⁴⁶ Awalani, Elda Fitra, *Gaya kepemimpinan ketua yayasan dalam mengoptimalkan kinerja pegawai : Penelitian di Yayasan Baitul Hikmah Al-Hadi Kabupaten Bandung*, 2021.

b. meningkatkan kompetensi tutor.⁴⁷

Evaluasi rutin dilakukan untuk setiap kegiatan, serta rencana aksi dibuat berlandaskan hasil penilaian kegiatan. Meskipun demikian, terdapat kendala seperti keterbatasan pendanaan, kurangnya sarana pendukung life skill bagi peserta belajar, dan ketidaksesuaian kompetensi tutor dengan bidangnya.

6. Misbahuddin dalam jurnalnya berjudul Peran Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Tutor Pendidikan Kesetaraan di PKBM Batu Tujua Kabupaten Bulukumba, Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa

- a. Ketua PKBM memegang peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja tutor pendidikan kesetaraan.
- b. Ketua PKBM berperan sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, dan inovator.

7. Peran kepemimpinan ini mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja tutor Thesis dengan judul Analisis Efektifitas Pengelolaan Pusat Kegiatan Pembelajaran Masyarakat (PKBM). (Studi Evaluatif di PKBM SRIWIJAYA Sawah Lebar Kota Bengkulu) bertujuan mengetahui efektivitas di PKBM SRIWIJAYA Sawah Lebar Kota Bengkulu, dan juga mengetahui efektivitas perancangan, penyusunan, pelaksanaan, pengawasan, dan penilaian. Temuan dari studi ini mengindikasikan bahwa efektivitas manajemen di PKBM Sriwijaya telah efektif, hal ini diperoleh dari analisis perancangan, penyusunan, pelaksanaan, pengawasan, dan penilaian, karena manajemen sesuai dengan standar manajemen Berdasarkan standar PKBM Sriwijaya mendapatkan skor 100%, yang berarti bahwa semua aspeknya efektif.⁴⁸

8. Judul thesis ini adalah Peran dan Strategi Kepala PKBM dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan NonFormal Program Paket C, Penelitian

⁴⁷ Rd. Moh. Dadi Rosadi, "Efektivitas Kepemimpin Ketua PKBM Dalam Peningkatan Mutu Layanan Pembelajaran". 2021.

⁴⁸ Tika Indah Sari, "Analisis Efektifitas Pengelolaan Pusat Kegiatan Pembelajaran Masyarakat (PKBM)".

yang bertujuan untuk mengkaji peran dan strategi kepala PKBM dalam meningkatkan mutu pendidikan non formal, khususnya Program Paket C, yang diharapkan memberikan dampak positif pada pengembangan ilmu pengetahuan, terutama bagi individu dengan keterampilan yang dapat menciptakan masyarakat yang cerdas, berintegritas, dan mampu memperbaiki sektor ekonomi kreatif, dengan akhirnya memperbaiki kualitas sumber daya manusia.

Dari hasil penelitian, terungkap bahwa peran kepala PKBM dalam strategi peningkatan kualitas pendidikan nonformal Program Paket C berlangsung efektif. Peran tersebut melibatkan fungsi anatar lain sebagai :

- a. supervisor yang mengevaluasi segala kegiatan di PKBM,
- b. memberikan edukasi guna memperbaiki kompetensi tutor,
- c. memberikan ilustrasi nyata, mendistribusikan pekerjaan dan kewajiban, serta membentuk suasana kerja yang kondusif.

Strategi yang diterapkan mencakup anatar lain :

- a. pembangkit semangat kerja,
- b. penumbuhan rasa memiliki,
- c. peningkatan kolaborasi dengan institusi lain,
- d. dorongan kepada tutor dan warga belajar, dan
- e. komunikasi yang menyakinkan.

Adapun kendala yang ditemui antara lain :

- a. melibatkan kualitas sumber daya manusia,
- b. kekurangan fasilitas, sarana dan prasarana, serta
- c. kekurangan sumber dana pembiayaan PKBM.

9. Rukiya dengan judul thesis Peran Kepemimpinan Ketua Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) di PKBM Ngudi Kapinteran Semanu Gunungkidul ini dilakukan dengan tujuan guna memahami hal-hal berikut:
 - a. Peran Ketua Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) di PKBM Ngudi Kapinteran Semanu Gunungkidul.

- b. Faktor-faktor yang mendukung atau menghambat peran Ketua PKBM dalam meningkatkan kinerja tutor di PKBM Ngudi Kapinteran Semanu Gunungkidul.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa:

- a. Peran kepemimpinan Ketua PKBM melibatkan fungsi sebagai koordinator, perencana, pengambil keputusan, spesialis, perwakilan kelompok untuk urusan eksternal, serta pemberi reward dan hukuman, arbiter dan mediator, teladan, simbol dan identitas kelompok, serta pbenar.
- b. Faktor-faktor yang mendukung tugas Ketua PKBM dalam meningkatkan performa tutor mencakup motivasi untuk mencapai prestasi yang tinggi, kepengurusan yang mayoritas masih muda dengan semangat kerja yang kuat, dan personalia yang sebagian besar adalah tenaga sosial berpengalaman.

Sementara itu, faktor-faktor penghambat antara lain melibatkan banyaknya aktivitas personalia di masyarakat yang sulit dikelola waktu dan banyaknya tenaga pengelola di lembaga sosial lain, mengakibatkan kurangnya fokus pada PKBM yang bersangkutan.⁴⁹

- 10. Ida Tafriada dengan Jurnalnya berjudul Hubungan Kepemimpinan Pengelolaan PKBM, Lingkungan Belajar, Kompetensi Tutor Dengan Intensitas Pembelajaran Paket B (Studi Pada Program Paket B di PKBM Kabupaten Cianjur), berdasarkan temuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan pengelola PKBM dan tingkat intensitas pembelajaran paket B.
- b. Ada hubungan signifikan antara kondisi lingkungan belajar dan tingkat intensitas pembelajaran paket B.

⁴⁹ Rukiya, "Peran Kepemimpinan Ketua Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) di PKBM Ngudi Kapinteran Semanu Gunungkidul" (2015).

- c. Ada hubungan yang signifikan antara keahlian tutor dan tingkat intensitas pembelajaran paket B.
- d. Ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan pengelola PKBM, kondisi lingkungan belajar, dan keahlian tutor terhadap tingkat intensitas pembelajaran paket B.

Berdasarkan hasil ini, dapat ditarik kesimpulan bahwa intensitas pembelajaran bisa diperkuat:

- a. dengan peningkatan kepemimpinan pengelola PKBM,
- b. efektivitas lingkungan/kondisi belajar, dan
- c. pengembangan keahlian tutor.

Kepemimpinan pengelola PKBM bisa diperbaiki dengan melibatkan kolaborasi antara pengelola PKBM dan tutor dalam menyelesaikan masalah, memberikan supervisi dengan pendekatan kekeluargaan, respons terbuka dan positif terhadap supervisi, serta menjadikan supervisi sebagai sarana pemecahan masalah bersama.

Peningkatan efektivitas lingkungan belajar dapat dicapai antara lain dengan:

- a. meningkatkan efektivitas kelas sebagai lingkungan belajar,
- b. menggunakan ruang terbuka secara efektif,
- c. pembaharuan dalam metode dan strategi pembelajaran,
- d. kondisi suasana selama proses pembelajaran, dan
- e. menciptakan suasana kelas yang menarik untuk pembelajaran.

Sementara itu, peningkatan kompetensi tutor bisa dilakukan dengan:

- a. memotivasi pengembangan karir tutor,
- b. memperbaiki kesejahteraan tutor,
- c. memberi pengakuan kepada tutor yang berprestasi, serta membangun suasana kekeluargaan di lingkungan sekolah, dan
- d. memperkuat komunikasi yang terbuka dan transparan.⁵⁰

⁵⁰ Ida Tafrida, *Kepemimpinan Pengelolaan PKBM, Lingkungan Belajar, Kompetensi Tutor Dengan Intensitas Pembelajaran Paket B (Studi Pada Program Paket B di PKBM Kabupaten Cianjur)*”

Dari kesepuluh contoh penelitian yang telah dijelaskan di atas, terdapat kesamaan bahwa semuanya meneliti tentang kepemimpinan Ketua PKBM dalam mengembangkan profesionalitas Tutor, walaupun ada beberapa perbedaan dalam sudut pandang dan pendekatan yang digunakan oleh peneliti dalam mengambil poin-poin tentang kepemimpinan ketua PKBM. Perbedaan tersebut terutama terletak pada lokasi penelitian yang dilakukan, yaitu di berbagai lembaga PKBM dan tingkat pendidikan yang berbeda.

Meskipun ada relevansi antara hasil penelitian yang dilakukan oleh berbagai tesis dan karya ilmiah dengan judul penelitian yang sedang diteliti oleh penulis, namun fokus masalah dan objek penelitian dalam penelitian penulis berbeda. Penelitian penulis akan berfokus pada Kepemimpinan Ketua PKBM dalam Pengembangan Profesionalitas Tutor di Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas.

Selama penelusuran yang telah penulis lakukan, belum ditemukan penelitian dengan fokus yang sama dengan penelitian yang penulis akan lakukan, yaitu penelitian tentang Kepemimpinan Ketua PKBM dalam Pengembangan Profesionalitas Tutor di Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang berarti dalam memahami peran Ketua PKBM dalam meningkatkan profesionalitas Tutor di lingkungan sekolah dengan latar belakang Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKMB).

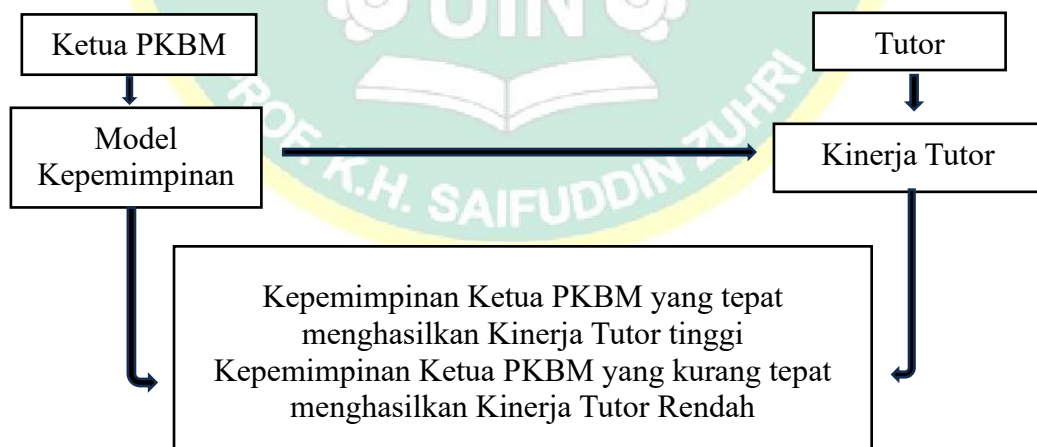
J. Kerangka Berfikir

Kemampuan Tutor dalam menjalankan berbagai tanggung jawab profesionalnya adalah aspek kinerja tutor. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja tutor meliputi pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh selama masa pendidikan, motivasi awal dalam memilih profesi, serta faktor motivasi di lingkungan kerja, termasuk pengaruh kepemimpinan ketua PKBM. Ketua

PKBM, sebagai pemimpin di lingkungan kerja tutor, memiliki peran penting dalam membentuk dan menentukan kebijakan yang dapat berpengaruh pada kinerja tutor.

Kepemimpinan ketua PKBM mencakup cara untuk membimbing anggota PKBM mencapai tujuan tertentu, dengan upaya memotivasi mereka untuk meraih tujuan tersebut. Keberhasilan atau kegagalan lembaga PKBM sangat bergantung pada kemampuan ketua PKBM dalam mengelola sumber daya tutor, karena ketua PKBM berperan sebagai pengendali dan penentu arah menuju tujuan lembaga PKBM.

Tutor akan merespons positif terhadap kepemimpinan ketua PKBM jika model kepemimpinan yang diterapkan sesuai dengan preferensi dan keinginan mereka. Pemilihan model kepemimpinan yang efektif diharapkan mampu meningkatkan efektivitas tutor, sehingga gaya kepemimpinan ketua PKBM memiliki dampak positif pada kinerja tutor. Dengan kata lain, semakin sesuai pemilihan model kepemimpinan ketua PKBM, semakin baik kinerja tutor. Keseluruhan, paradigma penelitian ini mencakup kerangka berpikir yang menggambarkan hubungan antara faktor-faktor tersebut.



Bagan 2. 1 Kerangka Berfikir
Sumber : Hasil Observasi dan wawancara di PKBM

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis dan Pendekatan Penelitian

1. Jenis

Penelitian kualitatif ini mengadopsi paradigma interpretatif guna mengeksplorasi dan memahami makna dari data yang diperoleh di lapangan. Pendekatan kualitatif dipilih untuk kasus ini karena membutuhkan observasi yang mendalam dari pada pengukuran secara kuantitatif, serta berhadapan dengan realitas sosial. Dalam rangka melakukan penelitian dilapangan, peneliti memakai teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi guna memdeskripsikan gaya kepemimpinan yang digunakan oleh ketua PKBM dalam meningkatkan kompetensi tutor di Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas . Penelitian ini menerapkan pendekatan fenomenologi dengan tujuan khusus untuk memperoleh pemahaman yang lebih spesifik mengenai model kepemimpinan ketua PKBM di Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Marsudi Karya Beji Kecamatan Kedungbanteng Banyumas.

2. Pendekatan

Penelitian ini mengadopsi metode pendekatan kualitatif deskriptif. Pendekatan ini melibatkan pengumpulan data secara langsung dan menganalisisnya dalam format deskripsi verbal, bukan dalam bentuk angka atau statistik. Metode kualitatif ini berdasarkan pada perumusan masalah penelitian yang menekankan perlunya peneliti guna mendalami masalah yang diteliti melalui interaksi intensif dengan sumber data.

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan cara ketua PKBM Marsudi Karya Beji menerapkan model kepemimpinan. Pendekatan penelitian ini bersifat menyeluruh, menyajikan data secara objektif, dan mengikuti suatu struktur sistematis yang disesuaikan dengan kenyataan yang sesungguhnya. Tujuan dari penelitian ini adalah menyediakan informasi dan gambaran

mengenai model kepemimpinan ketua PKBM melalui deskripsi kata-kata yang sudah dijabarkan dengan cermat.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat dan waktu penelitian merupakan sumber data dan dianggap sebagai suatu populasi sehingga dapat diambil sebagai sampelnya. Penentuan lokasi penelitian ini dianggap sangat penting karena berhubungan dengan data-data yang akan dicari oleh peneliti sesuai dengan fokus yang telah ditentukan. Dan dianggap sebagai PKBM bagus dan diminati oleh masyarakat, yang jumlah warga belajarnya banyak dibandingkan dengan tahun sebelumnya, Hal ini menunjukkan bahwa PKBM Marsudi Karya Beji ini mempunyai kemampuan dalam memberikan wawasan yang berharga tentang strategi dan peran ketua PKBM untuk peningkatan kemampuan pendidiknya. Dengan reputasi yang baik dan kepercayaan masyarakat yang tinggi, penting untuk memahami bagaimana ketua PKBM di Lembaga PKBM ini berperan dalam mempertahankan dan meningkatkan standar kualitas tutorinya. Dan penelitian ini dilaksanakan di PKBM Marsudi Karya Jln. R.Soepeno No 21 Komplek SDN 1 Beji Kec Kedungbanteng Kab Banyumas Prov Jawa Tengah 53152. Letak PKBM Marsudi Karya ini cukup strategis karena terletak dekat dengan jalan raya R. Soepeno Beji, sehingga mudah mendapatkan akses angkutan umum. Penelitian ini dilaksanakan dilaksanakan 6 bualan mulai dari bulan November 2023 samapai Mei 2024 pada semester ganjil dan genap.

Alasan peneliti melaksanakan penelitian di PKBM Marsudi Karya Beji ini adalah karena hasil observasi (temuan) dan sangat cocok untuk dijadikan kajian dalam penelitian.

C. Data dan Sumber Data

Dalam penelitian ini, peneliti bertindak sebagai instrumen dalam penelitian. Di sini, istilah "instrumen penelitian" mengacu pada tujuan peneliti sebagai alat pengumpul data, serupa dengan penggunaan tes dalam penelitian

kuantitatif.⁵¹ Peran penting dari peneliti kualitatif sebagai instrumen penelitian meliputi berbagai fungsi yang esensial, termasuk menetapkan fokus penelitian, memilih informan sebagai data, menghimpun data, mengevaluasi kualitas data, menganalisis data, menginterpretasikan data, dan menyusun hasil akhir berdasarkan temuan-temuan tersebut.⁵²

Kehadiran peneliti memiliki peran yang sangat krusial dalam proses pengumpulan data yang akurat dan dapat diandalkan. Peneliti secara langsung menjadi alat ukur dalam mengaplikasikan setiap cara pengambilan data yang sudah ditetapkan sebelumnya, seperti observasi, wawancara, dan dokumentasi. Peneliti memiliki pemahaman yang jelas tentang apa yang harus diteliti, kebutuhan data selama proses penelitian berlangsung, dan juga mengetahui dengan pasti siapa informan yang harus terlibat dalam penelitian ini.

Subjek dalam penelitian dapat diartikan sebagai objek, individu, lokasi, atau data yang menjadi fokus variabel yang diteliti. Metode dalam penelitian kualitatif, subjek penelitian tidak ditentukan berdasarkan populasi, melainkan . penelitian kualitatif berfokus pada kasus-kasus spesifik dalam konteks sosial tertentu, dan hasilnya tidak bisa diaplikasikan ke seluruh populasi.⁵³ Dalam penelitian ini, sampel disebut narasumber, partisipan atau informan.⁵⁴ Dalam penelitian ini, informan yang diwawancarai sebagai sumber data dipilih melalui purposive, artinya informan dipilih berdasarkan pertimbangan dan tujuan tertentu karena dianggap mampu menyediakan informasi yang relevan untuk penelitian. Beberapa informan yang telah digunakan dalam penelitian ini. Dengan fokus subjek penelitian yang spesifik pada:

1. Ketua Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKMB) Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas.
2. Tutor Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKMB) Marsudi Karya Beji

⁵¹ (Andi Prastowo, 2016, hlm. 168)

⁵² Sugiono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Penerbit Alfabeta, 2014), 60.

⁵³ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. (Bandung: Alfabeta, 2018), 2.

⁵⁴ (Sugiono, 2014b, hlm. 216)

Kedungbanteng Banyumas

3. Pengambilan subjek penelitian berdasarkan atas arahan dan masukan Ketua Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKMB) Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas dengan mempertimbangkan keaktifan dan keterlibatan Ketua dan tutor dalam memimpin untuk memberikan motivasi dan arahan agar tutor mempunyai tanggungjawab untuk menjalankan tugas sebagai tutor yang mempunyai kompetensi profesionalitas

D. Tehnik Pengumpulan Data

Dalam rangka memperoleh data yang akurat, peneliti menggunakan beberapa teknik, salah satunya adalah observasi.

1. Observasi

Morris mendefinisikan observasi sebagai kegiatan mencatat semua dengan menggunakan instrumen dan merekamnya untuk tujuan ilmiah atau tujuan lainnya. Selanjutnya, observasi adalah cara untuk mengumpulkan kesan tentang lingkungan sekitar berdasarkan kemampuan indra manusia.⁵⁵

Dalam penelitian ini, metode observasi nonpartisipan diaplikasikan oleh peneliti untuk memahami bagaimana model ketua PKBM meningkatkan kompetensi tutor. Observasi dilakukan terhadap proses aktifitas atau pelaksanaan program yang berhubungan dengan merencanakan pembangunan kompetensi tutor, mengamati interaksi antara tutor dan peserta didik, serta proses pembelajaran dan evaluasi yang dilaksanakan oleh ketua PKBM terhadap program-program atau kegiatan yang ditujukan untuk meningkatkan kompetensi tutor.

2. Wawancara

Wawancara adalah tehnik pengambilan data yang digunakan untuk memperoleh informasi secara langsung dari sumbernya. Tehnik ini diterapkan ketika tujuannya adalah untuk memahami secara lebih rinci

⁵⁵ Hasyim Hasanah, Teknik-Teknik Observasi (Sebuah Alternatif Metode Pengumpulan Data Kualitatif Ilmu-Ilmu Sosial), 26.

mengenai aspek-aspek yang terkait dengan responden, terutama ketika jumlah responden terbatas.⁵⁶ Dalam penelitian ini, wawancara mendalam yang bersifat semiterstruktur digunakan. Tujuan utama dari wawancara ini adalah untuk mengeksplorasi permasalahan secara lebih terbuka, meminta pendapat, dan mendapatkan ide-ide dari pihak yang diwawancarai.⁵⁷ Sebelum pelaksanaan wawancara, peneliti telah menyiapkan instrumen wawancara agar dapat mengarahkan informan untuk memberikan jawaban yang fokus terhadap permasalahan yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan ketua PKBM di PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas .

3. Dokumentasi

Dokumen mencakup berbagai catatan terkait Visi dan Misi, Profil PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng, Struktur Organisasi, data Pendidik dan Peserta didik, jadwal, keadaan Pelayanan dan Sarana Pembelajaran, dan lain sebagainya. Bentuk dokumen dapat berupa tulisan, tabel, grafik, dan sejenisnya. Dalam penelitian ini, data yang diambil mencakup berbagai jenis dokumen seperti arsip, buku, majalah, catatan rapat, dan bahan lain yang terkait dengan model kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi tutor. Dokumentasi yang dimanfaatkan dalam penelitian mencakup dokumen tentang perencanaan, pelaksanaan program, catatan rapat, dan evaluasi terhadap model kepemimpinan kepala sekolah.

E. Tehnik Analisis Data

Sugiyono, dalam bukunya tentang metodologi penelitian, menyatakan bahwa pengolahan data merupakan sebuah prosedur yang berstruktur untuk mencari dan menyusun data yang diperoleh melalui wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi.. Proses ini melibatkan pengelompokan data ke

⁵⁶ Ridwan., *Belajar Mudah Penelitian untuk Guru Karyawan dan Peneliti Pemula*, (Bandung : Alfabeta, 2004),74.

⁵⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. (Bandung: Alfabeta, 2013), 320.

dalam kategori-kategori tertentu, serta perincian menjadi unit-unit spesifik, melakukan penggabungan, menyusun pola, memilih aspek yang terpenting dipelajari, serta membuat kesimpulan supaya hasilnya bisa dipahami dengan mudah oleh peneliti sendiri ataupun oleh pihak lain.⁵⁸ Tahap-tahap analisis data dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengumpulan Data (*Data Collection*)

Pengumpulan data adalah tahap sentral dalam proses penelitian. Umumnya, data yang dikumpulkan melibatkan penggunaan kuesioner atau tes tertutup. Dalam konteks penelitian kualitatif, pendekatan pengumpulan, data melibatkan observasi, wawancara intensif, dan dokumentasi, atau seringkali kombinasi dari ketiganya (triangulasi).

2. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Reduksi data didefinisikan sebagai suatu prosedur seleksi yang berfokus dalam menyederhanakan, mengabstrakan, dan mentransformasi data mentah yang telah dikumpulkan dari catatan lapangan. Proses ini berlangsung secara berkelanjutan selama pelaksanaan penelitian kualitatif berlangsung.

Sebelumnya, peneliti biasanya telah mempertimbangkan reduksi data ketika menetapkan kerangka konseptual untuk wilayah penelitian, pertanyaan penelitian, dan pendekatan pengumpulan data yang akan digunakan. Selama proses pengumpulan data, reduksi data berlanjut melalui tahapan seperti pembuatan ringkasan, pengkodean, identifikasi tema, pembuatan data, partisi data, dan membuat memo.

Reduksi data ini berlanjut bahkan sesudah penelitian lapangan selesai, hingga laporan akhir penelitian tersusun. Reduksi data merupakan bagian dari analisis, di mana data dianalisis untuk mengasah, menggolongkan, mengarahkan, dan mengorganisasi data secara sistematis sehingga kesimpulan akhir dapat ditarik dan diverifikasi. Penting untuk dicatat bahwa reduksi data tidak selalu harus diartikan dalam bentuk

⁵⁸ Djam'an Satori, dan Aan Komariah, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2012), 201–202.

kuantitatif. Data kualitatif bisa disederhanakan dan diubah melalui berbagai metode, termasuk seleksi ketat, penyusunan ringkasan atau deskripsi yang singkat, pengkategorian ke dalam pola yang lebih umum, dan metode lainnya. Meskipun kadang-kadang data dapat diubah menjadi angka atau peringkat, tindakan ini tidak selalu merupakan pendekatan yang bijaksana.

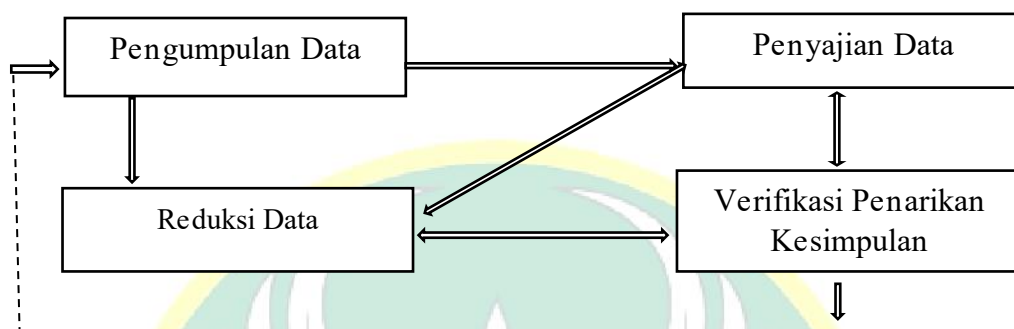
3. Penyajian Data (*Data Display*)

Miles & Huberman berpendapat bahwa pengelolaan adalah kumpulan informasi yang disusun dengan tujuan memungkinkan pengambilan keputusan dan pelaksanaan tindakan. Menurut mereka, pengelolaan yang lebih baik adalah aspek penting dari evaluasi kualitatif yang valid, dan bisa berupa bermacam-macam matriks, grafik, jaringan, dan diagram. Semua jenis penyajian ini dirancang guna mengintegrasikan informasi yang terorganisir menjadi bentuk yang padu dan mudah dipahami. Dengan demikian, seorang analis dapat melihat secara jelas apa yang sedang terjadi, dan mampu menentukan apakah kesimpulan yang diambil benar ataukah lebih baik meneruskan analisis berdasarkan panduan yang disajikan oleh penyajian tersebut sebagai referensi yang berguna.

4. Menarik Kesimpulan (*Conclusion Drawing*)

Miles & Huberman menjelaskan bahwa penarikan kesimpulan hanya merupakan bagian dari suatu konfigurasi keseluruhan dalam proses analisis data. Kesimpulan-kesimpulan ini juga terus diverifikasi selama penelitian berlangsung. Verifikasi tersebut dapat berupa pemikiran ulang yang terlintas dalam pikiran analis (peneliti) ketika menulis, melakukan tinjauan ulang terhadap catatan-catatan lapangan, atau melibatkan diskusi yang cermat dengan rekan sejawat untuk mencapai kesepakatan bersama (intersubjektif) atau bahkan melibatkan upaya yang luas untuk membandingkan temuan dengan data lain. Artinya, makna-makna yang muncul dari data harus diuji kebenaran, konsistensi, dan relevansinya, yang disebut sebagai validitas.

Proses penarikan kesimpulan bukan hanya terjadi selama proses pengumpulan data, tetapi juga memerlukan verifikasi agar dapat dipertanggungjawabkan. Proses analisis data menggunakan model analisis data interaktif Miles dan Huberman dapat dilihat secara skematis pada bagan berikut:



Bagan 3. 1 Model Analisis Data Interaktif Miles Dan Huberman
Sumber : Buku Metode Penelitian Prof. Dr Sugiyono

F. Pemeriksaan Keabsahan Data

Pemeriksaan terhadap keabsahan data pada dasarnya memiliki dua tujuan utama. Pertama, digunakan untuk membantah atau menyanggah tuduhan bahwa penelitian kualitatif tidak ilmiah. Kedua, pemeriksaan keabsahan data merupakan unsur integral dari keseluruhan tubuh pengetahuan dalam penelitian kualitatif. Dengan melakukan pemeriksaan keabsahan data, peneliti menjamin bahwa data yang digunakan untuk menyusun penelitiannya adalah akurat, konsisten, dan sesuai dengan metode penelitian yang digunakan. Dengan demikian, pemeriksaan keabsahan data merupakan bagian penting yang tidak dapat dipisahkan dari proses penelitian kualitatif dan meningkatkan validitas serta kredibilitas hasil penelitian.⁵⁹

Pemeriksaan keabsahan data bertujuan untuk memverifikasi apakah penelitian yang dilakukan memenuhi standar keilmuan dan untuk menguji kualitas data yang diperoleh. Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif melibatkan beberapa aspek, yaitu kredibilitas (credibility), transferabilitas

⁵⁹ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung : Rosdakarya, 2007),320.

(transferability), keterandalan (dependability), dan kepastian (confirmability). Melalui uji keabsahan ini, peneliti dapat menilai sejauh mana data yang terkumpul bisa dipercaya dan akurat, serta memastikan bahwa penelitian tersebut relevan dan dapat dipertanggungjawabkan.⁶⁰

Untuk memastikan bahwa data dalam penelitian kualitatif mempunyai kepercayaan dan keandalan sehingga dapat dianggap sebagai penelitian ilmiah, diperlukan uji keabsahan data. Berikut adalah beberapa bentuk uji keabsahan data yang dapat dilaksanakan:

1. Kredibilitas (*Credibility*)

a. Perpanjangan Pengamatan

Melakukan perpanjangan pengamatan dapat meningkatkan kredibilitas data. Ini berarti peneliti kembali turun ke lapangan untuk melakukan observasi dan wawancara dengan sumber data, baik yang sudah dikenal sebelumnya maupun yang baru. Proses perpanjangan pengamatan ini dapat memiliki efek positif terhadap hubungan antara peneliti dan sumber data karena seringnya bertemu dapat mempererat kedekatan dan keakraban, sehingga menciptakan saling kepercayaan. Akibatnya, informasi yang diperoleh menjadi lebih valid, terpercaya, dan juga lebih kaya serta lengkap. Selama proses perpanjangan pengamatan, fokus utamanya adalah pada pengujian data yang telah diperoleh sebelumnya untuk mengetahui apakah terdapat perubahan atau kekonsistenan dalam data tersebut sebelum dilakukan perpanjangan pengamatan. Setelah data yang telah diperoleh diverifikasi dan dianggap dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya, maka proses perpanjangan pengamatan dihentikan.

b. Meningkatkan Kecermatan

Jika peneliti bekerja dengan tekun dan cermat dalam penelitiannya, maka data yang dihasilkan akan tercatat dan terekam dengan baik, tersusun dengan urutan, dan sistematis. Meningkatkan kecermatan adalah salah satu

⁶⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. (Bandung: Alfabeta, 2007), 270.

cara untuk memeriksa apakah data yang diperoleh, dikumpulkan, dan disajikan sudah dipastikan kebenarannya. Untuk meningkatkan ketekunan dalam penelitian, peneliti dapat melakukan beberapa langkah. Pertama, mereka dapat membaca buku-buku referensi atau penelitian terkait yang telah dilakukan sebelumnya oleh peneliti lain dalam bidang yang sama dengan penelitian mereka. Kedua, peneliti dapat mengumpulkan dan membandingkan dokumen-dokumen terkait dengan topik penelitian. Dengan cara-cara ini, peneliti dapat meningkatkan tingkat kecermatan dalam melaksanakan penelitian dan menghasilkan laporan yang lebih berkualitas.

c. Triangulasi

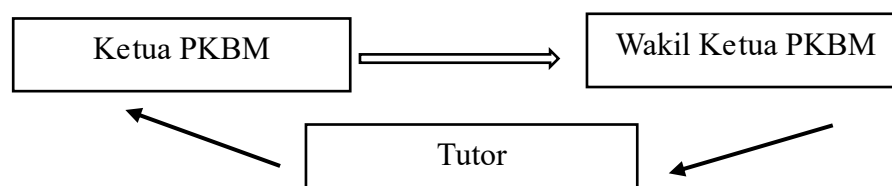
William Wiersma menyatakan bahwa konsep "triangulasi" dalam menguji kredibilitas data berarti memverifikasi data dari berbagai sumber dengan berbagai waktu. Triangulasi mencakup tiga aspek, yaitu triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan triangulasi waktu.⁶¹

1) Triangulasi Sumber

Kredibilitas data diuji melalui pemeriksaan data yang telah dikumpulkan dari berbagai sumber. Peneliti menganalisis data yang telah diperoleh untuk mencapai kesimpulan, yang kemudian diverifikasi melalui proses "member check" dengan melibatkan tiga sumber data berbeda.⁶² Triangulasi sumber dilakukan dengan cara membandingkan hasil observasi dengan hasil wawancara, mengkontraskan pernyataan yang diberikan dalam setting umum dengan yang diberikan dalam percakapan pribadi, dan membandingkan hasil wawancara dengan data yang terdapat dalam dokumen tertulis.

⁶¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. (Bandung: Elfabeta, 2007), 273.

⁶² Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. (Bandung: Elfabeta, 2007), 274.

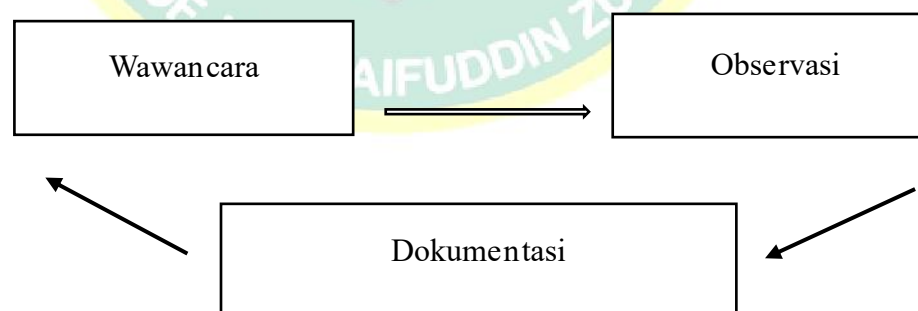


Bagan 3. 2 Triangulasi dengan tiga sumber data
Sumber : Buku Metode Penelitian Prof. Dr Sugiyono

2) Triangulasi Tehnik

Dalam triangulasi teknik, keabsahan data diuji dengan memverifikasi data kepada sumber yang sama, tetapi dengan menggunakan teknik yang berbeda. Misalnya, peneliti memverifikasi data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Jika terjadi perbedaan data hasil dari teknik yang berbeda tersebut, peneliti akan melakukan diskusi lebih lanjut dengan sumber data terkait untuk memastikan kebenaran dan validitas data yang sebenarnya.⁶³

Dalam konteks ini, untuk memperoleh data yang mencukupi dan valid di lapangan, peneliti mengadopsi tiga teknik pengumpulan data, yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi.



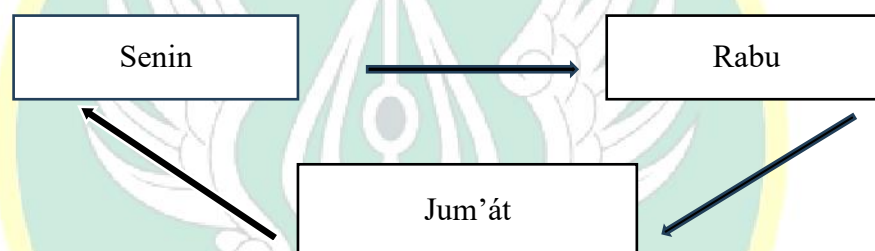
Bagan 3. 3 Triangulasi dengan tiga teknik pengumpulan data
Sumber : Buku Metode Penelitian Prof. Dr. Sugiyono

⁶³ (Sugiyono., 2007, hlm. 274)

3) Triangulasi Waktu

Data yang diperoleh dengan cara wawancara pada hari efektif, yang peneliti ambil pada hari Senin, Rabu, Jum'at. Kemudian, data ini dapat diperiksa lagi menggunakan wawancara, observasi, atau teknik lain di waktu atau kondisi yang berbeda. Apabila terdapat perbedaan dalam hasil pengujian, maka proses pengujian tersebut dapat dilakukan berulang kali sampai diperoleh data yang pasti.⁶⁴

Dalam konteks ini, peneliti bukan hanya melaksanakan observasi sekali saja, namun melakukannya beberapa kali sesuai dengan informasi serta data yang dibutuhkan untuk diperoleh, dan pastikan bahwa data yang didapatkan merupakan data yang valid.



Bagan 3. 4 Triangulasi Dengan Tiga Waktu Pengumpulan Data
Sumber : Buku Metode Penelitian Prof. Dr. Sugiyono

d. Menggunakan Bahan Referensi

Referensi merupakan dukungan untuk menguatkan data yang telah ditemukan. Dalam sebuah laporan penelitian, disarankan untuk melengkapi data tersebut dengan menyertakan foto-foto atau dokumen otentik guna meningkatkan tingkat kepercayaannya.⁶⁵

e. Member Check

Tujuan pelaksanaan member check adalah untuk menilai sejauh mana kesesuaian data yang telah diperoleh dengan data yang diberikan oleh sumber informasi. Dengan demikian, member check bertujuan

⁶⁴ (Sugiyono., 2007, hlm. 274)

⁶⁵ (Sugiyono., 2007, hlm. 275)

memastikan bahwa data yang digunakan dalam laporan sesuai dengan inti data yang disampaikan oleh sumber informan atau pemberi data.⁶⁶

2. *Transferability*

Transferability merupakan aspek validitas eksternal dalam penelitian kualitatif. Validitas eksternal mengindikasikan sejauh mana hasil penelitian dapat diterapkan pada populasi atau tempat di mana sampel penelitian diambil.⁶⁷ Sampai saat ini, pertanyaan tentang nilai transfer masih relevan dan dapat diterapkan dalam situasi lain. Bagi para peneliti, nilai transfer sangat tergantung pada penggunaannya, sehingga ketika penelitian dapat digunakan dalam konteks yang berbeda atau situasisosial yang berbeda, validitas nilai transfer masih dapat dijustifikasi atau dipertanggungjawabkan.

3. *Dependability*

Reliabilitas atau kepercayaan dalam penelitian mengacu pada konsistensi hasil yang diperoleh dari beberapa percobaan yang dilakukan, di mana hasilnya selalu sama. *Dependabilitas* atau *reliabilitas* penelitian berarti bahwa jika orang lain melakukan penelitian yang sama dengan proses penelitian yang serupa, maka hasil yang diperoleh juga akan sama.

Pengujian dependabilitas dilakukan dengan melakukan audit terhadap seluruh proses penelitian. Auditor yang mandiri atau pembimbing yang mandiri akan mengaudit seluruh aktivitas yang dilakukan oleh peneliti sepanjang penelitian, mulai dari menentukan masalah penelitian, pengumpulan data di lapangan, pemilihan sumber data, analisis data, uji keabsahan data, hingga pada tahap pembuatan laporan hasil pengamatan. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa penelitian ini dapat diandalkan dan memberikan hasil yang konsisten serta dapat diulang oleh peneliti lain dengan proses yang serupa.

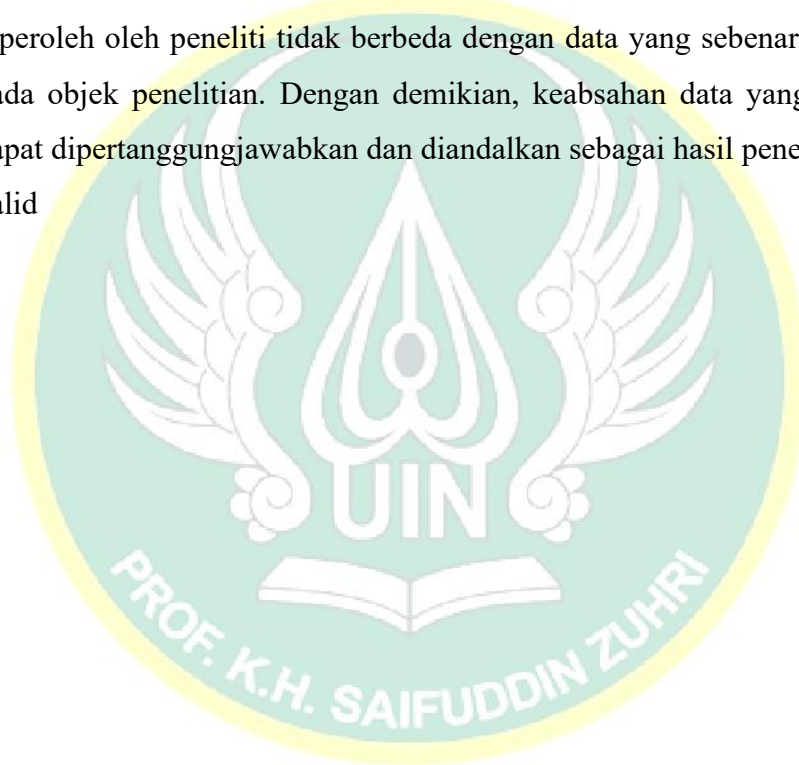
⁶⁶ (Sugiyono., 2007, hlm. 276)

⁶⁷ (Sugiyono., 2007, hlm. 276)

4. *Confirmability*

Objektivitas dalam pengujian kualitatif sering disebut sebagai uji *confirmability* penelitian. Suatu penelitian dianggap objektif apabila hasilnya telah disetujui oleh banyak orang. Uji *confirmability* dalam penelitian kualitatif berarti menguji hasil penelitian dengan mengaitkannya dengan proses yang telah dilakukan. Jika hasil penelitian merupakan hasil dari proses penelitian yang dilakukan, maka penelitian tersebut memenuhi standar *confirmability*.

Sementara itu, validitas atau keabsahan data berarti data yang diperoleh oleh peneliti tidak berbeda dengan data yang sebenarnya terjadi pada objek penelitian. Dengan demikian, keabsahan data yang disajikan dapat dipertanggungjawabkan dan diandalkan sebagai hasil penelitian yang valid



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Sejarah dan Profil PKBM

1. Sejarah PKBM Marsudi Karya

PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas merupakan institusi yang beroperasi di bawah pengawasan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Banyumas. Riwayat pendirian PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas dimulai pada tahun 2001. Pada awalnya, pendirian Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat ini dipicu oleh realitas bahwa terdapat sejumlah besar penduduk di Kecamatan Kedungbanteng yang belum memperoleh akses ke pendidikan formal. Berdasarkan dedikasi untuk melayani dan kepedulian terhadap masyarakat, PKBM ini didirikan oleh, untuk, dan dari masyarakat.

Selain dari itu, banyak masyarakat di Kecamatan Kedungbanteng yang tidak bisa meneruskan pendidikan formal atau mengalami drop out, terutama disebabkan karena kondisi ekonomi yang tidak stabil. Masyarakat di sekitaran PKBM memberikan dukungan yang sangat bersemangat, terutama dari para orang tua yang tidak mendapatkan pendidikan formal dan merasakan keuntungan dari keberadaan PKBM di wilayah tersebut.

2. Visi dan Misi

Dalam sebuah lembaga tentunya harus memiliki Visi dan Misi yang membawa kearah mana lembaga tersebut dibawa, adapun Visi dan Misi PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng adalah :

a. Visi

Mendidik masyarakat menuju kehidupan yang lebih cerdas, terampil, mandiri dan bermartabat.

b. Misi

- 1) Menyelenggarakan pendidikan kesetaraan
- 2) Menyelenggarakan layanan pembelajaran berbasis kebutuhan masyarakat

- 3) Menyelenggarakan pelatihan ketrampilan dan kewirausahaan
- 4) Meningkatkan partisipasi masyarakat dan lintas pelaku terkait
- 5) Mendorong dan membantu setiap peserta didik guna mengenali potensi dirinya sehingga bisa dikembangkan secara optimal.

3. Profil PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng

a	Nama Lembaga	:	PKBM MARSUDI KARYA
b	NPSN	:	P2961679
c	Status	:	Swasta
d	Bentuk Pendidikan	:	PKBM
e	Status Kepemilikan	:	Yayasan
f	SK Pendirian Sekolah	:	01
g	Tanggal SK Pendirian	:	29/12/2009
h	SK Izin Operasional	:	510/3879.a/2010
i	Tanggal SK Izin Operasional	:	22/07/2010
j	Ketua PKBM	:	Sutoro
k	Pendidikan	:	S1
i	Email	:	marsudikaryabeji@yahoo.com
l	Alamat Lembaga	:	R. Soepeno No : 21 Komplek SDN 1 Beji Kec. Kedungbanteng, Kab. Banyumas Prov Jawa Tengah 53152

B. Hasil Penelitian

Berkenaan dengan tujuan penelitian penulis yang mencakup tiga aspek utama, untuk mempermudah pemahaman tentang penelitian ini, penjelasan akan disampaikan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan Ketua PKBM Marsudi Karya

Model kepemimpinan merujuk pada metode yang diterapkan oleh seorang pemimpin untuk memengaruhi individu di bawahnya. Thoha

menjelaskan bahwa model kepemimpinan mencakup standar perilaku yang diterapkan oleh seseorang dalam upaya berdampak pada tindakan orang lain.⁶⁸ Kepemimpinan diartikan sebagai kolaborasi dan usaha bersama untuk mengaktifkan seluruh sumber daya yang ada di dalam sebuah organisasi.⁶⁹ Keberadaan seorang pemimpin, termasuk di dalam lembaga pendidikan dengan peran dan kegiatannya, menuntut kearifan dan pemahaman yang ekstensi serta keterampilan di berbagai bidang keilmuan. Model kepemimpinan juga memiliki dampak signifikan dan dapat mempengaruhi perkembangan sebuah institusi pendidikan. Saat menjalani peran kepemimpinan, seorang pemimpin mengimplementasikan model kepemimpinan khusus secara efektif, bertujuan untuk memengaruhi, menginspirasi, memandu, dan memotivasi orang-orang yang diarahkannya sesuai dengan kondisi dan situasi tertentu. Hal ini dilakukan agar mereka bisa bekerja secara maksimal dan tetap termotivasi untuk mencapai target yang sudah ditetapkan.

Dalam konteks kepemimpinan, ketua PKBM menjadi figur sentral sebagai pemimpin. Peran ketua PKBM tidak hanya terbatas pada menonjolkan kekuasaannya, melainkan lebih pada pemenuhan perannya sebagai pemimpin. Institusi pendidikan selalu berharap memiliki pemimpin dengan profil yang ideal, yang bisa menjadikan teladan untuk organisasi yang dipimpinnya, terutama dalam lingkup pendidikan. Oleh karena itu, ketua PKBM diharapkan dapat menjadi contoh bagi seluruh pendidik dan tenaga kependidikan yang berada di lembaganya.

Berdasarkan informasi yang terkumpul mengenai model kepemimpinan yang diterapkan oleh ketua PKBM, dapat disimpulkan bahwa mereka menerapkan model kepemimpinan demokratis. Hal ini tercermin dari beberapa aspek, yaitu :

- a. Pertama, kepemimpinan di sini biasanya mengambil langkah-langkah yang senantiasa mempertimbangkan aspirasi dari bawahannya. Contohnya

⁶⁸ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003)108.

⁶⁹ (Marno, & Triyo, Supriyatno, 2013, hlm. 29)

adalah saat rapat kerja, dimana tutor aktif terlibat dalam penyusunan program untuk kemajuan pendidikan.

- b. Kedua, sikap dan pengambilan keputusan ketua PKBM tidak bersifat gegabah, selalu mempertimbangkan dengan objektif semua kekuatan yang ada. Hal ini dapat dilihat dari komunikasi langsung yang terjalin antara ketua PKBM dan tutor, baik dalam pertemuan individu maupun dalam kelompok.
- c. Ketiga, ketika muncul masalah, ketua PKBM selalu melakukan diskusi atau musyawarah dengan bawahannya.⁷⁰ Mereka secara aktif meminta pendapat dan masukan dari bawahan untuk mengatasi permasalahan tersebut.

Dari hasil wawancara dengan ketua PKBM Marsudi Karya Beji mengenai berkaitan dengan kepemimpinannya menyatakan

Sebagai Ketua PKBM, saya harus memilih model atau gaya kepemimpinan yang tepat sehingga saya dapat meningkatkan kompetensi tutor. Saya tidak bisa bersikap otoriter bahkan, ketika ada tutor yang berbuat salahpun saya tidak bisa langsung marahi. Itu sama halnya membunuh karakter di depan semua orang. Saya menggunakan pendekatan yang lebih efektif dengan memanggil tutor yang bersangkutan tanpa diketahui orang lain. Karena dibalik orang yang melakukan kesalahan, saya yakin orang itu pasti ingin memperbaiki. Dan pada saat memperbaiki saya meyakini pasti setelahnya orang itu akan jauh lebih baik dari sebelumnya. Apalagi menghakimi di forum saya paling tidak bisa.

Hal ini diperkuat oleh pernyataan Siyam Muthohar, menyatakan bahwa yang menjabat sebagai ketua PKBM Sutoro, ketika peneliti melakukan wawancara dengannya.

Apa yang dilakukan selama ini memang, sutoro seorang ketua PKBM yang berperan sebagai pemimpin yang dapat memberi petunjuk dan menjadi teladan yang positif kepada stafnya. Sebagai seorang ketua PKBM, kemampuan berkomunikasi secara efektif dan mempunyai sifat kepribadian yang menguntungkan, termasuk kejujuran, keyakinan diri, tanggung jawab, dan keteladanan, sangat penting. Dari sini, model

⁷⁰ PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas, Observasi, 15 November

kepemimpinan dan kepribadiannya dapat menjadi contoh bagi bawahannya.⁷¹

Dari hasil wawancara dengan Syarif Hidayat, yang menjabat sebagai operator dapodik di PKBM Marsudi Karya , juga mengungkapkan aspek-aspek kepemimpinan ketua PKBM.

Sebagai ketua PKBM memiliki sikap positif terhadap masukan dan pendapat yang disampaikan oleh pendidik dan tenaga kependidikan saat rapat, selalu terbuka dalam rangka mencapai tujuan bersama. Di dalam pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah, ketua PKBM melibatkan partisipasi pendidik dan tenaga kependidikan melalui pertemuan atau musyawarah saat merencanakan kegiatan di PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas.

Terkait dengan apa yang diperoleh dari wawancara tersebut, ditarik kesimpulan bahwa sebagai pemimpin, ketua PKBM menunjukkan perilaku yang baik, memberi arahan kepada tutor dan tenaga kependidikan, juga menegakkan kedisiplinan untuk perkembangan PKBM. Ketua PKBM menunjukkan kesetaraan di dalam berkomunikasi, tidak hanya menyampaikan informasi sekaligus menerima umpan balik dari tutor dan tenaga administrasi. Bahkan ketua PKBM selalu memberi solusi dan petunjuk kepada mereka yang mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugas.

Setelah setiap kegiatan, ketua PKBM bersama tutor dan tenaga kependidikan melaksanakan evaluasi guna menilai kekurangan yang mungkin ada. Ketua PKBM mengontrol pelaksanaan sesuai jadwal kerja untuk memastikan tujuan pengembangan PKBM tercapai. Penugasan kepada tutor dan staf administrasi diberikan sesuai dengan kapasitas mereka dan tanpa kelebihan beban.

Ketua PKBM memberikan stimulasi kepada tutor dan staf administrasi sebagaimana memberikan dorongan motivasi serta nasihat positif. Pembinaan kemandirian dilakukan melalui aktifitas pelatihan yang disampaikan oleh ketua PKBM. Informasi terkait pertemuan dan tugas biasanya disampaikan oleh ketua

⁷¹ Siyam,M., PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas, Wawancara, 27 Maret 2024

PKBM secara lisan atau melalui media sosial. Selain sebagai pemimpin, ketua PKBM selalu mempertahankan solidatritas dan suasana kekeluargaan untuk membangun lingkungan kerja yang mendukung, penuh inovatif, dan kreativitas. Ketika konflik muncul antar tutor atau staf administrasi, ketua PKBM tidak hanya berperan sebagai pemimpin tetapi juga mampu menenangkan dan mendamaikan masalah.

Ketua PKBM aktif mengontrol keadaan kelas untuk memastikan kehadiran tutor-tutor, dan jika ada ketidakhadiran, memeriksa apakah tutor tersebut telah meminta izin sebelumnya. Apabila seorang tutor sering absen, ketua PKBM akan memberikan teguran dan menanyakan alasan ketidakhadiran, selanjutnya mengambil tindakan berupa pengarahan dan peringatan”.⁷²

Heri Purnomo, yang juga dikenal sebagai Heri, merupakan sumber utama informasi bagi peneliti di PKBM Marsudi Karya. Hasil wawancara dengan Heri Purnomo mengungkapkan pandangannya terhadap kepemimpinannya ketua PKBM terkait saran dan pendapat dari tutor serta tenaga kependidikan. Menurutnya, ketua PKBM bersedia menerima masukan positif dan konstruktif, serta cenderung berkomunikasi secara langsung dalam pembinaan, membahas pembelajaran, tugas, dan lainnya.

Ketua PKBM juga aktif menggerakkan tutor dan tenaga kependidikan melalui pesan langsung dan mengajak mereka untuk rapat atau musyawarah dalam pengambilan keputusan atau pemecahan masalah. Kegiatan ini sering dilakukan, terutama jika ada masalah yang perlu diselesaikan bersama-sama. Setelah kegiatan dilaksanakan, ketua PKBM mengorganisir rapat evaluasi. Komunikasi dan informasi dari ketua PKBM biasanya disampaikan melalui media sosial dan secara langsung. Sikap ketua PKBM terlihat bijaksana, sederhana, dan tegas. Ketua PKBM mencoba memberikan bantuan dan memberikan contoh ketika tutor atau staf kependidikan menghadapi kendala atau kesulitan dalam pekerjaan. Dalam melaksanakan pengawasan, ketua PKBM menanyakan tentang hasil dari kegiatan dan memeriksa laporan yang telah disusun.

Dari hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa ketika memberikan tugas, ketua PKBM melakukannya secara bertahap dan memberikan arahan jelas mengenai batas waktu penyelesaian. Selain itu,

⁷² Syarif Hidayat, Wawancara, 29 Maret 2024

ketua PKBM memberi dorongan motivasi kepada tutor dan staf administrasi serta terus menyampaikan informasi tentang berbagai pelatihan guna pengembangan potensi mereka. Setiap hari ketua PKBM bersikap ramah dan berkomunikasi dengan tutor-tutor mengenai masalah yang dihadapi saat mengajar. Interaksi ramah ini terjadi sebelum atau setelah pelajaran dimulai, terutama selama jam istirahat, menciptakan lingkungan yang mendukung komunikasi terbuka antara ketua PKBM dan staf pengajar “.⁷³

Keberadaan seorang pimpinan di setiap institusi, termasuk lembaga PKBM, mempunyai tanggung jawab besar di dalam melaksanakan peran dan fungsinya. Pemimpin tersebut diharapkan mempunyai kearifan dan pemahaman yang luas, serta keahlian di beragam bidang keilmuan. Jenis kepemimpinan yang diterapkan serta memiliki dampak signifikan, bahkan dapat menentukan kemajuan lembaga pendidikan.

Dalam konteks ini, Ketua PKBM Marsudi Karya menekankan pentingnya model kepemimpinan yang efektif karena berpengaruh langsung pada proses belajar mengajar. Sebagai contoh, jika seorang tutor menghadapi penolakan dari peserta didik karena kurangnya minat atau keengganan peserta didik terhadap metode pengajaran, hal tersebut dapat mempengaruhi kualitas pembelajaran. Oleh karena itu, analisis terhadap metode mengajar tutor perlu dilakukan melalui pelatihan pengajaran.

Dalam upaya meningkatkan kualitas pengajaran, ketua PKBM Marsudi Karya dan tutor-tutor bidang studi diharapkan dapat berkomunikasi baik secara pribadi maupun secara kelompok. Hal ini bertujuan guna memfasilitasi evaluasi dan diskusi antar tutor mengenai kekuatan dan kelemahan dalam mengelola situasi pembelajaran. Tujuannya adalah agar para tutor dapat saling belajar, mengevaluasi, dan meningkatkan kemampuan mengajar mereka sehingga proses pembelajaran dapat berjalan lebih efektif”.⁷⁴

⁷³ Heri Purnomo, Wawancara, 29 Maret 2024

⁷⁴ Sutoro PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas, Wawancara, 27 Maret

Temuan wawancara tersebut diperkuat oleh hasil pengamatan yang dilaksanakan peneliti di PKBM Marsudi Karya. Observasi tersebut menunjukkan bahwa model kepemimpinan yang diterapkan oleh ketua PKBM tercermin melalui berbagai pendekatan, persiapan rapat, langkah-langkah seperti pengamatan secara tidak langsung, dan memeriksa administratif antara lain RPP, Silabus, peralatan belajar mengajar, daftar hadir tutor, serta disiplin tutor.⁷⁵

Mengacu pada informasi dari studi dan wawancara terkait model kepemimpinan ketua PKBM Marsudi Karya, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan tersebut berjalan efektif dengan menerapkan pendekatan dan membangun kerjasama yang baik dengan tutor dan karyawan. Pendekatan kelas juga digunakan untuk memantau langsung proses belajar mengajar yang sedang berlangsung. Sementara itu, perkembangan administratif diawasi melalui pemantauan absensi tutor dan kedisiplinan mereka. Lain dari itu, PKBM juga melaksanakan pelatihan kepemimpinan, penyusunan RPP, dan pelatihan penyusunan silabus..

Komentar dari tutor lainnya sejalan dengan apa yang disampaikan oleh tutor Heri Purnomo untuk di perkuat dengan hasil wawancara dengan tutor PAI sekaligus tutor BP .

Menurut Syarifudin, mengenai kepemimpinan Ketua PKBM Sutoro, terdapat beberapa poin yang bisa disoroti:

Sikap terbuka dan menerima saran, Ketua PKBM Sutoro, memiliki sikap yang terbuka terhadap saran dan pendapat dari tutor serta tenaga kependidikan. Ini menunjukkan adanya komunikasi dua arah dan kolaboratif dalam pengelolaan PKBM. Informasi dan Keterlibatan dalam Kegiatan, secara rutin memberikan informasi tentang kegiatan yang dilakukan di PKBM Marsudi Karya. Pengambilan keputusan juga melibatkan tutor dan tenaga kependidikan, menunjukkan proses partisipatif.

Sikap Kepemimpinan yang Baik, Syarifudin berpendapat bahwa Ketua PKBM Sutoro memiliki sikap baik, ramah, namun tegas dan disiplin sebagai seorang pemimpin. Hal ini penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang seimbang antara kerjasama dan kedisiplinan. Selalu memberi solusi dan bimbingan, Ketua PKBM

⁷⁵ PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas, Observasi, 15 November 2023

Sutoro membantu pendidik dan tenaga kependidikan yang menghadapi kesulitan dengan memberikan solusi atau arahan. Ini mencerminkan perhatian terhadap pengembangan mereka untuk menjalankan tugas dengan baik.

Seperti yang sudah dijelaskan oleh beberapa tutor ketua PKBM Sutoro, memberikan tugas kepada tutor dan staf administrasi berdasarkan kemampuan yang dimiliki tutor, tanpa memberikan tugas yang terlalu berlebihan dan dalam pengembangan pribadi melalui penyediaan informasi tentang pelatihan kepada para tutor dan staf administrasi. Selain itu, memberikan stimulasi, motivasi, dan kekeluargaan sebagai bentuk dukungan kepemimpinan.

Keseluruhan, kepemimpinan Ketua PKBM Sutoro tampaknya berorientasi pada kolaborasi, pemberdayaan, dan pengembangan sumber daya manusia di PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas. Sebagai seorang ketua PKBM, tentu diperlukan kebijakan yang bisa meningkatkan kualitas pendidikan. Seperti yang disampaikan Syarifudin, seorang tutor PAI, diantara kebijakan ketua PKBM ialah memberikan peluang bagi tutor yang berminat melanjutkan studinya.⁷⁶ Siyam Muthohar juga menyatakan bahwa memprogram aktivitas pelatihan untuk tutor adalah kebijakan ketua PKBM guna meningkatkan kualitas pendidikan.⁷⁷

Dari hasil wawancara dengan Raswati, yang menjabat sebagai tutor Matematika di PKBM Marsudi Karya, kepada peneliti mengenai kepemimpinan ketua PKBM sebagai berikut :

Ketua PKBM selalu terbuka terhadap pendapat dan saran dari pendidik dan tenaga kependidikan. Dalam mengatasi masalah dan membuat keputusan, ketua PKBM selalu melibatkan mereka, memungkinkan tutor dan tenaga kependidikan untuk berkontribusi dengan memberikan pendapat dan saran.⁷⁸ Proses komunikasi dan informasi antara ketua PKBM, tutor dan tenaga kependidikan dilakukan dengan maksimal, baik langsung maupun melalui platform media sosial. Sebagai pemimpin, ketua PKBM menunjukkan sikap yang baik, tegas, bijaksana, disiplin, dan memiliki sifat kekeluargaan. Saat tutor dan tenaga kependidikan menghadapi kendala dalam menjalankan tugas, ketua PKBM cenderung aktif bertanya tentang

⁷⁶ Syarifudin, Wawancara 1 April 2024

⁷⁷ Siyam Muthohar, Wawancara 1 April 2024

⁷⁸ Raswati, Wawancara 5 April 2024

perkembangan tugas mereka. Evaluasi dilakukan melalui rapat bersama setelah kegiatan selesai.

Dari hasil wawancara tersebut memang benar dalam mengontrol proses pembelajaran, ketua PKBM sering mengkomunikasikan tentang kemajuan materi pembelajaran dan memotivasi serta mengajak mereka untuk mengikuti pelatihan. Pembinaan kemampuan bagi tutor dan staf admintrasi juga diupayakan oleh ketua PKBM melalui informasi dan ajakan untuk mengikuti pelatihan.

Untuk menjaga kondisi kerja, ketua PKBM berusaha melakukan perbaikan meskipun ada kekurangan. Saat terjadi konflik antara tutor atau antara tenaga kependidikan, ketua PKBM mencoba memahami penyebab konflik, berbicara bersama, memberi nasehat, dan mencari solusi yang baik.

Indikator kesuksesan kebijakan peningkatan kualitas pendidikan di PKBM Marsudi Karya dapat dilihat dari pencapaian prestasi peserta didik, sebagaimana yang diungkapkan oleh Raswati, "Kesuksesan kebijakan untuk meningkatkan mutu pendidikan tercermin dari prestasi dalam lomba peserta didik."⁷⁹

Budi Setiyadi menambahkan

“Bahwa indikator keberhasilan juga dapat dilihat dari peningkatan prestasi akademik yang dicapai oleh PKBM Marsudi Karya.⁸⁰”

Seorang pemimpin demokratis memandang perannya tidak sebagai penguasa yang otoriter, melainkan sebagai pempinan yang berada di tengah anggota klompoknya. Seorang pemimpin demokratis senantiasa berupaya untuk memotivasi bawahannya supaya dapat melakukan pekerjaan secara efisien guna menggapai tujuan bersama. Di dalam langkah dan upayanya, ketua PKBM selalu berorientasi terhadap kebutuhan dan juga kepentingan anggotanya, serta mempertimbangkan kemampuan dan kesanggupan anggota kelompok.⁸¹

⁷⁹ Raswati, Wawanancara 5 April 2024

⁸⁰ Budi Setiyadi, Wawanancara 5 April 2024

⁸¹ (M. Ngalim Purwanto, 2010, hlm. 50)

Dari hasil wawancara dengan Sutoro, yang menjabat sebagai Ketua PKBM di PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas. Dalam konteks penelitian ini tentang model kepemimpinan Sutoro, beliau mengungkapkan beberapa aspek penting.

Sebagai ketua PKBM Sutoro menyatakan bahwa saya menerima dengan terbuka setiap pendapat atau saran yang diberikan oleh tutor dan tenaga kependidikan saat rapat atau pertemuan.⁸² Saat mengambil keputusan atau memecahkan masalah, Sutoro berupaya melibatkan tutor dan tenaga kependidikan dalam proses tersebut. Sutoro juga aktif dalam mengembangkan PKBM, seperti persiapan berkas-berkas untuk mengikuti akreditasi.

Dalam menetapkan kebijakan, Sutoro untuk mempertimbangkan visi, misi, dan tujuan PKBM tidak segan-segan meminta pendapat dan masukan dari tutor dan tenaga kependidikan. Beliau menyampaikan dan memberitahukan kegiatan dan tugas melalui media sosial serta pertemuan langsung. Pendekatan kekeluargaan menjadi sikap yang diterapkan oleh Sutoro. Ketika tutor atau tenaga kependidikan menghadapi hambatan, beliau cenderung memperhatikan hambatannya dan mencari cara untuk mengantisipasinya, termasuk dengan memberikan penggantian pekerjaan jika diperlukan.

Setiap kegiatan di PKBM dievaluasi melalui forum rapat evaluasi yang diadakan oleh Sutoro. Dalam mengawasi kegiatan, beliau melakukan pemantauan dan pengawasan, serta memastikan bahwa tutor dan tenaga kependidikan menyusun jurnal hasil, RPP, silabus, dan absen kehadiran. Penugasan tugas disesuaikan dengan peran pokok dan tugas tutor dan staf administrasi, dengan memperhatikan kemampuan masing-masing individu.

Sutoro berusaha memstimulasi melalui pemberian motivasi dan pelatihan sebagai bentuk penghargaan. Pengembangan kemampuan bagi tutor dan staf administrasi diupayakan untuk ikut pelatihan yang diselenggarakan oleh direktorat, atau dinas pendidikan. Dalam menjaga lingkungan kerja, beliau mengedepankan transparansi guna bisa berkolaborasi. Saat konflik

⁸² Sutoro, Wawancara 27 Maret 2024

terjadi, baik antar tutor maupun antar staf administrasi, Sutoro mengedepankan pemahaman terlebih dahulu terhadap sumber konflik dan berusaha membantu menyelesaikannya secara bersama-sama.

Dari sudut pandangan seorang pemimpin yang menganut model demokrasi terhadap orang lain biasanya lebih optimis dan positif, tidak bersikap otoriter. Pemimpin tersebut aktif mendukung interaksi di antara anggota kelompok dengan cara memberi motivasi agar mereka dapat mengambil peran dalam menentukan kebijaksanaan dan kegiatan kelompok.⁸³

Dalam menjalankan tugasnya, pemimpin demokratis terbuka terhadap berbagai pendapat dan harapannya adalah menerima masukan serta saran dari anggota kelompoknya. Keyakinan pada kemampuan anggota kelompok untuk bekerja secara efektif dan bertanggung jawab menjadi pondasi kepemimpinan tersebut. Selalu ada usaha untuk meningkatkan semangat anggota kelompok dengan memperkuat suasana kebersamaan dan kesatuan.⁸⁴

Pemimpin demokratis berfokus pada kemanusiaan dan memberikan bimbingan bagi para anggotanya. Koordinasi pekerjaan dilakukan dengan menekankan tanggung jawab internal dan kerjasama yang baik di antara semua anggota kelompok. Kekuatan kepemimpinan demokratis tidak hanya bergantung pada seorang pemimpin, tetapi pada keterlibatan aktif seluruh anggota kelompok.

Kepemimpinan demokratis memberi penghargaan terhadap kemampuan setiap orang juga memberikan perhatian kepada pendapat serta saran dari anggota bawahan. Pemimpin ini juga menghargai keahlian khusus dari setiap individu dibidangnya, memungkinkan pemanfaatan penuh dari kapasitas setiap anggota secara optimal sesuai waktu dan situasi yang tepat. Kepemimpinan demokratis sering diidentifikasi sebagai kepemimpinan pengembang kelompok.

Dari data riset yang dilaksanakan oleh tim peneliti di PKBM Marsudi Karya, yang dipimpin oleh Sutoro, terlihat bahwa beliau menerapkan model

⁸³ (Herabudin, 2009, hlm. 221)

⁸⁴ Endin Nasrudin, *Psikologi Manajemen*, (Bandung : Pustaka Setia, 2010), 63.

kepemimpinan demokratis. Temuan ini berasal dari wawancara beberapa tutor dan staf administrasi. Berikut adalah hasil yang sudah dianalisis dari wawancara dan dikorelasikan dengan karakteristik model kepemimpinan demokratis:

1. Mengakomodasi masukan, pandangan, dan kritik dari para anggotanya, terungkap bahwa sikap ketua PKBM dalam menanggapi saran, pandangan, atau kritik dilakukan dengan sikap yang terbuka.
2. Mengedepankan pentingnya kolaborasi dan kerja tim.
Hasil wawancara menunjukkan bahwa kepala PKBM mengedepankan kerjasama dan kolaborasi tim.
3. Mengkoordinasikan tugas-tugas yang dilakukan oleh pekerjaan pada bawahan.
Ketua PKBM sering melakukan koordinasi pekerjaan dengan yang lain, termasuk rencana mengadakan pertemuan umum antara tutor, staf administrasi, dan warga belajar.
4. Menstimulasi bawahan untuk meningkatkan produktivitas.
Ketua PKBM menstimulasi guna meningkatkan produktivitas tutor dan staf administrasi dengan memberikan memotivasi mereka untuk bekerja lebih baik.
5. Melibatkan bawahan dalam penyelesaian masalah.
Ketua PKBM melaksanakan pertemuan atau rapat secara bersama-sama membahas dan menyelesaikan masalah dengan melibatkan bawahan.
6. Menyampaikan keterangan mengenai tugas dan tanggung jawab para bawahan. Ketua PKBM selalu menyampaikan informasi langsung mengenai peran dan tanggung jawab tutor dan tenaga kependidikan, termasuk pemberitahuan melalui media sosial.
7. Pemimpin melakukan pengembangan potensi kepada bawahan.
Dalam pembinaan kemampuan tutor dan staf administrasi, ketua PKBM selalu memberitahukan tentang pelatihan yang diadakan oleh direktorat atau dinas.
8. Menghormati dan menghargai martabat serta kehormatan bawahan.

Ketua PKBM memperlakukan tutor dan staf administrasi sebagai keluarga dan memberikan perlindungan.

9. Melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan.

Ketika mengambil keputusan, ketua PKBM memberi ruang kepada tutor dan staf Administrasi untuk menyampaikan saran pandangan mereka.

10. Pemimpin berhasil menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, inovatif, dan kreatif.

Ketua PKBM bisa menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan upaya menjaga keterbukaan antara kepala PKBM dan tutor serta staf administrasi.

11. Menunjukkan sikap proaktif yang positif dalam menangani konflik di antara bawahan.

Ketika mengatasi konflik, ketua PKBM proaktif mencari solusi dan berdiskusi bersama untuk menyelesaikan masalah dengan sikap positif.

Model kepemimpinan demokratis ditandai dengan sikap selalu siap membantu bawahannya, memberikan arahan, nasihat, dan petunjuk. Keputusan diambil secara kooperatif dengan mengedepankan kerjasama serta kemampuan untuk membimbing diri sendiri dan bawahannya.

2. Profesionalitas Tutor di PKBM Marsudi Karya Beji

Menurut May-hung dan Chiao Liang seperti yang dijelaskan di dalam buku Jejen Musfah, keahlian diartikan sebagai tingkat kecakapan, melibatkan karakteristik individu yang mencakup lebih dari hanya sekadar kinerja, pengetahuan, keterampilan, dan level keahlian. Definisi ini juga meliputi niat, motif, dan sikap. Dengan demikian, kompetensi tidak sekadar terbatas pada kemampuan teknis seorang tutor dalam mengajar, tetapi juga melibatkan aspek lebih luas, seperti niat, motif, dan sikap yang muncul dari kualitas tersebut.

Hasil penelitian terkait kompetensi pendidik (tutor) di PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbawenteng Banyumas yang mencakup kompetensi pedagogik, keprofesionalan, sosial dan profesional bisa dijelaskan sebagai berikut :

a. Kompetensi Pedagogik

Menurut Husna Asmara, kemahiran pedagogik menjadi keharusan bagi seorang pendidik. Pada dasarnya, kompetensi ini mencakup ketrampilan pendidik dalam mengatur pembelajaran warga belajar. Kompetensi pedagogik adalah aspek khusus yang mengidentifikasi perbedaan tutor dari profesi lain dan memiliki peran penting dalam menetapkan tingkat keberhasilan dari proses dan hasil belajar warga belajar.

Pedagogik memiliki manfaat yang jelas, termasuk membantu pendidik memahami fenomena pendidikan dengan cara yang terstruktur, memberikan arahan mengenai tindakan yang tepat dalam proses pendidikan, dan menghindari kesalahan dalam praktik kepada anak, serta menjadi sarana guna introspeksi diri dan mengadakan perbaikan.⁸⁵

Menurut Khoiron Rosyadi, persyaratan tugas seorang pendidik melibatkan pemahaman karakter murid, upaya terus-menerus untuk meningkatkan keahlian dalam bidang yang diajarkan, dan penerapan ilmu yang diajarkan tanpa bertentangan dengan prinsip ilmu tersebut.⁸⁶

Dengan merujuk pada beberapa pandangan di atas, data terkait implementasi kompetensi pedagogik di PKBM Marsudi Karya dapat diperoleh melalui hasil wawancara dan observasi peneliti. Penjelasan ini didasarkan pada hasil wawancara dengan Sutoro ketua PKBM, eliu menjelaskan bahwa :

“Kompetensi tutor harus diperhatikan untuk meningkatkan profesionalitas tutor dalam memberikan materi dan disiplin dalam semua hal, dari menyusun dan mempersiapkan pembelajaran“

Informasi yang diperoleh dari PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas, menunjukkan bahwa implementasi kompetensi pedagogik di lembaga tersebut memiliki beberapa faktor yang harus diperhatikan di antaranya :

⁸⁵ Suwarno, *Pengantar Umum Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta. 2002),1–2.

⁸⁶ Khoiron Rosyadi, *Pendidikan Profetik*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004) 180.

1) Memahami Peserta didik.

Memahami warga belajar adalah aspek yang sangat penting dalam proses belajar mengajar. Saat peneliti mengamati kelas, terlihat bahwa tutor secara aktif memberikan pemahaman kepada warga belajar dengan mengulangi materi yang telah sebelumnya telah diajarkan dan menanyakan pertanyaan sambil menyebut nama warga belajar. Penggunaan nama peserta didik ini mencerminkan penerapan kompetensi pedagogik pendidik dalam memahami peserta didik.

Hasil wawancara dengan Heri Purnomo menjelaskan bahwa :

Tutor selalu mempersiapkan bahan ajar sebelum mengajar. Saat menyampaikan materi, tutor mengaitkannya dengan pengalaman pribadi dan menyampaikannya dengan rileks, sambil memperhatikan kelemahan peserta didik. Mengetahui kelebihan dan kekurangan peserta didik menjadi kunci, dan tutor perlu memahami mereka secara lebih mendalam.⁸⁷

Pernyataan tersebut sejalan dengan pengalaman Lilis Suryatini, seorang tutor seni rupa dan bendara PKBM menyatakan bahwa :

Dengan mengenal nama peserta didik secara individu, tutor dapat memahami kemampuan dan tingkat kecerdasan mereka, memudahkan proses pengajaran. Penelitian menunjukkan bahwa tutor di PKBM Marsudi Karya aktif mengulang materi sulit agar peserta didik memahami, memberikan latihan berkelanjutan untuk memastikan pemahaman peserta didik terhadap materi tersebut.⁸⁸

2) Merancang dan Melaksana Pembelajaran

Dalam program merancang dan melaksanakan pembelajaran di PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyuamas, tutor diharapkan harus bisa menyusun pembajaran bagi warga belajar. Berdasarkan wawancara dengan Syarif Hidayat beliau menyatakan

Bahwa sebelum mengajar, totor harus menyiapkan rencana. Di PKBM Marsudi Karya, pihak PKBM menyiapkan bahan pembelajaran yang disiapkan oleh tutor mata pelajaran.

⁸⁷ Heri Purnomo, Wawancara, 1 April 2024

⁸⁸ Lilis Suryatini, Wawancara, 29 Maret 2024

Perangkat pengajaran seperti kurikulum atau lainnya diciptakan untuk mempercepat pembelajaran karena tutor lebih mengetahui perolehan dan perkembangan peserta didik serta lebih memahami materi yang diajarkan karena disesuaikan dengan kebutuhan peserta didik tempat mereka mengajar.⁸⁹

Pernyataan tersebut sejalan dengan Heri Purnomo yang menambahkan :

Tutor perlu memahami materi yang diajarkan dan mengkaitkannya dengan pengalaman sehari-hari sehingga memudahkan warga belajar dalam memahaminya. Di samping itu, agar tercipta lingkungan kelas yang menyenangkan dan membosankan bagi peserta didik, tutor harus menjelaskan materi setenang mungkin, diselingi dengan ucapan-ucapan yang lucu. Tutor PKBM Marsudi Karya menerapkan tiga aspek proses dan hasil pembelajaran dalam aspek afektif, psikomotorik dan kognitif untuk hasil belajar yang lebih berarti.⁹⁰

3) Merancang dan Melaksanakan Evaluasi Pembelajaran

Untuk merancang dan melaksanakan evaluasi pembayaran Hasil wawancara dengan Lilis Suryatini menyampaikan bahwa :

Evaluasi memiliki peran penting dalam konteks pembelajaran. Tutor perlu melakukan penilaian yang mencakup tiga aspek, yakni afektif, psikomotorik, dan kognitif. Sesudah mengajarkan materi, langkah berikutnya adalah menyiapkan latihan kepada peserta didik untuk mengevaluasi seberapa baik mereka memahami atau menguasai materi yang telah diajarkan. Penilaian ini bukan hanya untuk menilai kemampuan peserta didik, tetapi juga sebagai umpan balik terhadap metode pembelajaran yang diterapkan oleh tutor.⁹¹

Dengan demikian, tutor dapat mengetahui kelemahan dan kelebihan dalam penyampaian materi, sekaligus memahami respons peserta didik terhadap pembelajaran yang dilakukan.

Syarifudin, menambahkan bahwa :

⁸⁹ Syarif Hidayat, Wawanancara 1 April 2024

⁹⁰ Heri Purnomo, Wawanancara 5 April 2024

⁹¹ Lilis Suryatini, Wawanancara 5 April 2024

Salah satu tugas tutor adalah melakukan evaluasi untuk mengukur tingkat keberhasilan peserta didik. Jika tingkat pencapaian dan pencapaian peserta didik tinggi, hal tersebut mencerminkan keberhasilan tutor. Namun, jika pencapaian peserta didik rendah dan memerlukan remedial, tutor harus melakukan evaluasi menyeluruh, termasuk mengevaluasi cara pengajaran serta aspek-aspek yang berkaitan dengan penyajian materi.⁹²

Wawancara tersebut mengungkapkan bahwa melaksanakan evaluasi adalah salah satu keahlian penting yang harus dimiliki oleh setiap tutor. Penilaian memungkinkan tutor untuk mengukur pencapaian dan keberhasilan peserta didik, serta memberikan umpan balik terhadap setiap sesi pembelajaran. Keberhasilan tutor sejalan dengan tingkat keberhasilan peserta didik, sehingga jika ada kebutuhan remedial, tutor harus melakukan evaluasi terhadap metode dan pendekatan pengajaran yang digunakan.

4) Mengembangkan Peserta Didik

Berdasarkan penjelasan ketua PKBM Marsudi Karya, Sutoro beliau menjelaskan :

Demi menggali potensi peserta didik, PKBM Marsudi Karya menyediakan fasilitas, sarana, dan prasarana yang diperlukan. Di PKBM Marsudi Karya , menyediakan peralatan menjahit, bengkel dan boga beserta pelatihannya. Bagi peserta didik yang berpotensi sebagai pemimpin yang tertarik pada pramuka, sudah tersedia melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler pramuka. Sementara untuk peserta didik yang merasa tidak percaya diri, mereka diberikan pelatihan mental melalui peran sebagai pemimpin dalam doa pagi.⁹³

Dalam setiap kompetisi, PKBM Marsudi Karya aktif berpartisipasi dan seringkali meraih kemenangan baik di tingkat kabupaten. Raswati juga mengungkapkan

Bahwa PKBM ini memanfaatkan berbagai fasilitas seperti televisi, komputer, VCD player, dan laptop dalam setiap

⁹² Syarifudin, Wawanancara 1 April 2024

⁹³ Sutoro, Wawancara, 27 Maret 2024

pelajaran. Pendekatan ini membantu perkembangan kemampuan dan kreativitas peserta didik.⁹⁴

Melalui wawancara tersebut, dapat disimpulkan bahwa tutor di PKBM Marsudi Karya berupaya menerapkan kompetensi pedagogik dengan mengenal warga belajar, menyusun pembelajaran yang mudah dimengerti, agar warga belajar dapat dengan gembira mengikuti proses belajar dan tutor dapat terus mengembangkan potensi warga belajar.

b. Kompetensi Kepribadian

Menurut Zakiah Darajat, seperti yang dikutip oleh Syaiful Bahri, karakter sejati merupakan hal abstrak (*ma'nawi*) yang sulit diamati atau dipahami secara langsung. Yang bisa diamati merupakan tampilan atau jejaknya di dalam berbagai aspek kehidupan, seperti perbuatan, perkataan, interaksi sosial, pakaian, dan cara menghadapi berbagai situasi dan permasalahan, entah itu ringan atau serius.⁹⁵

Dengan memiliki kepribadian seperti yang telah disebutkan, seorang tutor akan mendapatkan penghormatan dari rekan-rekannya, disayangi oleh ketua PKBM, dan disenangi oleh masyarakat di sekitarnya. Jika tutor bisa mengembangkan sifat terpujinya seperti sopan santun, kesabaran, keikhlasan, dan keadilan, maka tutor akan semakin disenangi oleh para siswanya. Hal ini membuat pembelajaran yang disampaikan tutor lebih mudah diterima oleh peserta didik, yang juga berdampak positif pada kondisi fisik dan mental yang sehat, perilaku yang baik, serta rasa tanggung jawab yang terbentuk.

Menanggapi hal ini, Ketua PKBM Marsudi Karya menyatakan bahwa

Keberhasilan dalam profesi membutuhkan pengetahuan dan keterampilan yang relevan. Hal yang sama berlaku bagi seorang tutor, yang dituntut oleh pemerintah untuk memiliki profesionalisme dengan kualifikasi akademik, kecakapan, sertifikasi pendidikan,

⁹⁴ Lilis Suryatini, Wawancara, 29 Maret 2024

⁹⁵ Syaiful Bahri Djamarah, *Guru Dan Anak Didik dalam Interaksi Edukatif*, (Jakarta: Rajawali, 2011), 40.

kesehatan fisik dan mental,serta kemampuan merealisasikan tujuan pendidikan nasional.⁹⁶

Pendapat serupa diungkapkan oleh Syarif Hidayat, yang menyatakan bahwa :

Menjadi tutor yang disenangi oleh peserta didik adalah harapan semua tutor. Oleh karena itu, seorang tutor harus menjaga penampilan baik di lembaga maupun di luar lembaga. Kasih sayang yang diberikan kepada peserta didik harus bersumber dari ketulusan, kesabaran, keikhlasan, dan keterbukaan untuk membimbing serta mendidik warga belajar agar menjadi individu yang lebih baik.⁹⁷

Dengan memiliki kepribadian yang telah disebutkan, seorang tutor akan senantiasa mendapat penghormatan dan kasih sayang dari Allah SWT, peserta didik, keluarga, dan masyarakat. Apabila tutor dapat mengembangkan sifat-sifat positif seperti kesopanan, kesabaran, keikhlasan, keadilan, serta menjaga kesehatan fisik dan mental yang sehat, perilaku yang baik, serta rasa bertanggung jawab, maka tutor akan semakin diidolakan oleh warga belajarnya, sehingga pembelajaran yang disampaikan bisa diterima dengan lebih mudah oleh peserta didik.

c. Kompetensi Sosial

Membangun relasi positif dan kolaborasi yang solid antara rekan seprofesi di lingkungan PKBM memiliki nilai lebih tinggi daripada memiliki fasilitas fisik yang mewah dan lengkap. Jika hubungan antar tutor tidak harmonis, hal ini dapat menciptakan kebingungan di kalangan peserta didik mengenai norma dan peraturan yang ada. Oleh sebab itu, menjaga kerjasama yang bagus di antaranya para tutor sangat krusial guna menciptakan lingkungan belajar yang nyaman dan menyenangkan bagi peserta didik. Di PKBM Marsudi Karya, hal ini diimplementasikan melalui pengembangan kompetensi sosial para tutor.

Berikuti ini adalah implementasi kompetensi sosial para tutor antara lain :

⁹⁶ Sutoro, Wawancara, 27 Maret 2024

⁹⁷ Syarif Hidayat, Wawancara 1 April 2024

1) Kemampuan Menyesuaikan Diri Dengan Lingkungan

Tutor tidak hanya perlu bekerja sama dengan rekan sejawat, tetapi juga harus mempunyai ketrampilan untuk beradaptasi dengan lingkungan sekitarnya. Menurut Ketua PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas menyatakan bahwa:

Setiap individu mempunyai ciri khas yang unik, yang ditentukan oleh sifat-sifat dan latar belakang kehidupannya. Oleh karena itu, tutor perlu memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan aspek psikologis siswa, yang terkadang mengalami masalah dan memerlukan bimbingan.

Pendapat serupa disampaikan oleh Waka Kesiswaan, yang menekankan bahwa :

Tutor harus menghadapi peserta didik dengan perkembangan yang beragam, baik dari segi fisik, intelektual, emosional, maupun sosial. Kemampuan tutor untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan, terutama dengan peserta didik yang memiliki perkembangan berbeda, menjadi kunci agar proses belajar mengajar dapat berjalan lancar.

Siyam , menambahkan bahwa :

Bimbingan yang diberikan oleh tutor dapat membantu peserta didik mengembangkan potensinya. Hal ini memungkinkan mereka untuk mengikuti proses pembelajaran dengan efektif dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, penting bagi tutor untuk memiliki keterampilan, beradaptasi dengan warga belajar agar dapat memberikan bimbingan yang efektif.⁹⁸

2) Kemampuan Menjalin Kerja Sama Dalam Dunia Kerja

Tiap institusi pendidikan mempunyai seorang pemimpin dan elemen-elemen lain yang disesuaikan dengan kebutuhan spesifiknya. Kesuksesan PKBM dalam mencapai misinya bergantung pada keterlibatan seluruh individu di dalamnya, memastikan bahwa setiap anggota komunitas lembaga berperan sesuai tugasnya. Untuk mencapai hal ini, penting terjalin hubungan yang positif dan selaras di antara

⁹⁸ Heri Purnomo, Wawancara, 1 April 2024

semua anggota komunitas PKBM, termasuk peserta didik. Lilis Suryatini, menyatakan bahwa:

Sebagai tutor, seharusnya menjalin hubungan baik dengan warga yang ada dilingkungan PKBM, karena tutor merupakan figur untuk peserta didik. Jika hubungan antara tutor tidak terbina dengan baik, terutama dalam hal tugas, maka proses pembelajaran tidak akan berlangsung dengan baik dan harmonis. Hubungan baik antara tutor dan peserta didik dianggap krusial, karena tutor dianggap sebagai panutan bagi peserta didik. Keterlibatan tutor dalam membina hubungan yang baik dapat memengaruhi kualitas kegiatan pembelajaran.

Waka Kesiswaan menekankan bahwa peran tutor tidak sekedar terbatas pada aspek intelektual, namun juga meliputi perkembangan jasmani, rohani, dan sosial didik. Hal ini dianggap penting untuk memperbaiki keterampilan warga belajar dalam mengikuti kegiatan pembelajaran dengan baik. Forum PKBM diidentifikasi sebagai sarana untuk membangun solidaritas dan kekeluargaan antar tutor. Hubungan interpersonal yang dikembangkan melalui organisasi tersebut dianggap sebagai faktor penting dalam mempererat kebersamaan di antara anggota PKBM.

Disimpulkan bahwa tutor sudah bisa melaksanakan keterampilan sosialnya, yang mencakup kecakapan beradaptasi dengan lingkungan dan membangun kerjasama yang baik. Hal ini dihubungkan dengan kompetensi sosial tutor dalam membangun hubungan yang positif dengan semua elemen di PKBM.

Dengan demikian, keseluruhan konteks menunjukkan bahwa kolaborasi, hubungan baik, dan kebersamaan antar semua warga PKBM, terutama antara tutor dan peserta didik, merupakan faktor kunci dalam mencapai misi PKBM dan meningkatkan kualitas kegiatan pembelajaran.

d. Kompetensi Profesional

Kemampuan ini merujuk pada ketrampilan tutor dalam mengimplementasikan kegiatan pembelajaran di mana mereka berperan sebagai fasilitator bagi peserta didik. Dari hasil pengamatan, dapat diamati bahwa tutor-tutor di PKBM Marsudi Karya memiliki kompetensi, yang melibatkan antara lain :

a. Menguasai Bahan

Kesuksesan dalam proses pembelajaran bisa tercermin dengan variasi cara pengajaran yang digunakan, serta kemampuan tutor dalam menguasai materi dan media yang dipakai saat mengajar, sehingga peserta didik dapat dengan antusias menerima pelajaran yang diberikan. Sebagaimana dijelaskan oleh Raswati bahwa :

Penguasaan materi oleh tutor tidak hanya meningkatkan kepercayaan diri tutor, tetapi juga kepercayaan peserta didik. Oleh karena itu, tutor perlu terus meningkatkan pengetahuan dengan cara membaca, mengamati, dan mendengarkan informasi atau wawasan agar dapat mengajar dengan beragam materi dan metode.⁹⁹

Selain menentukan tujuan dan menyusun materi pembelajaran, tutor juga perlu memiliki keterampilan dalam memilih dan menyusun strategi pembelajaran yang efektif. Memilih strategi pembelajaran yang sesuai dapat memudahkan bagi peserta didik dalam menguasai materi, seperti yang diungkapkan oleh Syarif Hidayat, seorang Operator Dapodik, dalam wawancaranya bahwa :

Selain kemampuan mengajar, tutor juga perlu mempunyai kemampuan dan keahlian dalam memahami materi pelajaran. Tutor perlu bisa menyampaikan pemahamannya secara optimal agar apa yang disampaikan di kelas bisa dimengerti dengan maksimal oleh peserta didik dan bisa dilakukan di dalam kehidupan sehari-hari peserta didik.¹⁰⁰

⁹⁹ Raswati wawancara 5 april 2024

¹⁰⁰ Syarif Hidayat wawancara 29 Maret 2024

b. Mengolala Kelas

Lingkungan yang menyenangkan memiliki dampak positif untuk kesuksesan pendidikan, seperti yang disampaikan oleh ketua PKBM Marsudi Karya Beji kedungbanteng Banyumas. Beliau menyatakan bahwa PKBM adalah tempat di mana peserta didik melakukan tugas belajar, sementara tutor bertanggung jawab melaksanakan tugas mengajar. Oleh karena itu, tutor perlu mampu mengelola proses pembelajaran secara efektif dan efisien, termasuk keterampilan dalam mengerjakan pengetahuan secara efektif kepada peserta didik (*Transfer of Knowledge*).

Pembelajaran yang menyenangkan seharusnya tidak dipaksakan, melainkan timbul secara alami berdasarkan kebutuhan dan keinginan peserta didik. Suasana yang menyenangkan akan tercipta dengan sendirinya jika didasarkan pada pemahaman akan kebutuhan peserta didik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa di PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas, proses belajar mengajar tidak hanya dilakukan di ruang kelas, namun terkadang dilakukan juga di luar ruangan untuk menghindari kebosanan. Peserta didik perlu dibimbing untuk mengambil bagian dalam aktifitas di luar kelas demi memperoleh pengalaman baru yang bisa memperkaya pengetahuan dan memperdalam pemahaman tentang materi.

Hasil wawancara dengan Heri Purnomo juga memberikan pandangan terkait pengelolaan kelas, yang merupakan keterampilan tutor dalam menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan kemampuan untuk mengatasinya ketika ada gangguan. Manajemen kelas dianggap sebagai inti dari proses pembelajaran, yang melibatkan peran tutor, peserta didik, peralatan, kelas, dan faktor lainnya yang dapat terjadi sewaktu-waktu.

c. Menggunakan Media Sumber

Memilih dan memanfaatkan media atau sumber pembelajaran merupakan karakteristik utama dari seorang tutor yang profesional. Ini

melibatkan pemahaman, pemilihan, dan penggunaan media, pembuatan alat bantu pembelajaran, referensi buku, dan pemanfaatan perpustakaan. Keahlian dalam memilih dan memanfaatkan sumber belajar memungkinkan seorang tutor untuk mengkomunikasikan materi pelajaran dengan efisien dan menarik bagi peserta didik.

Dalam konteks penggunaan media dalam olahraga, Bapak Syam Muthohar, menyarankan:

Agar tutor menggabungkan pemanfaatan media dengan pengalaman praktis. Dengan menggunakan berbagai sumber yang tersedia, tujuan pembelajaran bisa dicapai dengan lebih baik.¹⁰¹

Sebagai seorang tutor penjas, Syam Muthohar menekankan pentingnya penggunaan media untuk memudahkan pemahaman peserta didik terhadap materi, sekaligus menjaga agar pembelajaran tetap menarik dan tidak membosankan.

Pendapat yang sejalan juga disampaikan oleh ketua PKBM Marsudi Karya, yang menekankan bahwa tutor sebaiknya maksimal dalam menggunakan sumber belajar yang telah ada di lembaga. Selain itu, tutor juga dapat mengekspresikan kreativitasnya dalam menciptakan sumber belajar yang efisien.

Temuan dari wawancara menunjukkan adanya kesesuaian antara metode pembelajaran dan materi menjadi faktor kunci dalam menerapkan metode pembelajaran. Tutor harus mampu menganalisis dan memilih metode yang cocok dengan materi guna menjaga ketertarikan warga belajar dalam pembelajaran. Observasi terhadap tutor PKBM Marsudi Karya juga mengkonfirmasi kemampuannya dalam menguasai bahan pelajaran, mengatur kelas, dan memanfaatkan media pembelajaran secara efektif.

¹⁰¹ Syam Muthohar wawancara 1 April 2024

d. Mengevaluasi Pencapaian Peserta Didik Untuk Kepentingan Pengajaran

Tutor memiliki kemampuan untuk terus-menerus mengevaluasi dan menilai kemampuan peserta didik, baik dalam mengikuti perkembangan dan perubahan peserta didik maupun melalui penilaian berupa skor atau angka. Sutoro selaku Ketua PKBM Marsudi Karya menjelaskan bahwa:

Penilaian prestasi peserta didik di PKBM tersebut bersifat berkelanjutan dan akhir, fokus dalam kegiatan pembelajaran dan hasil akhir. Evaluasi melibatkan tes awal sebelum pembelajaran dimulai dan tes akhir setelah pembelajaran selesai, termasuk pertanyaan dan tugas yang diajukan selama pembelajaran serta ujian semester.¹⁰²

Syarif Hidayat menekankan pentingnya evaluasi dalam setiap pembelajaran. Evaluasi membantu tutor menilai keberhasilan dan kegagalan pembelajaran serta meningkatkan semangat belajar peserta didik. Oleh sebab itu, setiap kali selesai mengajar, Syarif tidak lupa melakukan penilaian. Hal ini menunjukkan bahwa upaya tutor di PKBM Marsudi Karya dalam memajukan ketertarikan belajar untuk warga belajar dilaksanakan dengan optimal dan telah mencapai berhasil.

3. Kepemimpinan Ketua PKBM Dalam Meningkatkan Kompetensi Tutor

Permasalahan kompetensi profesional tutor adalah keahlian penting yang harus dikuasai oleh semua tutor disetiap semua tingkat pendidikan. Kompetensi profesional meliputi kompetensi profesional atau keahlian pada bidang studi yang dimiliki, yaitu penguasaan materi dan metode yang diajarkan, rasa tanggung jawab terhadap tugas sendiri, dan rasa identifikasi dengan tutor lain. Tutor merupakan kunci keberhasilan suatu lembaga pendidikan di PKBM. Sikap dan metode mengajar seorang tutor mempunyai pengaruh yang besar terhadap citra suatu lembaga pendidikan di PKBM. Oleh

¹⁰² Sutoro ketua PKBM wawancara 27 Maret 2024

sebab itu, pengembangan sumber daya menjadi kebutuhan yang penting bagi tutor melalui pendidikan, pelatihan, dan kegiatan lain untuk meningkatkan profesionalisme.

Ketua PKBM Marsudi Karya mempunyai tantangan khusus dalam hal pelatihan tutor, karena tutor merupakan komponen kunci dalam mencapai tujuan pembelajaran di PKBM. Pengetahuan dan wawasan diturunkan dari tutor kepada peserta didik. Hasil dari beberapa kali wawancara dengan Sutoro selaku ketua PKBM dan beliau menyampaikan :

Saya sejak awal selalu mendukung dan memotivasi generasi muda agar semakin termotivasi untuk terus belajar, apalagi seiring dengan semakin majunya zaman dan tuntutan teknologi dan ilmu pengetahuan yang semakin menuntut. Itu sebabnya saya sering mengatakan ini. “Teman-teman, jika ada cara untuk meningkatkan pendidikan, silakan lakukan.” Saya tidak akan pernah memutuskan siapa yang berhak melanjutkan studi. Saya akan memberi peluang kepada semua tutor guna meneruskan studinya, namun kecuali ada permintaan dari lembaga tersebut di atas yang mengharuskan tutor menjalani tugas belajar atau pelatihan, walaupun di sini ada beberapa tutor, saya akan tunjuk orang tersebut, katakanlah A. Bukan karena saya suka, tapi karena menurut saya toturnya kompeten.¹⁰³

Kepemimpinan ketua PKBM dalam memperbaiki pengembangan profesional tutor di PKBM Marsudi Karya dilandasi oleh kepemimpinan pribadi yang menunjukkan akhlak yang stabil, matang, bijaksana, bermartabat, dan luhur juga menjadi contoh bagi warga belajar, suatu kemampuan yang mempunyai kemampuan tertentu. Dengan cara ini, tutor dapat mengubah perilaku peserta didik. Tutor yang bijaksana selalu dihargai dan dihormati oleh murid-muridnya. Oleh sebab itu, tutor sebaiknya mempunyai tekad terlebih dahulu untuk mendidik karakter dirinya sendiri sebelum mendidik orang lain.

Untuk melaksanakan pendidikan di PKBM, kita tentu memerlukan tutor yang profesional dan berkompeten. Mengenai profesionalisme tutor di PKBM Marsudi Karya , Sutoro Ketua PKBM Marsudi Karya mengatakan:

¹⁰³ Sutoro ketua PKBM wawancara 27 Maret 2024

Menurut saya, tutor-tutor di sini memang sangat subyektif. Karena untuk evaluasi yang obyektif tentunya harus ada evaluasi yang cermat, namun saya ingin menyampaikan bahwa dalam pelaksanaan tugas tutor ada beberapa hal yang berhasil dilaksanakan. Angka itu sekitar 80% tutor yang melakukannya.¹⁰⁴

Hal ini tercermin dari proses pembelajaran tutor yang selalu hadir di lokasi dan memenuhi tanggung jawabnya sebagai pendidik, namun juga tidak menutup mata terhadap kekurangan yang dimilikinya, seperti ada beberapa tutor yang datangnya tidak tepat waktu. Dikarenakan tutor terlambat salah satunya adalah melakukan tugas yang lainnya. Namun untuk tutor yang berstatus PNS, tiba di PKBM tepat waktu menjadi prioritas.

Dalam rangka meningkatkan kemampuan profesional tutor, tentunya upaya yang dilakukan Ketua PKBM Marsudi Karya sebagai berikut : Upaya pasti sedang dilakukan. Oleh karena itu, uraian tugas seorang ketua PKBM pasti sangatlah luas, dan tugas yang wajib dijalankannya juga beraneka ragam, misalnya sebagai perencanaan, pengawasan, dan penilaian, namun secara mendasar tujuan dari semua itu adalah untuk menumbuhkan suasana di PKBM, yang mana ketua PKBM dapat bekerja dengan nyaman. Saya ingin tekankan lagi bahwa memang demikianlah masalahnya. Menciptakan situasi belajar mengajar agar tutor dapat melaksanakan tanggung jawab melaksanakan pembelajaran dalam konteks situasi belajar mengajar. Peran ini memberi ketua PKBM dua tanggung jawab. Manajemen PKBMlah yang menciptakan kondisi belajar mengajar yang baik dan pengawasan tutor untuk meningkatkan kemampuannya guna mendorong perkembangan peserta didik. Oleh karena itu, ketua PKBM harus melakukan pengawasan. Tentu saja, ini bukan hanya soal pengawasan, tapi juga program sertifikasi. Meski belum sepenuhnya dilaksanakan, PKBM hanya berupaya mendorong tutor untuk berpartisipasi dalam program tersebut.

a. Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Tutor

Pemimpin yang menampilkan dedikasi kuat dan konsentrasi pada pengembangan aktivitas belajar mengajar mempunyai dampak yang

¹⁰⁴ Sutoro ketua PKBM wawancara 27 Maret 2024

signifikan terhadap kinerja pedagogi tutor. Ketua PKBM berupaya untuk mendukung dan mengembangkan tutor agar dapat terus meningkatkan kemampuannya Pedagogi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan ketua PKBM Marsudi Karya mengenai supervisi kelas yang dilakukan untuk meningkatkan kapasitas pedagogi tutor, beliau menyampaikan:

Supervisi instruksional merupakan aktivitas yang saya lakukan untuk menilai kinerja tutor yang mengajar di dalam kelas. Supervisi kelas yang saya laksanakan satu kali setiap semester. Saya sendiri yang bertindak sebagai supervisor bila tidak ada kegiatan namun jika saya ada kegiatan lain atau ada urusan di luar PKBM, wakil ketua PKBM bisa juga tutor yang sudah senior akan mengambil alih tugas supervisi tersebut. Sebelum melaksanakan supervisi, saya memberitahu tutor yang akan disupervisi agar mereka bisa mempersiapkan diri. Saya juga melakukan supervisi secara mendadak, tanpa memberitahuan sebelumnya kepada tutor yang akan disupervisi. Sebelum melakukan supervisi, saya menginformasikan terlebih dahulu kepada tutor yang akan disupervisi agar dapat melakukan persiapan. Selain itu, kita mungkin tiba-tiba memberikan pengajaran tanpa menghubungi guru yang bersangkutan terlebih dahulu. Hal serupa juga dijelaskan oleh staf kurikulum.¹⁰⁵

Supervisi pembelajaran merupakan program rutin yang dilakukan ketua PKBM satu kali dalam satu tahun ajaran, dan tujuannya adalah untuk mengetahui kemampuan mengajar tutor. Ketua PKBM mengawasi kelas sesuai jadwal. Dengan kata lain, ketua PKBM secara pribadi mengawasi kelas satu kali dalam satu semester, dan ketika ketua PKBM sibuk, kami dapat mengajar kelas menggantikannya sebagai wakil ketua PKBM. Sebelum supervisi berlangsung, tutor terlebih dahulu diberi pengarahan mengenai persiapannya.

Kemampuan pedagogik untuk pendidikan sangatlah penting. Oleh karena itu, pimpinan PKBM perlu mendukung dan mengembangkan tutor untuk lebih mengembangkan keterampilannya. Pembinaan berlangsung di PKBM atau di layanan pendidikan dalam bentuk seminar dan kursus

¹⁰⁵ Sutoro ketua PKBM wawancara 27 Maret 2024

pelatihan. Perkembangan ini berpotensi menghasilkan tutor profesional yang mampu membimbing pembelajaran peserta didik.

b. Meningkatkan Kompetensi Kepribadian Tutor

Seorang pemimpin tidak bisa ada tanpa bawahan. Keberhasilan suatu sekolah tergantung pada efisiensi dan efektivitas ketua PKBM. Sutoro menggambarkan kepemimpinan ketua PKBM di PKBM Marsudi Karya sebagai berikut:

Menurut saya, kepemimpinan ketua PKBM memerlukan kepemimpinan yang efektif. Sebab seorang pemimpin baru dapat disebut pemimpin apabila ia memiliki anak buah yang bisa diajaknya untuk mewujudkan tujuan organisasi yang telah direncanakan dan dirancang, selanjutnya ketua PKBM memantau hal tersebut bersama seluruh tutor.¹⁰⁶

Ini sesuai dengan apa yang telah diungkapkan Syarif Hidayat di dalam sebuah wawancara dengannya :

Sebagai tutor disini, kepemimpinan ketua PKBM efektif karena ketua PKBM sebagai pemimpin mengawasi seluruh tugas yang diberikan kepada tutor. Jika kita tidak melaksanakan tugas kita dengan baik, ketua PKBM akan memperingatkan kita.¹⁰⁷

Berdasarkan hasil wawancara, kepemimpinan ketua PKBM di PKBM Marsudi Karya sudah baik. Sebagai pemimpin, ketua PKBM senantiasa memantau kinerja kelas setiap tutor , dan tutor mendidik serta mengembangkan karakter warga belajar. Kedisiplin, keteladanan, dan akhlak luhur merupakan bagian terpenting dari karakter seorang tutor. Seorang tutor hendaknya mempunyai akhlak yang baik dan mulia: disiplin, budi pekerti yang patut diteladani, dan berbudi pekerti yang luhur. Ketiga ciri tersebut merupakan aspek penting dalam kepribadian seorang tutor. Misalnya, bersikap hormat satu sama lain, menggunakan bahasa yang baik, tepat waktu, dan berpakaian pantas. Penerapan suatu sistem menuntut masyarakat untuk

¹⁰⁶ Sutoro ketua PKBM wawancara 27 Maret 2024

¹⁰⁷ Syarif Hidayat wawancara 29 Maret 2024

mengikuti keputusan, perintah, dan peraturan yang ada agar tutor menjadi layak ditiru oleh peserta didik.

Hal ini senada dengan pernyataan yang disampaikan ketua PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng bahwa :

Disiplin, keteladanan, dan akhlak yang mulia merupakan hal yang esensial dan sangat penting di lembaga PKBM mana pun. Padahal sebagai ketua PKBM saya perlu menunjukkan teladan yang baik kepada para tutor, seperti kehadiran berkerja lebih cepat agar tutor pun juga terinspirasi untuk melakukan hal yang sama. Karena tutor adalah panutan dan teladan yang patut ditiru.¹⁰⁸

Ketua PKBM mempunyai tugas penting untuk memperbaiki dan meningkatkan taraf dan mutu pendidikan di PKBM Marsudi Karya yang dipimpinnya. Selain itu, ketua PKBM hendaknya mempunyai program tersendiri untuk memperkuat keterampilan pribadi tutor.

Dari temuan wawancara yang dilakukan oleh peneliti di PKBM Marsudi Karya, terdapat berbagai program pokok antara lain berkontribusi dalam meningkatkan kemandirian tutor. Program pelaksanaannya berupa keikutsertaan dalam pelatihan dan seminar dari Dinas Pendidikan dan Forum PKBM . Pelatihan dan seminar ini memungkinkan para tutor untuk meningkatkan kualitas pembelajaran di kelas mereka. Ketua PKBM Sutoro menjelaskan:

Sejumlah pelatihan yang dilaksanakan untuk mengembangkan keterampilan personal tutor, seperti tutor tiba lebih awal dari peserta didik, melaksanakan salat Dzuhur berjamaah, dan merayakan Maulid Nabi setiap tahun. Kegiatan tersebut tidak hanya dapat mengembangkan karakter tutor, tetapi juga karakter peserta didik. Saya juga sering melakukan sesi berbagi pengetahuan dengan para tutor. Tutor sering mengunjungi ruangan saya untuk berbagi informasi.

Hal serupa disampaikan Heri Purnomo :

Dalam hal peningkatan karakter Tutor, kita sebagai tutor wajib mengikuti peraturan yang ada di lembaga tersebut. Apabila terdapat pelatihan atau seminar, ketua PKBM selalu menghadirkan tutor

¹⁰⁸ Sutoro ketua PKBM wawancara 27 Maret 2024

PKBM Marsudi Karya. Sesi pelatihan yang sering dilakukan terutama tentang pengembangan kepribadian. Ketua PKBM mengharapkan tutor yang berpartisipasi pelatihan dapat membagi pengetahuan dan ilmunya untuk para tutor lain yang sebelumnya belum pernah mengikuti pelatihan sebelumnya.¹⁰⁹

c. Meningkatkan Kompetensi Sosial Tutor

Tutor yang bijaksana selalu ditiru secara sosial oleh peserta didiknya. Dalam pembelajaran, tutor hendaknya selalu berbicara dengan peserta didik dan membuat program pembelajaran yang menarik, sehingga tutor dan peserta didik dapat membawa banyak informasi selama pembelajaran untuk merangsang semangat peserta didik.

Dikatakan bahwa ketua PKBM akan berhasil jika ia mengetahui cara mengelola lembaga dan dapat memangku jabatan ketua PKBM serta bertanggung jawab memimpin lembaga. Ketua PKBM dikatakan sebagai orang yang mempunyai harapan tinggi terhadap tutor, staf dan peserta didiknya, serta harus memahami tanggung jawabnya sebagai pemimpin PKBM. Betapa pentingnya peran ketua PKBM dalam memimpin lembaga mencapai tujuannya. Ketua PKBM adalah jantung lembaga dan harus memahami tanggung jawab dan tugasnya demi keberhasilan lembaga serta kepedulian terhadap tutor, staf dan peserta didik.

Membangun hubungan baik dengan masyarakat di lingkungan PKBM merupakan suatu kemampuan yang perlu dilakukan ketua PKBM dalam berkomunikasi dan memberi manfaat bagi lingkungan masyarakat. Selain itu dari segi kenyamanan, dijelaskan oleh Ketua PKBM bahwa :

“Rasa kenyamanan bisa dicapai dengan menyediakan kebutuhan yang diperlukan dan saling memahami, guna memberikan ketenangan mental kepada para tutor, saya membangun komunikasi yang efektif.”¹¹⁰

Menurut Syarifudin Selaku tutor PAI dan tutor BP bahwa :

“Ketua PKBM membina komunikasi yang baik, misalnya pada saat istirahat ketua PKBM bercanda dengan tutor agar terjalin kedekatan antara pemimpin dan anggotanya.”¹¹¹

¹⁰⁹ Heri Purnomo wawancara 1 April 2024

¹¹⁰ Sutoro Ketua PKBM wawancara 27 Maret 2024

¹¹¹ Syarifudin wawancara 1 April 2024

Untuk dapat membina hubungan yang harmonis dengan warga PKBM maka ketua PKBM harus mampu menyajikan informasi yang baik, karena melalui komunikasi masyarakat akan mendapatkan informasi dan pengetahuan baru, sehingga terjalin hubungan yang selalu baik antara ketua PKBM terhadap tutor, staf dan peserta didik. Dan tidak ada kesenjangan besar antara pemimpin dan bawahan. Selain komunikasi, dalam rangka menjalin silaturahmi, ketua PKBM juga menyelenggarakan acara-acara sosial seperti pertemuan formal, peringatan Hari Guru, Maulid Nabi, dan lain-lain untuk tutor dan tenaga Pendidik.

C. Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian di atas kemampuan kepemimpinan Ketua PKBM dalam meningkatkan profesionalitas tutor di PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas , dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan Ketua PKBM sudah ada perkembangan yang signifikan . Keberhasilan ini tidak terlepas dari kerjasama antara staf, tutor, dan warga belajar. Namun , masih terdapat beberapa kendala yang perlu diatasi agar peningkatan kompetensi tutor dapat berjalan lebih optimal.

1. Kepemimpinan Ketua PKBM Marsudi Karya Beji

Dari hasil beberapa wawancara di atas , bahwa kepemimpinan Ketua PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas cukup baik, hal ini dibuktikan dengan kedisiplinan para tutor, pertumbuhan kemajuan warga belajar yang terus meningkat dari tahun ketahun sebelumnya, serta Kepemimpinan Ketua PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas menerapkan gaya kepemimpinan demokratis. Gaya ini dicirikan oleh kekeluargaan, kejujuran, kecerdasan, keberanian, kreativitas, kompetensi, dan keadilan. Dalam pengambilan keputusan. Ketua PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas melibatkan semua pihak, termasuk tutor, untuk memberikan pendapat atau masukan secara bebas. Ketua PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas adalah

pemimpin yang bertanggung jawab untuk semua hal yang dilakukan, selalu tetap teguh dan mampu berpikir taktis untuk menerima segala resiko yang timbul dari keputusan yang diambil, berjiwa besar, menerima kritik, dan mampu menunjukkan kestabilannya. Ketua PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas sangat efektif dalam memotivasi tutor dengan menggunakan kata-kata yang membangkitkan semangat, memastikan mereka bekerja sama, efektif, dan terintegrasi untuk mencapai tujuan bersama.

Komunikasi antara Ketua PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas dan tutor sangat terbuka, dengan ketua Ketua PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas mendengarkan dan menghargai setiap masukan dari tutor. Ketua PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas juga mengendalikan bawahan dengan cara yang inklusif, tanpa menggunakan kekuatan atau jabatan, dan bertanggung jawab atas segala hal yang dilakukan. Stabilitas emosi Ketua PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas menunjukkan kualitasnya sebagai pemimpin yang bijaksana dan mampu mengelola kemarahan atau kekecewaan dengan baik. Penelitian ini sejalan dengan penelitian sesuai dengan :

- a. Asma Heti Boalangitan, Sedy Ceria Pasaribu 2023 dimana dalam hasil penelitiannya gaya kepemimpinan demokratis besar sekali perhatiannya baik dalam upaya peningkatan kesejahteraan tutor maupun stafnya. Hal ini ditandai dengan pola perilaku tugas tinggi dan pola perilaku tenggang rasa tinggi. Dalam gaya kepemimpinan demokratis, ketua/pemimpin berperan aktif dalam menentukan tugas dan tanggung jawab masing-masing tutor, dan tetap melakukan pengawasan dalam proporsi yang memadai.

Kesimpulan penelitian menyatakan bahwa gaya kepemimpinan Ketua Pengelola adalah demokratis, dan cara meningkatkan kinerja tutor melibatkan:

- 1) Penugasan tugas tanpa diskriminasi dan pemberian gaji yang adil
 - 2) Penghargaan melalui pujian,
 - 3) Pelatihan untuk meningkatkan keterampilan tutor, dan
 - 4) Menanggapi kendala yang dihadapi oleh para tutor.
- b. Didukung oleh jurnal Misbahuddin dapat diambil kesimpulan untuk mengidentifikasi peran kepemimpinan dalam memajukan kinerja tutor pendidikan kesetaraan di PKBM Batu Tujua Kabupaten Bulukumba menunjukkan bahwa tanggung jawab ketua PKBM sangat signifikan dalam memajukan kinerja tutor pendidikan kesetaraan, berperan sebagai pendidik, pengelola, administrator, pengawasan, pemimpin, dan perintis.
- Penerapan fungsi tersebut memberikan dukungan yang besar kepada tutor dalam menyelesaikan tugas mereka, baik dalam aktivitas pembelajaran dan tugas lainnya. Kinerja tutor nampak jelas ketika mereka dapat menyelesaikan tugas dengan baik, hal ini tidak terlepas dari peran kepemimpinan yang ditunjukkan oleh ketua PKBM. Kesimpulan penelitian ini adalah bahwa tugas kepemimpinan memiliki kontribusi penting dalam meningkatkan kinerja tutor pendidikan kesetaraan di PKBM Batu Tujua Kabupaten Bulukumba, sebagai ketua PKBM harus berperan sebagai :
- 1) Pendidik
 - 2) pengelola,
 - 3) administrator,
 - 4) pengawas,
 - 5) pemimpin, dan
 - 6) inovator/perintis.
- c. Yugusna (2016) dimana gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya penerapan gaya kepemimpinan demokratis akan meningkatkan kinerja karyawan.
- d. Rukiyah (2015) diaman seorang ketua PKBM harus bisa menunjukkan bahwa : Peran kepemimpinan Ketua PKBM melibatkan fungsi sebagai koordinator, perencana, pengambil keputusan, spesialis, perwakilan

kelompok untuk urusan eksternal, serta pemberi reward dan hukuman, arbiter dan mediator, teladan, simbol dan identitas kelompok, serta pembenar. Dimana gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan kinerja. Dimana gaya kepemimpinan seseorang dalam memimpin sangat berpengaruh dan menjadi faktor penentu bagi peningkatan dan penurunan kinerja.

2. Profesionalitas Tutor di PKBM Marsudi Karya Beji

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa tutor PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyuams telah menunjukkan profesionalisme yang tinggi, terlihat dari sikap, pengetahuan, dan keahlian mereka. Hal ini sejalan dengan pendapat Jamil Suprihatiningrum yang menyatakan bahwa tutor profesional adalah individu yang melaksanakan tugas keguruan dengan memiliki ilmu pengetahuan, rasa tanggung jawab, serta dedikasi tinggi sesuai dengan standar yang ditetapkan.¹¹² Profesionalitas tutor berkaitan erat dengan pencapaian standar proses dalam program pendidikan PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyuams. Meyakinkan bahwa tutor adalah pekerjaan profesional merupakan salah satu langkah awal yang dapat diambil untuk mencapai standar proses pendidikan.

Tutor PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyuams menunjukkan sikap yang baik dengan menegur peserta didik, mematuhi peraturan perundang-undangan, saling membantu antar tutor, serta meninjau kebijakan yang dibuat ketua PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyuams jika tidak sesuai. Hal ini sesuai dengan bahwa profesionalitas tutor tidak hanya dinilai dari hubungan dengan warga belajar saja, tetapi juga dari sikap terhadap perundang-undangan, sesama tutor, warga belajar, dan pimpinan.

¹¹² Jamil Suprihatiningrum, *Strategi Pembelajaran : Teori dan Aplikasi. Cet-3*, (Yogyakarta : Ar-Ruzz Media, 2016)

Tutor PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyuams umumnya memiliki pendidikan formal minimal S1. Dan , mereka selalu mengembangkan keahlian melalui webinar dan diskusi dengan sesama tutor. Ini sejalan dengan Sutoro selaku Ketua PKBM yang menyatakan bahwa:

“Pengetahuan tutor dipengaruhi oleh pendidikan formal tetapi tidak sepenuhnya tergantung pada itu; pengetahuan juga dapat diperoleh melalui pelatihan dan pengalaman. Tutor di PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyuams menguasai materi dan metode pengajaran, memiliki pengetahuan yang terorganisir, serta keahlian dalam mengajar. Ini sesuai dengan kriteria tutor profesional yang harus menguasai materi, metode pengajaran, dan memahami konteks sosial peserta didik.”¹¹³

Adapun penguasaan materi terlihat dari penyampaian materi dan penyusunan RPP berbasis modul, serta kemampuan menjawab pertanyaan warga belajar. Penguasaan metode pengajaran terlihat dari penyesuaian materi dengan metode yang digunakan, seperti praktik dalam mata pelajaran SAIN.

Profesionalisme Tutor mencakup kemampuan menguasai materi pelajaran yang diajarkan, pengetahuan luas dalam bidang pendidikan dan ilmu pengetahuan yang mendukungnya, serta keterampilan berinteraksi dengan warga belajar, khususnya dalam mengajar dan memfasilitasi pembelajaran mereka. Selain itu, perilaku dan moral seorang tutor sangat penting karena mereka menjadi contoh bagi warga belajarnya. Dengan perilaku yang baik, seorang tutor dapat memberikan pengaruh positif pada warga belajar dan membantu membentuk karakter mereka. Oleh karena itu, ciri-ciri profesionalisme tutor mencakup tidak hanya aspek pengetahuan dan keterampilan, tetapi juga aspek kepribadian dan moral yang baik.

Faktor-faktor ini secara bersama-sama mendukung profesionalitas tutor dalam konteks profesionalitas Tutor di PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyuams antara lain :

¹¹³ Sutoro ketua PKBM wawancara 29 Maret 2024

- a. Mengutamakan Layanan Sosial
Tutor profesional berfokus pada pelayanan sosial, memberikan kontribusi signifikan dalam membantu perkembangan dan keberhasilan warga belajar serta masyarakat.
- b. Memiliki Pengetahuan Sistematis
Tutor profesional memiliki pengetahuan yang sistematis dan terus diperbarui seiring kemajuan zaman.
- c. Otonomi yang Tinggi
Tutor profesional memiliki tingkat otonomi tinggi dalam melaksanakan tugasnya, dapat mengelola diri dengan sadar dan penuh tanggung jawab.
- d. Memiliki Kode Etik
Tutor profesional mematuhi kode etik yang ditetapkan dalam profesi mereka, mengikuti prinsip moral dan etika tinggi dalam interaksi dengan siswa, rekan kerja, dan masyarakat.
- e. Pertumbuhan Terus-Menerus
Tutor profesional terus berkembang secara pribadi dan profesional, terbuka terhadap pembelajaran baru, dan selalu berusaha meningkatkan keterampilan dan pengetahuan.
- f. Dedikasi Tinggi terhadap Profesi
Tutor profesional memiliki dedikasi tinggi terhadap tanggung jawab dan tugas profesinya, berkomitmen memberikan yang terbaik bagi siswa dan masyarakat melalui pekerjaannya sebagai pendidik.

PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyuams melaksanakan perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian pembelajaran sesuai dengan standar proses pendidikan kesetaraan. Mereka menggunakan silabus dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan yang dikembangkan menjadi RPP. Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 2008 tentang Standar Proses Pendidikan Kesetaraan, silabus dikembangkan oleh satuan pendidikan nonformal dan disupervisi oleh dinas terkait. RPP yang digunakan PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyuams berbasis modul dan memenuhi kriteria minimal komponen RPP sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 2008.

RPP ini mencakup identitas mata pelajaran, standar kompetensi, kompetensi dasar, indikator pencapaian kompetensi, tujuan pembelajaran, materi ajar, alokasi waktu, metode pembelajaran, kegiatan pembelajaran, sumber belajar, dan penilaian hasil belajar. Pelaksanaan pembelajaran di PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyuams menggunakan metode tatap muka, tutorial, dan mandiri.

Penilaian pembelajaran di PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyuams meliputi penilaian sikap dan pengetahuan. Penilaian sikap dilakukan melalui pengamatan selama pembelajaran, sedangkan penilaian pengetahuan dilakukan melalui tes tulis seperti ujian modul, Penilaian Tengah Semester, dan Penilaian Akhir Semester. Hal ini sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 2008 yang menyatakan bahwa penilaian pembelajaran harus dilakukan secara konsisten, sistematis, dan terprogram.

Faktor pendukung profesionalitas tutor dalam mencapai standar proses pendidikan di PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyuams dipengaruhi oleh dua aspek utama : faktor internal, seperti kedisiplinan dan motivasi tutor, serta faktor eksternal, seperti manajemen lembaga dan fasilitas.

- a. Kedisiplinan tutor adalah kunci dalam perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian pembelajaran. Kedisiplinan ini penting untuk memastikan bahwa tutor menjalankan tugasnya dengan baik dan tepat waktu.
- b. Motivasi tutor memainkan peran penting dalam menentukan profesionalitas mereka. Motivasi yang tinggi membantu tutor melihat pekerjaan sebagai panggilan jiwa yang terhormat dan mulia.
- c. Kemauan tutor untuk terus belajar dan berkembang juga menjadi indikator penting profesionalitas. Meskipun tidak semua tutor telah mengikuti pelatihan resmi, mereka menunjukkan minat dalam belajar melalui membaca literatur pendidikan terbaru dan mengikuti seminar/webinar.
- d. Kontrol dari pihak manajemen lembaga adalah faktor krusial dalam memastikan standar proses pendidikan tercapai. Pengelolaan yang baik

membantu dalam mengevaluasi kinerja tutor, memastikan kehadiran dan penilaian yang tepat, serta menetapkan persyaratan pendidikan minimal untuk tutor.

Pengembangan organisasi PKBM adalah langkah strategis untuk meningkatkan profesionalisme tutor, terutama di institusi seperti PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas. Berikut beberapa langkah yang dapat diambil untuk mencapai tujuan tersebut, peningkatan profesionalisme tutor

a. Pelatihan dan Workshop

Mengadakan pelatihan, workshop, sertifikasi, dan pengembangan kompetensi.

b. Kolaborasi dan Jaringan

Membangun kemitraan dengan industri dan komunitas praktik.

c. Evaluasi dan Umpan Balik

Menerapkan sistem evaluasi guru dan memberikan umpan balik secara berkala.

Dengan menerapkan strategi-strategi ini, PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas dapat meningkatkan profesionalisme tutor yang pada akhirnya akan berkontribusi pada peningkatan kualitas pendidikan secara keseluruhan.

3. Kepemimpinan Ketua PKBM Dalam Meningkatkan Kompetensi Tutor

Pemimpin PKBM memiliki peran krusial dalam mengarahkan dan meningkatkan kualitas pendidikan di PKBM. Dalam paradigma manajemen pendidikan yang baru, ketua PKBM diharapkan mengemban berbagai peran yang dapat disingkat menjadi EMASLIM: Educator (Pendidik), Manager (Manajer), Administrator, Supervisor, Leader, Innovator, dan Motivator. Sebagai Pendidik, ketua PKBM harus menjadi contoh dalam memberikan pembelajaran berkualitas dan inovatif. Mereka perlu memiliki strategi untuk meningkatkan profesionalisme staf pengajar, menciptakan lingkungan belajar yang kondusif, memberikan arahan kepada staf, serta mendorong inovasi dalam metode pengajaran. Sebagai Manajer, ketua PKBM bertanggung jawab atas

pengelolaan sumber daya sekolah, termasuk anggaran, fasilitas, dan personel, serta harus memiliki keterampilan manajerial yang baik untuk mengelola aspek operasional sekolah dengan efisien. Sebagai Administrator, ketua PKBM harus memastikan bahwa proses administrasi sekolah berjalan lancar dan sesuai dengan peraturan yang berlaku, termasuk mengelola dokumen penting seperti rapor, jadwal, dan laporan kegiatan PKBM.

Sebagai seorang Supervisor, ketua PKBM harus memantau proses pembelajaran dan kinerja tutor, serta memberikan umpan balik konstruktif untuk meningkatkan kualitas pengajaran. Dalam perannya sebagai Leader, ketua PKBM perlu memimpin dengan memberi contoh dan menginspirasi staf untuk mencapai tujuan PKBM dengan visi yang jelas demi perkembangan positif. Sebagai Innovator, ketua PKBM harus mendorong inovasi dalam metode pembelajaran dan penggunaan teknologi, serta mengimplementasikan praktik terbaik berdasarkan perkembangan terbaru dalam pendidikan. Sebagai Motivator, ketua PKBM harus mampu memotivasi dan menginspirasi staf, siswa, dan orang tua untuk berpartisipasi aktif dalam kegiatan sekolah, mengidentifikasi potensi individu, dan memberikan dukungan yang diperlukan.

Keterlibatan aktif ketua PKBM dalam peran dan tanggung jawab mereka sangat penting, terutama dalam meningkatkan kompetensi tutor dan kualitas pendidikan secara keseluruhan. Dengan menjalankan perannya dengan baik, ketua PKBM dapat memberikan dampak positif yang signifikan pada PKBM dan komunitasnya. Semoga upaya mereka terus berhasil dan membawa perubahan positif bagi PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas.

Berdasarkan wawancara, terungkap bahwa Ketua PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas meningkatkan kompetensinya melalui partisipasi dalam seminar dan pelatihan, serta menegakkan disiplin pada tutor dan warga belajar. Ketua PKBM juga aktif memberikan dorongan dengan memberikan masukan kepada tutor untuk meningkatkan profesionalisme dalam melaksanakan tugas mereka.

Berdasarkan hasil wawancara, strategi yang digunakan oleh Ketua PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas sejalan dengan teori

Kartini Kartono yang sangat efektif dalam kondisi yang tepat. Dengan kata lain bahwa kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan *group developer*

Kepemimpinan demokratis bisa dikatakan efektif menurut kortono adalah dengan pertanda sebagai berikut :

- a. Organisasi dengan semua bagiannya berjalan lancar meskipun pemimpin tidak berada di kantor.
- b. Otoritas sepenuhnya didelegasikan ke bawah, dan semua orang memahami tugas serta tanggung jawab mereka, sehingga merasa puas dan aman dalam menjalankan tugasnya.
- c. Fokus pada tujuan-tujuan kesejahteraan umum dan kelancaran semua aspek dalam kelompok atau organisasi tersebut.
- d. Dalam situasi seperti ini, pemimpin demokratis dapat berperan sebagai katalisator untuk mempercepat dinamisme dan kerja sama demi mencapai tujuan dengan semangat kelompok dan kondisi yang ada.

Kepemimpinan demokratis dapat diartikan sebagai kepemimpinan yang menekankan pentingnya aktivitas kelompok dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pemimpin dalam model ini menyadari bahwa mereka tidak dapat menjalankan organisasi sendirian. Mereka membutuhkan dukungan dan partisipasi dari bawahan, penghargaan dan dorongan dari atasan, serta dukungan moral dari rekan-rekan yang memiliki posisi setara.

Menurut temuan di lapangan, strategi ketua PKBM untuk meningkatkan kompetensi tutor telah sejalan dengan teori yang dibahas sebelumnya. Namun, pengawasan ketua PKBM masih belum optimal. Walaupun ketua PKBM berupaya meningkatkan kompetensi tutor dan memperbarui strategi yang ada, peran ketua PKBM sangat penting karena keputusan harus disetujui olehnya, sehingga ketua PKBM tidak memiliki kendali penuh dalam pengambilan keputusan. Dalam hal perekrutan tenaga pendidik, ketua PKBM harus mengikuti standar yang ditetapkan, seperti kualifikasi S1 dan kesesuaian latar belakang pendidikan dengan mata pelajaran yang diajarkan.

Sebagai seorang manajer, ketua PKBM perlu menerapkan strategi yang efektif untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama dan kolaborasi, memberikan kesempatan bagi mereka untuk meningkatkan profesionalisme, serta mendorong partisipasi seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang mendukung program PKBM.

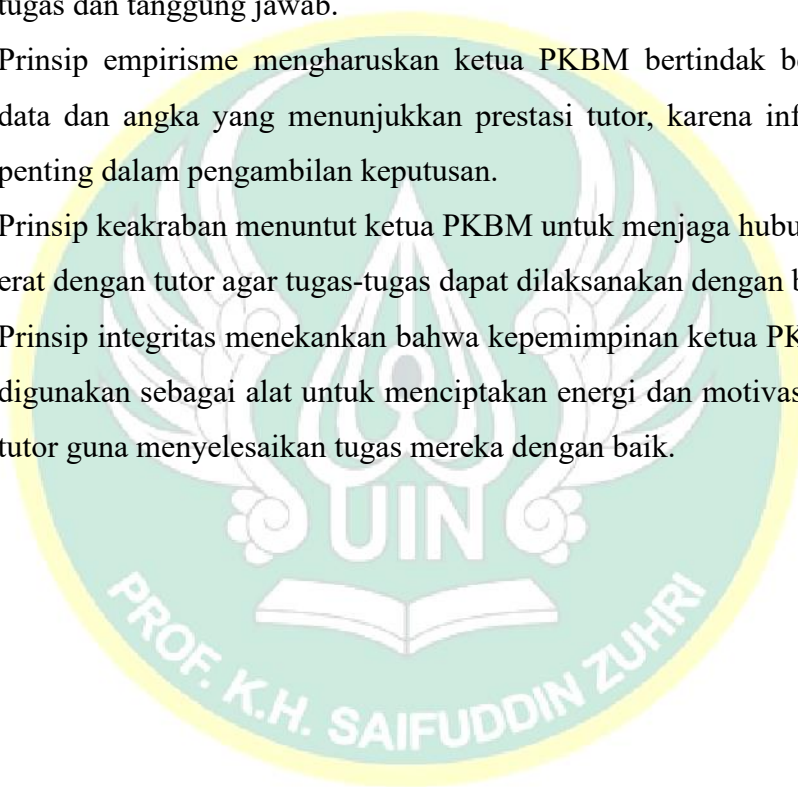
Pertama, memberdayakan tutor melalui kerja sama atau kooperatif berarti ketua PKBM harus memprioritaskan kolaborasi dengan tutor dan pihak terkait untuk meningkatkan profesionalisme mereka. Sebagai seorang manajer, ketua PKBM perlu efektif dalam memanfaatkan semua sumber daya PKBM untuk mencapai visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, ketua PKBM harus memiliki kemampuan bekerja melalui orang lain dan bertanggung jawab atas setiap keputusan dan tindakan yang diambil.

Kedua, memberikan kesempatan kepada tutor untuk meningkatkan profesionalisme mereka mengharuskan ketua PKBM untuk memotivasi mereka dengan cara yang persuasif dan penuh semangat. Dalam hal ini, ketua PKBM harus menunjukkan sikap demokratis dan memberikan peluang kepada semua tutor untuk mengoptimalkan pengembangan potensi mereka.

Ketiga, mendorong keterlibatan seluruh tutor berarti ketua PKBM harus aktif memotivasi semua tutor untuk terlibat dalam setiap kegiatan di PKBM. Terkait hal ini, ada beberapa prinsip yang menjadi pedoman bagi ketua PKBM antara lain :

- 1) Prinsip persatuan menuntut ketua PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas untuk menyampaikan tujuan PKBM kepada seluruh tutor sehingga mereka dapat bekerja bersama untuk mencapainya.
- 2) Prinsip keunggulan menekankan bahwa kepuasan adalah penerimaan terhadap situasi yang ada, sementara ketidakpuasan dapat menjadi pendorong untuk meningkatkan kinerja guna mencapai tingkat kepuasan yang diharapkan.

- 3) Prinsip mufakat memerlukan ketua PKBM untuk mengumpulkan ide-ide bersama dan menginspirasi staf pendidikan agar berpikir kreatif dalam melaksanakan tugas mereka.
- 4) Prinsip kesatuan meminta ketua PKBM untuk mengintegrasikan tutor dalam upaya pengembangan PKBM, sehingga mereka merasa bertanggung jawab dan terlibat sepenuhnya.
- 5) Prinsip persatuan menyoroti pentingnya ketua PKBM dalam mendorong tutor untuk meningkatkan profesionalisme mereka dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab.
- 6) Prinsip empirisme mengharuskan ketua PKBM bertindak berdasarkan data dan angka yang menunjukkan prestasi tutor, karena informasi ini penting dalam pengambilan keputusan.
- 7) Prinsip keakraban menuntut ketua PKBM untuk menjaga hubungan yang erat dengan tutor agar tugas-tugas dapat dilaksanakan dengan baik.
- 8) Prinsip integritas menekankan bahwa kepemimpinan ketua PKBM harus digunakan sebagai alat untuk menciptakan energi dan motivasi di antara tutor guna menyelesaikan tugas mereka dengan baik.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian dan pembahasan di PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas, dapat disimpulkan bahwa ketua PKBM memiliki peran penting dalam pengembangan profesionalisme tutor. Penelitian mengenai kepemimpinan ketua PKBM dalam pengembangan profesionalitas tutor di PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas menunjukkan adanya perkembangan yang positif. Adapun keberhasilan ini dicapai berkat kerjasama antara staf, tutor, dan warga belajar. Namun, masih ada beberapa kendala yang harus diatasi untuk meningkatkan kompetensi tutor secara lebih optimal.

1. Kepemimpinan yang diterapkan oleh ketua PKBM di Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas untuk pengembangan profesionalitas tutor adalah dengan gaya kepemimpinan demokratis. Ketua pengelola melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, mendengarkan pendapat dan masukan dari tutor serta staf lainnya, termasuk warga belajar. Selain itu, ketua pengelola memberikan kebebasan kepada tutor untuk berperan aktif dalam rapat atau diskusi dan menjadi teladan yang baik yang dapat dicontoh oleh bawahan.
 - a. Keberhasilan Ketua PKBM dalam memimpin dikarenakan ketua PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas memiliki rasa tanggung jawabnya terhadap PKBM, tutor dan warga belajar yang sangat bijak setiap ada masalah dan selalu menghargai hasil musyawarah bersama, terutama dalam pengembangan profesionalisme tutor dan kualitas pendidikan secara keseluruhan. Dengan menjalankan tugasnya dengan baik, ketua PKBM dapat memberikan dampak positif yang signifikan pada PKBM dan komunitasnya. Upaya mereka terus berhasil dan membawa perubahan positif bagi PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas.

- b. Ketua PKBM di PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas memperkuat kompetensi tutor melalui partisipasi dalam seminar dan pelatihan serta menegakkan disiplin baik pada tutor maupun warga belajar. Mereka juga aktif memberikan dorongan kepada tutor dengan memberikan masukan untuk meningkatkan profesionalisme dalam menjalankan tugas mereka.
 - c. Ketua PKBM di PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas melakukan pembinaan kompetensi, supervisi pengajaran, serta meningkatkan kompetensi tutor melalui pembinaan disiplin dan pemberian motivasi. Penghargaan juga diberikan sebagai bentuk apresiasi yang efektif. Meskipun ketua PKBM berusaha meningkatkan kompetensi tutor dan memperbarui strategi sebelumnya, Strategi ketua PKBM dalam merekrut tenaga pendidik juga harus sesuai dengan standar yang ditetapkan sekolah, seperti lulusan strata 1 dan sesuai dengan latar belakang pendidikan yang diajarkan.
2. Pengembangan organisasi PKBM merupakan langkah strategis untuk mengembangkan profesionalisme tutor, khususnya di institusi PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas. Beberapa langkah yang dapat diambil untuk mencapai tujuan ini meliputi peningkatan profesionalisme tutor. Dengan menerapkan strategi-strategi ini, PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas dapat meningkatkan profesionalisme tutor, yang pada akhirnya akan berkontribusi pada peningkatan kualitas pendidikan secara keseluruhan.
 3. Pengorganisasian untuk pengembangan profesionalitas tutor tersusun secara jelas dalam organisasi PKBM beserta koordinator-koordinator kegiatan.
 - a. Penggerakan pengembangan profesionalitas tutor meliputi:
 - 1) Pengembangan kompetensi pedagogik
 - 2) Pengembangan kompetensi kepribadian
 - 3) Pengembangan kompetensi sosial

- b. Untuk pengembangan profesionalitas *Controlling* pengembangan profesionalitas tutor di PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas, dilaksanakan dengan supervisi proses pembelajaran untuk *controlling* kompetensi pedagogik dan profesional tutor, sedangkan supervisi untuk kegiatan non akademik dilaksanakan untuk *controlling* proses pengembangan kompetensi kepribadian sosial tutor. Kemudian dilakukan evaluasi rutin dan tindak lanjut.
4. Adapun prinsip utama dalam kepemimpinan ketua PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas adalah kekeluargaan yang tetap mengedepankan kedisiplinan, ramah, tanggungjawab, bijaksana, tidak selalu mengedepankan musyawarah untuk mufakat.

B. Implikasi

Dari temuan studi yang telah dikerjakan, peneliti mencatat bahwa ketua PKBM memainkan peran kunci sebagai pemimpin di PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas. Ketua PKBM secara konsisten upaya untuk merealisasikan visi, misi, dan tujuan PKBM yang sesuai dengan kebutuhan dan kepentingan warga PKBM.

Ketua PKBM juga menampilkan karakter yang tangguh, bijak, disiplin, terbuka, dan berorientasi kekeluargaan, menciptakan lingkungan di mana tutor dan staf pendidikan merasa nyaman memberikan saran atau kritik dalam pertemuan atau rapat

Koordinasi dan pengembangan terus menerus dilaksanakan secara berkelanjutan bagi tutor dan staf pendidikan guna meningkatkan keterampilan mereka dalam menjalankan tugas yang diberikan. Meskipun kadang-kadang tutor dan staf pendidikan belum mencapai tingkat optimal dalam melaksanakan tugas mereka, ketua PKBM tetap berkomitmen untuk memimpin dengan efektif. Ketua PKBM secara terus-menerus mengamati dan mengontrol perkembangan di PKBM.

Sebagai sebuah penelitian yang dilakukan di lingkungan PKBM, kesimpulan yang diambil tentunya memiliki implikasi dalam bidang pendidikan

serta penelitian-penelitian selanjutnya. Implikasi dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

4. Implikasi Teoritis

Secara teoritis, hasil penelitian ini terkait dengan kepemimpinan di PKBM. Teori, konsep, dan metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini dapat memberikan gambaran tentang Kepemimpinan Ketua PKBM dalam Pengembangan Profesionalitas tutor di PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan profesionalitas tutor di PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas telah berjalan dengan baik. Pengembangan profesionalitas tutor adalah upaya ketua PKBM sebagai manajer untuk memajukan dan meningkatkan daya tarik lembaga PKBM, di mana keberhasilan PKBM sangat bergantung pada kepemimpinan ketua PKBM.

5. Implikasi Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini bisa digunakan sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya dan sebagai kontribusi pemikiran dalam perkembangan program studi Manajemen Pendidikan Islam. Selain itu, penelitian ini dapat dijadikan dasar untuk mewujudkan langkah nyata bagi seorang pemimpin lembaga pendidikan, baik itu direktur atau ketua PKBM, dalam mengembangkan profesionalitas tutor di lembaga pendidikan tersebut.

C. Saran

Berdasarkan penelitian mengenai kepemimpinan ketua PKBM dalam pengembangan profesionalisme tutor, berikut adalah beberapa saran yang dapat diterapkan:

1. Pengembangan Kerja Sama : Ketua PKBM harus mengupayakan pembentukan tim kerja yang solid di PKBM. Ini mencakup hubungan baik antara ketua PKBM, tutor, staf administrasi, dan orang warga belajar. Kolaborasi yang kuat dapat membantu mengatasi berbagai tantangan dan menciptakan lingkungan belajar yang kondusif.

2. Diversifikasi Metode Peningkatan Kompetensi : Selain pelatihan dan seminar, penting untuk mencari metode lain yang dapat meningkatkan kompetensi tutor secara berkelanjutan. Koordinator mata pelajaran dapat menjadi platform untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman, mengembangkan strategi pembelajaran baru, dan mendorong kolaborasi antar – tutor
3. Pemantapan Dukungan Internal : Ketua PKBM perlu memastikan bahwa sumber daya internal PKBM, seperti koordinator mata pelajaran, memiliki dukungan dan sumber daya yang cukup. Ini memerlukan alokasi waktu dan anggaran yang memadai untuk pelatihan, pertemuan koordinasi, dan inisiatif pengembangan profesional lainnya.
4. Mendorong Kolaborasi dan Komunikasi Terbuka : Mendorong kolaborasi antar – tutor untuk berbagi praktik terbaik dan strategi pengajaran yang efektif. Membuka saluran komunikasi yang efektif antara ketua PKBM, tutor, dan staf pendukung untuk memfasilitasi pertukaran ide dan umpan balik konstruktif.
5. Implementasi Sistem Evaluasi Kinerja yang Adil dan Berkelanjutan : Mengembangkan sistem evaluasi kinerja yang tidak hanya berfokus pada hasil akademis tetapi juga pada pengembangan profesional tutor dan peningkatan kualitas pengajaran. Menyediakan umpan balik yang konstruktif untuk membantu tutor meningkatkan praktik pengajaran mereka.
6. Peningkatan Keterlibatan Orang Tua dan Komunitas : Melibatkan orang tua dan komunitas dalam mendukung pendidikan di PKBM dengan mengadakan pertemuan rutin, acara, dan kegiatan yang melibatkan mereka. Mendorong kerja sama antara PKBM, keluarga, dan komunitas untuk mendukung perkembangan warga belajar dan menciptakan lingkungan belajar yang positif.
7. Pengelolaan Sumber Daya Secara Efektif : Mengelola sumber daya PKBM secara efektif untuk mendukung inisiatif pengembangan profesional.

Mengalokasikan dana dan waktu untuk pelatihan, fasilitas, dan program yang mendukung tujuan strategis dalam meningkatkan kualitas pendidikan.

8. Menjalin Kemitraan Strategis : Membangun kemitraan dengan lembaga pendidikan lain, industri, dan organisasi non-profit untuk mendukung inisiatif pengembangan profesional tutor dan peningkatan. Memanfaatkan jaringan ini untuk menyediakan kesempatan magang, pembelajaran berbasis industri, dan pengembangan karir bagi warga belajar.
9. Pengembangan Keprofesionalan tutor : Menyediakan sumber daya dan dukungan untuk pelatihan dan pengembangan berkelanjutan bagi tutor. Melakukan pengawasan yang efektif serta memberikan umpan balik yang konstruktif untuk membantu tutor meningkatkan kinerja mereka.
10. Ketua PKBM diharapkan dapat terus berupaya meningkatkan profesionalisme tutor melalui metode dan inovasi terbaru, mengingat kurikulum saat ini sangat rentan terhadap perubahan.
11. Mengikutsertakan tutor dalam kegiatan studi banding memang memerlukan biaya yang signifikan, namun kegiatan tersebut dapat memaksimalkan pengembangan profesionalisme tutor. Oleh karena itu, program studi banding perlu diprioritaskan sebagai bagian dari inovasi pembelajaran dan peningkatan kompetensi tutor.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Aziz. (2011). *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*,. Alfabeta.
- Andi Prastowo. (2016). *Memahami Metode-metode Penelitian, (16)*,. Ar-ruzz Media.
- Asna Heti Bolangitan, Sedy Ceria Pasaribu. (2023). *Gaya Kepemimpinan Ketua Pengelola dalam Meningkatkan Kinerja Tutor di Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat Charity Tomohon. Vol 9, No 2.*
<http://dx.doi.org/10.37905/aksara.9.2.1331-1338.2023>
- Awalani, Elda Fitra. (2021). *Gaya kepemimpinan ketua yayasan dalam mengoptimalkan kinerja pegawai: Penelitian di Yayasan Baitul Hikmah Al-Hadi Kabupaten Bandung* [Thesis, UIN Sunan Gunung Djati Bandung]. <https://etheses.uinsgd.ac.id/id/eprint/39435>
- D. Ayub, Murni Baheram, dan Said Suhil Achmad. (2014). *Tanggung jawab pengelola Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Dalam Melaksanakan Kegiatan Pendidikan Nonformal Di Kabupaten Rokan Hulu, Propinsi Riau. Vol 5. No 2.*
<https://jp.ejournal.unri.ac.id/index.php/JP/article/view/2511/2467>
- Daryanto. (2011). *Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran*. Gaya Media.
- Djam'an Satori, dan Aan Komariah,. (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2012.)
- E. Mulyasa. (2003). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Remaja Rosdakarya.
- Endin Nasrudin. (2010). *Psikologi Manajemen*. Pustaka Setia.
- Hadari Nawawi. (2006a). *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Gajah Mada University Press.
- Hadari Nawawi. (2006b). *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*,. Gajah Mada University Press.

- Hasyim Hasanah. (2016). *Teknik-Teknik Observasi (Sebuah Alternatif Metode Pengumpulan Data Kualitatif Ilmu-Ilmu Sosial)*. Vol.8, no. 1.
<https://doi.org/10.21580/at.v8i1.1163>
- Heidjrachman. (2002). *Manajemen Personalia*. BPFPE.
- Herabudin. (2009). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Pustaka Setia.
- Ida Tafrida. (t.t.). *Hubungan Kepemimpinan Pengelolaan PKBM, Lingkungan Belajar, Kompetensi Tutor Dengan Intensitas Pembelajaran Paket B (Studi Kasus Program Paket B di PKBM Kabupaten Cianjur)*
https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiX6Kj_dj_DAxUnWGwGHW6GCI8QFnoECCgQAQ&url=https%3A%2F%2Fjournal.upi.edu%2Findex.php%2Fpls%2Farticle%2FviewFile%2F1205%2F845&usg=AOvVaw3AiOB7WmMDrWKf_aBR_LeV&opi=89978449
- Kartini Kartono. (1982). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Grafindo Persada.
- Kartono Kartini. (2011). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Rajawali.
- Khoiron Rosyadi. (2004). *Pendidikan Profetik*. Pustaka Pelajar.
- Lexy J. Moleong. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya.
- M. Ngalim Purwanto. (2010). *Administasi dan Supervisi Pendidikan*. Remaja Rosdakarya.
- Marno,&Triyo, Supriyatno. (2013). *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*,. Refika Aditama.
- Misbahuddin,Rudi Amir,Muhammad Asri. (2022). *Peran Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Tutor Pendidikan Kesetaraan di PKBM Batu Tujua Kabupaten Bulukumba*. <http://eprints.unm.ac.id/id/eprint/22997>
- Mobil, S., Lembaga, D. I., & Dan, K. (2018). *Peran tutor dalam pembelajaran pelatihan setir mobil di lembaga kursus dan pelatihan (lkp) sahara demak*.
- Mustofa Kamil. (2009). *Pendidikan Non Formal*. Alfabeta.

- Peraturan Perundang-undangan. (2023a). *Undang-undang (UU) Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*.
- Peraturan Perundang-undangan. (2023b). *Undang-undang (UU) Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*.
- Pusdiklat Perpusnas. (2023). *Undang-Undang Republik Indonesia*.
<http://pusdiklat.puspernas.go.id>
- Rd. Moh. Dadi Rosadi. (2021). *EFEKTIVITAS KEPEMIMPINAN KETUA PKBM DALAM PENINGKATAN MUTU LAYANAN PEMBELAJARAN*. Universitas Pendidikan Indonesia.
- Ridwan. (2004). *Belajar Mudah Penelitian untuk Guru Karyawan dan Peneliti Pemula*, (Bandung: Alfabeta, 2004. Alfabeta.
- Rukiya. (2019). *Peran Kepemimpinan Ketua Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) di PKBM Ngudi Kapinteran Semanu Gunungkidul* [ivisions: Fakultas Ilmu Pendidikan dan Psikologi (FIPP)].
<http://eprints.uny.ac.id/id/eprint/27180>
- Salusu. (2006). *Pengambilan keputusan stratejik*. PT Grasindo.
- Siswanto, H. B. (2012). Manajemen Produksi. *Journal of Chemical Information and Modelin*, 53(9). <http://dx.doi.org/10.1016/j.tws.2012.02.007>
- Stephens P. Robbins. (2003). *Organization Behavio*. Person Education, inc.
- Sugiono. (2014a). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Alfabeta.
- Sugiono. (2014b). *Metode Penelitian Pendidikan*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2007). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Elfabet.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Suwarno. (2002). *Pengantar Umum Pendidikan*. Rineka Cipta.

Suyanto, A. D., & Djihad, A. (2012). *Bagaimana Menjadi Calon Guru dan Guru Profesional*. Multi Pressindo.

Syaiful Bahri Djamarah. (2011). *Guru Dan Anak Didik dalam Interaksi Edukatif*. Rajawali.

Tika Indah Sari. (2013). *Analisis Efektifitas Pengelolaan Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM)*. FKIP Universitas Bengkulu.

Usman, M. U, 1Moh. Uzer Usman. (2013). *Menjadi Guru Profesional*. Remaja Rosdakarya.

Wahjosumidjo. (2003). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Raja Grafindo Persada.





LAMPIRAN

Lampiran 1

PEDOMAN OBSERVASI

Observasi atau pengamatan yang akan dilakukan dalam penelitian ini, yaitu melakukan suatu pengamatan tentang Kepemimpinan Ketua PKBM dalam Pengembangan Profesionalitas Tutor di Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas

1. Mengamati model Kepemimpinan Ketua PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas dalam mengambil langkah-langkah senantiasa mempertimbangkan aspirasi dari bawahannya (tutor dan tenaga kependidikan).
2. Mengamati kemampuan Kepemimpinan Ketua PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas dalam pengambilam keputusan tidak bersifat gegabah, selalu mempertimbangkan dengan objektif semua kekuatan yang ada..
3. Mengamati Kepemimpinan Ketua PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas ketika muncul masalah selalu melakukan diskusi atau musyawarah dengan tutor dan tenaga kependidikan
4. Mengamati kepemimpinan Ketua PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas dalam menetapkan kebijakan selalu mempertimbangkan visi, misi, dan tujuan PKBM dan tidak segan-segan meminta pendapat dan masukan dari tutor dan tenaga kependidikan.
5. Mengamati Kepemimpinan Ketua PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas cenderung memperhatikan hambatannya dan mencari cara untuk mengantisipasinya.

Lampiran 2
CATATAN LAPANGAN HASIL OBSEVASI

No	Pengamatan	Hasil Pengamatan
1	Ketua PKBM dalam mengambil langkah-langkah senantiasanya mempertimbangkan aspirasi dari bawahannya (tutor dan tenaga kependidikan)	Lebih mengedepankan langkah yang diambil dari hasil kesepakatan dari tutor dan tenaga Kependidikan . Contohnya : saat rapat kerja, dimana dewan tutor aktif terlibat dalam penyusunan program untuk kemajuan pendidikan
2	Ketua PKBM dalam pengambilam keputusan tidak bersifat gegabah, selalu mempertimbangkan dengan objektif semua kekuatan yang ada.	Dapat dilihat dari komunikasi langsung yang terjalin antara ketua PKBM dan tutor, baik dalam pertemuan individu maupun dalam kelompok
3	Ketua PKBM ketika muncul masalah selalu melakukan diskusi atau musyawarah dengan tutor dan tenaga kependidikan .	Ketua PKBM secara aktif meminta pendapat dan masukan dari bawahan untuk mengatasi permasalahan tersebut
4	Ketua PKBM dalam menetapkan kebijakan selalu mempertimbangkan visi, misi, dan tujuan PKBM dan tidak segan-segan meminta pendapat dan masukan dari tutor dan tenaga kependidikan.	Saya selaku Ketua PKBM menerima dengan terbuka setiap pendapat atau saran yang diberikan oleh tutor dan tenaga kependidikan saat rapat atau pertemuan. Saat mengambil keputusan atau memecahkan masalah, saya berupaya melibatkan tutor dan tenaga

		kependidikan dalam proses tersebut
5	Ketua PKBM cenderung memperhatikan hambatannya dan mencari cara untuk mengantisipasinya.	Ketua PKBM memstimulasi melalui pemberian motivasi dan pelatihan sebagai bentuk penghargaan untuk tutor dan tenaga kependidikan agar dapat berjalan dengan lancar termasuk dengan memberikan penggantian pekerjaan jika diperlukan



Lampiran 3

JADWAL WAWANCARA DENGAN INFORMAN KUNCI

Nama Informan	TMT Kerja	Pendidikan Terakhir	Tanggal wawancara	Tempat Wawancara
Sutoro	01/07/2002	S1	27 Maret 2024	Di PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng
Syarif Hidayat	01/07/2005	S1 (S.Si) Operator Dapodik	29 Maret 2024	Di PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng
Lilis Suryatini	02/02/2002	S1 (S.Pd.)	29 Maret 2024	Di PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng
Heri Purnomo	01/07/2002	S1	29 Maret 2024	Di PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng
Syarifudin	01/07/2002	S1	5 April 2024	Di PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng
Raswati	01/07/2002	S1	1 April 2024	Di PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng
Siyam Muthohar	01/07/2002	S1	5 Mei 2024	Di PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng

Lampiran 4
CATATAN LAPANGAN HASIL WAWANCARA

A. Wawancara dengan Informan Pertama yaitu : Syarif Hidayat

1	Peneliti	:	Bagaimana Ketua PKBM saat rapat berdiskusi dengan para tutor ?
	Informan	:	Ketua PKBM memiliki sikap positif terhadap saran dan pendapat yang diberikan oleh tutor dan tenaga ketuturan saat rapat selalu terbuka untuk mencapai tujuan bersama.
2	Peneliti	:	Bagaimana sikap Ketua PKBM dalam memberikan arahan dan informasi ?
	Informan	:	Ketua PKBM tidak hanya memberikan informasi tetapi juga menerima masukan dari tutor dan tenaga ketuturan. Ketua PKBM memberikan solusi dan arahan kepada mereka yang mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugas
3	Peneliti	:	Apakah Ketua PKBM selalu melakukan evaluasi untuk menilai tutor ?
	Informan	:	Ketua PKBM setiap selesai kegiatan selalu melakukan evaluasi untuk menilai kekurangan yang mungkin ada.
4	Peneliti	:	Apakah Ketua PKBM dalam memberikan tugas sesuai porsi tutor ?
	Informan	:	Ketua PKBM memberikan tugas kepada tutor dan tenaga kependidikan dilakukan sesuai porsi masing-masing dan tidak berlebihan.
5	Peneliti	:	Apakah Ketua PKBM memberikan motivasi dan nasehat kepada tutor ?
	Informan	:	Ketua PKBM selalu memberi motivasi dan nasehat positif dan selalu dalam pengembangan potensi dilakukan melalui pelatihan yang selalu diinformasikan secara lisan atau melalui media sosial (WA Grup)

6	Peneliti	:	Apakah Ketua PKBM menjaga kebersamaan dan kekeluargaan ketika ada konflik ?
	Informan	:	Ketua PKBM tidak hanya berperan sebagai pemimpin tetapi juga mampu meredam dan mendamaikan permasalahan PKBM dengan tetap menjaga kebersamaan dan sikap kekeluargaan untuk menciptakan kondisi kerja yang kondusif, inovatif, dan kreatif.
7	Peneliti	:	Apakah Ketua PKBM mengontrol para tutornya ?
	Informan	:	Ketua PKBM aktif mengontrol keadaan kelas untuk memastikan kehadiran tutor-tutor, dan jika ada ketidakhadiran, memeriksa apakah tutor tersebut telah meminta izin sebelumnya.

B. Wawancara dengan Informan kedua yaitu : Lilis Suryatini

1	Peneliti	:	Bagaimana pandang Ketua PKBM terhadap pendapat tutornya ?
	Informan	:	Ketua PKBM bersedia menerima masukan positif dan konstruktif, serta cenderung berkomunikasi secara langsung dalam pembinaan, membahas pembelajaran, tugas, dan lainnya.
2	Peneliti	:	Bagaimana Ketua PKBM menggerakkan tutor dan tenaga kependidikan ?
	Informan	:	Ketua PKBM dengan melalui pesan langsung dan mengajak mereka untuk rapat atau musyawarah dalam pengambilan keputusan atau pemecahan masalah. Setelah kegiatan dilaksanakan, ketua PKBM mengorganisir rapat evaluasi. Komunikasi dan informasi dari ketua PKBM biasanya disampaikan melalui media sosial dan secara langsung

3	Peneliti	:	Bagaimana Sikap Ketua PKBM ?
	Informan	:	Sikap ketua PKBM terlihat bijaksana, sederhana, dan tegas. Ketua PKBM berusaha membantu dan memberikan contoh ketika tutor atau tenaga kependidikan menghadapi kendala atau kesulitan dalam pekerjaan. Dalam melakukan pengontrolan, ketua PKBM menanyakan hasil kegiatan dan memeriksa laporan yang telah disusun.
4	Peneliti	:	Bagaimana Ketua PKBM memberikan tugas ?
	Informan	:	Ketika memberikan tugas, ketua PKBM melakukannya secara bertahap dan memberikan arahan jelas mengenai batas waktu penyelesaian.
5	Peneliti	:	Bagaimana sikap Ketua PKBM dalam kesehariannya ?
	Informan	:	Setiap hari ketua PKBM bersikap ramah dan berkomunikasi dengan tutor-tutor mengenai masalah yang dihadapi saat mengajar. Interaksi ramah ini terjadi sebelum atau setelah pelajaran dimulai, terutama selama jam istirahat, menciptakan lingkungan yang mendukung komunikasi terbuka antara ketua PKBM dan staf pengajar
6	Peneliti	:	Bagaimana Ketua PKBM dalam upaya meningkatkan kualitas pengajaran ?
	Informan	:	Ketua PKBM dan Tutor-tutor bidang studi diharapkan dapat berkomunikasi baik secara individu maupun dalam kelompok. Hal ini bertujuan untuk memfasilitasi evaluasi dan diskusi antar tutor mengenai kekuatan dan kelemahan dalam mengelola situasi pembelajaran. Tujuannya adalah agar para tutor dapat saling belajar, mengevaluasi, dan meningkatkan kemampuan mengajar mereka sehingga proses pembelajaran dapat berjalan lebih efektif

7	Peneliti	:	Terkait model kepemimpinan ketua PKBM apa yang bisa disimpulkan ?
	Informan	:	Bahwa kepemimpinan tersebut berjalan efektif dengan menerapkan pendekatan dan membangun kerjasama yang baik dengan tutor dan tenaga kependidikan? Pendekatan kelas juga digunakan untuk memantau langsung proses belajar mengajar yang sedang berlangsung.

C. Wawancara dengan Informan ketiga yaitu : Heri Purnomo

1	Peneliti	:	Bagaimana sikap ketua PKBM terhadap tutor dan tenaga kependidikan ?
	Informan	:	Ketua PKBM, memiliki sikap yang terbuka terhadap saran dan pendapat dari tutor serta tenaga kependidikan. Ini menunjukkan adanya komunikasi dua arah dan kolaboratif dalam pengelolaan PKBM.
2	Peneliti	:	Bagaimana Ketua PKBM dalam memberikan Informasi, keterlibatan dan keputusan kepada tutor dan tenaga kependidikan ?
	Informan	:	Ketua PKBM, secara rutin memberikan informasi tentang kegiatan yang dilakukan di PKBM Marsudi Karya, dan Pengambilan keputusan juga melibatkan tutor dan tenaga kependidikan, menunjukkan proses partisipatif
3	Peneliti	:	Bagaimana ketua PKBM memberikan tugas kepada tutor dan tenaga kependidikan ?
	Informan	:	Ketua PKBM memberikan tugas kepada pendidik dan tenaga kependidikan berdasarkan kemampuan masing-masing, tanpa memberikan tugas yang terlalu berlebihan,

4	Peneliti	:	Bagaimana Ketua PKBM dalam memberi motivasi kepada tutor dan tenaga pendidik ?
	Informan	:	Ketua PKBM dalam pengembangan diri dengan memberikan informasi pelatihan kepada pendidik dan tenaga kependidikan. Selain itu, memberikan stimulasi, motivasi, dan kekeluargaan sebagai bentuk dukungan kepemimpinan.
5	Peneliti	:	Kebijakan apa yang ketua PKBM berikan kepada tutor dan tenaga kependidikan ?
	Informan	:	Salah satu kebijakan ketua PKBM adalah memberikan kesempatan kepada tutor yang ingin melanjutkan studinya, dan member kesempatan untuk mengikuti pelatihan guna untuk meningkatkan mutu pendidikan.

D. Wawancara dengan Informan keempat yaitu : Budi Setiyadi

1	Peneliti	:	Bagaimana pendapat terhadap ketua PKBM dalam mengatasi masalah dan membuat keputusan ?
	Informan	:	Ketua PKBM selalu terbuka terhadap pendapat dan saran dari pendidik dan tenaga kependidikan. Dalam mengatasi masalah dan membuat keputusan, ketua PKBM selalu melibatkan tutor dan tenaga kependidikan, memungkinkan tutor dan tenaga kependidikan untuk berkontribusi dengan memberikan pendapat dan saran
2	Peneliti	:	Bagaimana komunikasi yang dibangun oleh Ketua PKBM ?
	Informan	:	Proses komunikasi dan informasi antara ketua PKBM, tutor, dan tenaga kependidikan dilakukan dengan baik, baik secara langsung maupun melalui media sosial

3	Peneliti	:	Bagaimana sikap ketua PKBM terhadap tutor dan tenaga kependidikan ?
	Informan	:	Ketua PKBM menunjukkan sikap yang baik, tegas, bijaksana, disiplin, dan memiliki sifat kekeluargaan. Saat tutor dan tenaga kependidikan menghadapi kendala dalam menjalankan tugas, ketua PKBM cenderung aktif bertanya tentang perkembangan tugas mereka. Evaluasi dilakukan melalui rapat bersama setelah kegiatan selesai
4	Peneliti	:	Bagaimana cara ketua PKBM mengontrol proses pembelajaran dan pengembangan potensi untuk tutor ?
	Informan	:	ketua PKBM langsung melihat dan memantau dan sering menanyakan perkembangan bahan ajar dan memotivasi serta mengajak mereka untuk mengikuti pelatihan. Pengembangan potensi untuk tutor dan tenaga kependidikan juga diupayakan oleh ketua PKBM melalui informasi dan ajakan untuk mengikuti pelatihan
5	Peneliti	:	Upaya apa yang digunakan Ketua PKBM dalam menjaga kondisi kerja tutor dan tenaga pendidik ?
	Informan	:	Ketua PKBM selalu berusaha melakukan perbaikan meskipun ada kekurangan. Misal saat terjadi konflik antara tutor atau antara tenaga kependidikan, ketua PKBM mencoba memahami penyebab konflik, berbicara bersama, memberi nasehat, dan mencari solusi yang baik.
6	Peneliti	:	Apa yang dirasakan kepemimpinan yang diterapkan oleh ketua PKBM ?
	Informan	:	Ketua PKBM selalu berada di tengah-tengah tutor dan tenaga kependidikan. Ketua PKBM selalu berupaya untuk memotivasi tutor dan tenaga Kependidikan agar dapat bekerja secara produktif guna mencapai tujuan bersama. Dalam tindakan dan upayanya, Ketua PKBM selalu berorientasi pada kepentingan

		dan kebutuhan lembaganya, serta mempertimbangkan kemampuan dan kesanggupan tutor dan tenaga kependidik
--	--	--

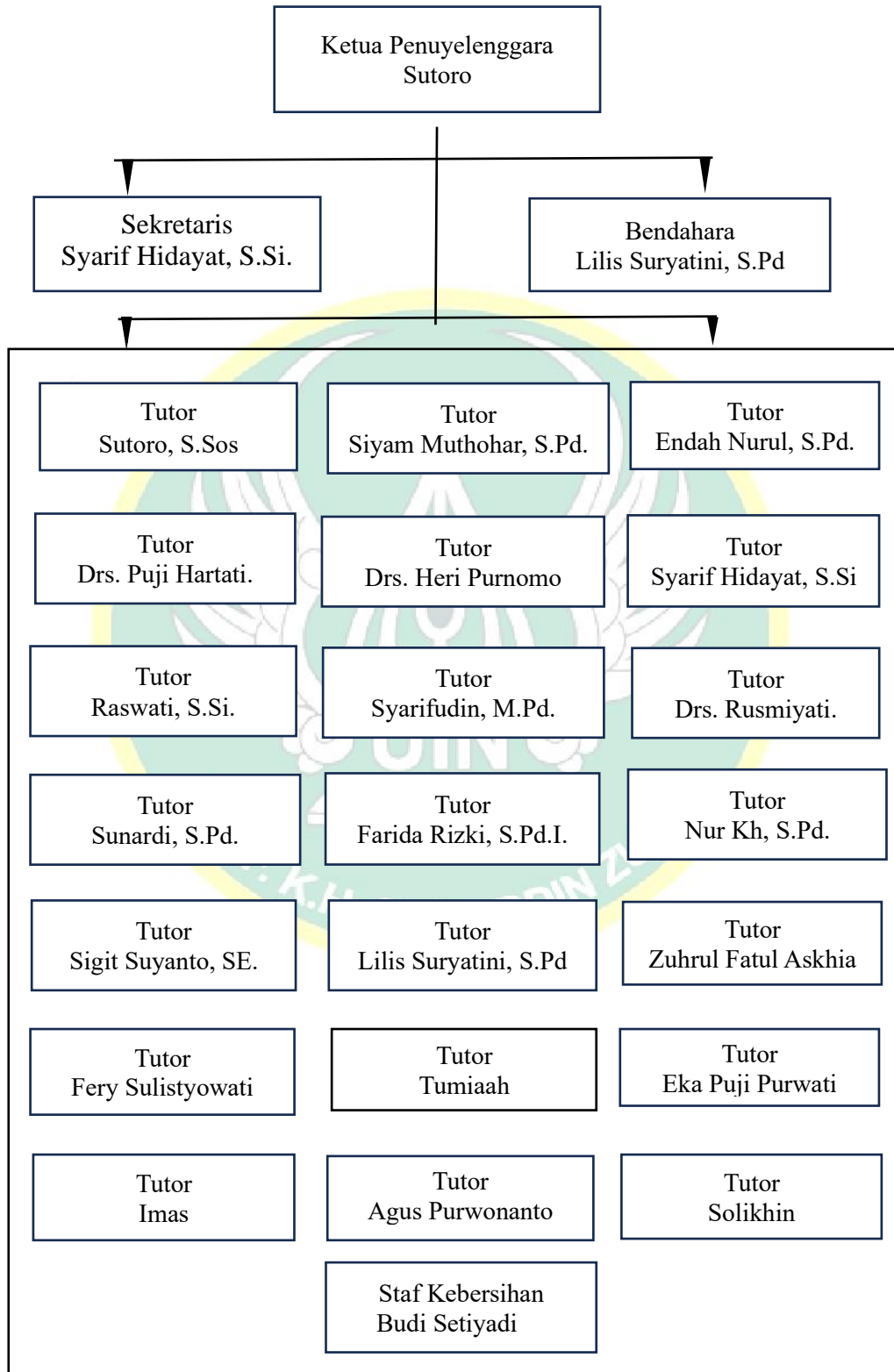
E. Wawancara dengan Informan kelima yaitu : Sutoro

1	Peneliti	:	Bagaimana sejarah berdirinya PKBM Marsudi Karya Beji ini ?
	Informan	:	Sejarah pendirian PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas dimulai pada tahun 2001. Pada awalnya, pendirian Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat ini dipicu oleh realitas bahwa masih ada banyak warga di wilayah Kecamatan Kedungbanteng yang tidak memperoleh pendidikan formal
2	Peneliti	:	Apakah dalam menetapkan kebijakan, untuk mempertimbangkan visi, misi, dan tujuan PKBM bapak minta pendapat dari tutor dan tenaga kependidikan ?
	Informan	:	Saya tidak segan-segan untuk minta pendapat dan masukan dari tutor dan tenaga kependidikan.
3	Peneliti	:	Apakah Visi dan Misi PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng ?
	Informan	:	Untuk Visi : Mendidik masyarakat menuju kehidupan yang lebih cerdas, terampil, mandiri dan bermartabat Untuk Misi : Mendidik masyarakat menuju kehidupan yang lebih cerdas, terampil, mandiri dan bermartabat
4	Peneliti	:	Sebagai pimpinan, teknik apa yang digunakan dalam membentuk motivasi kerja guru, pada PKBM Marsudi Karya Beji ini ?
	Informan	:	Saya selaku Ketua PKBM menerima dengan terbuka setiap pendapat atau saran yang diberikan oleh tutor dan tenaga kependidikan saat rapat atau pertemuan. Saat mengambil keputusan atau memecahkan masalah, saya berupaya

		melibatkan tutor dan tenaga kependidikan dalam proses tersebut.
5	Peneliti	: Bagaimana cara bapak mengatasi kendala yang ada di PKBM ?
	Informan	: Saya cenderung melihat kendalanya dan mencari cara untuk mengantisipasinya, termasuk dengan memberikan penggantian pekerjaan jika diperlukan.
6	Peneliti	: Apakah selalu mengevaluasi disetiap kegiatan ?
	Informan	: Dalam pengontrolan kegiatan, saya melakukan monitoring dan supervisi, serta memastikan bahwa tutor dan tenaga kependidikan membuat jurnal hasil, RPP, silabus, dan daftar hadir. Penugasan tugas disesuaikan dengan tugas pokok dan fungsi tutor dan tenaga kependidikan, dengan memperhatikan kemampuan masing-masing individu
7	Peneliti	: Stimulasi apa yang diberikan kepada tutor dan tenaga kependidikan ?
	Informan	: Saya berusaha memberikan stimulasi melalui motivasi dan pelatihan sebagai bentuk penghargaan. Pengembangan potensi untuk tutor dan tenaga kependidikan diupayakan melalui pelatihan yang diselenggarakan oleh direktorat, dinas pendidikan .
8	Peneliti	: Apa yang dilakukan dalam menjaga kondisi kerja ?
	Informan	: Saya mengedepankan keterbukaan untuk dapat berkolaborasi. Ketika konflik terjadi, baik antar tutor maupun antar tenaga kependidikan, Bapak Sutoro mengedepankan pemahaman terlebih dahulu terhadap sumber konflik dan berusaha membantu menyelesaikannya secara bersama-sama.

Lampiran 5

Struktur Organisasi PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas



Lampiran 6 Data Pendidik Dan Kependidikan

Data Keadaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas

No	Nama	NIP/NUPTK	Keterangan
1	Syarif Hidayat, S.Si	NUPTK 465275866 0200032	Pendidikan : S1 Jurusan : Kimia Kepegawaian : GTY/PTY Jenis PTK : Tutor TMT kerja : 01-07-2005 Tugas Tambahan : Tidak Ada Jumlah Jamper Minggu : Tiga
2	Drs.Heri Purnomo		Pendidikan : S1 Jurusan. : - Kepegawaian : Lainnya Jenis PTK : Tutor TMT kerja : 01-07-2002 Tugas Tambahan : Tidak Ada Jumlah Jamper Minggu : Dua
3	Siyam Muthohar, S.Pd.		Pendidikan : S1 Jurusan : Pendidikan Kepegawaian. : Lainnya Jenis PTK : Tutor TMT kerja : 01-07-2005 Tugas Tambahan : Tidak Ada Jumlah Jamper Minggu : Dua
4	Lilis Suryatini, S.Pd		Pendidikan : S1 Jurusan : Tutor Kelas PAUD Kepegawaian : GTY/PTY Jenis PTK : Tutor TMT kerja : 02-02-2002 Tugas Tambahan : Tidak Ada Jumlah jamper Minggu : Dua
5	Farida Rizki, S.Pd.I		Pendidikan : S1 Jurusan : Pendidikan Agama Islam Kepegawaian : Lainnya Jenis PTK : Tutor TMT kerja : 19-07-2017 Tugas Tambahan : Tidak Ada Jumlah Jamper Minggu : Dua

6	Drs.Rusmiyati	NIP. 19650402200901 2001	Pendidikan : S1 Jurusan : - Kepegawaian : PNS Jenis PTK : Tutor TMT kerja : 01-07-2002 Tugas Tambahan : Tidak Ada Jumlah jamper Minggu : Dua
7	Endah Nurul, S.Pd	NIP. 19720830200701 2004	Pendidikan : S1 Jurusan : Pendidikan Kepegawaian : PNS Jenis PTK : Pamong Belajar TMT kerja : 01-07-2002 Tugas Tambahan : Tidak Ada Jumlah Jamper Minggu : Dua
8	Nur Khawariyatul Hidayat, S.Pd.	NIP. 19860607200801 2020	Pendidikan : S1 Jurusan : Pendidikan Kepegawaian : Lainnya Jenis PTK : Tutor TMT kerja : 01-07-2005 Tugas Tambahan : Tidak Ada Jumlah Jamper Minggu : Dua
9	Sigit Suyanto, SE	NIP. 19641014199603 1007	Pendidikan : S1 Jurusan : Ekonomi Kepegawaian : GTY/PTY Jenis PTK : Tutor TMT kerja : 01-07-2002 Tugas Tambahan : Tidak Ada Jumlah Jamper Minggu : Dua
10	Syarifudin, M.Pd		Pendidikan : S2 Jurusan : Managemen Pend Kepegawaian : Tutor Honor PKBM Jenis PTK : Tutor Kelas TMT kerja : 01-07-2009 Tugas Tambahan : Tidak Ada Jumlah Jamper Minggu : Dua

11	Raswati, S.Si		Pendidikan : S1 Jurusan : Sosiologi Kepegawaian : PNS Jenis PTK : Tutor Kelas TMT kerja : 01-07-2007 Tugas Tambahan : Tidak Ada Jumlah Jamper Minggu : Dua
12	Drs. Puji Hartati	NUPTK. 57597425433000 22	Pendidikan : S1 Jurusan : - Kepegawaian : PNS Jenis PTK : Tutor TMT kerja : 01-07-2002 Tugas Tambahan : Tidak Ada Jumlah jamper Minggu: Dua
13	Sutoro		Pendidikan : S1 Jurusan : - Kepegawaian : PNS Jenis PTK : Tutor TMT kerja : 01-07-2002 Tugas Tambahan : Tidak Ada Jumlah Jamper Minggu: Dua
14	Sunardi		Pendidikan : S1 Jurusan : - Kepegawaian : Tutor Honor PKBM Jenis PTK : Tutor TMT kerja : 01-07-2005 Tugas Tambahan : Tidak Ada Jumlah Jamper Minggu: Dua
15	Fery Sulistyowati		Pendidikan : S1 Jurusan : - Kepegawaian : Tutor Honor PKBM Jenis PTK : Tutor TMT kerja : 01-07-2007 Tugas Tambahan : Tidak Ada Jumlah Jamper Minggu: Dua

16	Eka Puji Purwati		Pendidikan : S1 Jurusan : - Kepegawaian : Tutor Honor PKBM Jenis PTK : Tutor TMT kerja : 01-07-2007 Tugas Tambahan : Tidak Ada Jumlah Jamper Minggu: Dua
17	Tuminah		Pendidikan : S1 Jurusan : - Kepegawaian : Tutor Honor PKBM Jenis PTK : Tutor TMT kerja : 01-07-2009 Tugas Tambahan : Tidak Ada Jumlah Jamper Minggu: Dua
18	Imas		Pendidikan : S1 Jurusan : - Kepegawaian : Tutor Honor PKBM Jenis PTK : Tutor TMT kerja : 01-07-2012 Tugas Tambahan : Tidak Ada Jumlah Jamper Minggu: Dua
19	Agus Purwanto		Pendidikan : S1 Jurusan : - Kepegawaian : Tutor Honor PKBM Jenis PTK : Tutor TMT kerja : 01-07-2009 Tugas Tambahan : Tidak Ada Jumlah Jamper Minggu: Dua
20	Solikhin		Pendidikan : S1 Jurusan : - Kepegawaian : Tutor Honor PKBM Jenis PTK : Tutor TMT kerja : 01-07-2008 Tugas Tambahan : Tidak Ada Jumlah Jamper Minggu: Dua

21	Askhia		Pendidikan : S1 Jurusan : - Kepegawaian : Tutor Honor PKBM Jenis PTK : Tutor TMT kerja : 01-07-2009 Tugas Tambahan : Tidak Ada Jumlah Jamper Minggu: Dua
22	Budi Setiyadi		Pendidikan : SMA Jurusan : - Kepegawaian : Staf Kebersihan TMT kerja : 01-07-2009 Tugas Tambahan : Tidak Ada



Lampiran 7

Warga Belajar PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas

Jumlah Warga Belajar PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas

Uraian	Warga Belajar
Laki-Laki	147
Perempuan	114
Jumlah Total	261

Sumber : Data hasil wawancara dengan Operator Dapodik dan Online Terbaru
Data Pokok PKBM Marsudi Karya -Pauddikdasmen

Warga Belajar Sesuai Tingkat Kelas PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas

No	Nama Rombel	Tingkat Kelas	Jumlah Peserta Didik		
			L	P	Total
1	VII A	37	4	0	4
2	VII B	37	11	7	18
3	VIII A	38	11	2	13
4	VIII B	38	10	9	19
5	IX A	39	6	2	8
6	IX B	39	14	9	23
7	X A	40	24	19	43
8	X B	40	5	14	19
9	XI A	41	28	20	48
10	XI B	41	13	15	28
11	XII A	42	13	10	23
12	XII B	42	8	7	15
			147	114	261

Sumber : Data hasil wawancara dengan Operator Dapodik dan Online Terbaru
Data Pokok PKBM Marsudi Karya -Pauddikdasmen

Lampiran 8

Fasilitas Dan Sarana PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng

Keadaan Fasilitas Pelayanan PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng

No	Fasilitas Yang Ada	Jumlah	Keadaan Umum
1	Ruang Kantor-Administrasi	1	Baik
2	Ruang Belajar	6	Baik
3	Lapangan	1	Baik
4	Toilet	2	Cukup Baik
5	Saniitasi	Ada	Baik
6	Peralataan	Ada	Baik
7	Ruang Komputer	1	Baik

Sumber : Hasil Dukomentasi,dikutip pada hari senin tanggal 1 April 2024

Keadaan Sarana Pembelajaran PKBM Marsudi Karya Beji Kedunbanteng

No	Fasilitas Yang Ada	Jumlah	Keadaan Umun
1	Computer	26 Unit	Baik
2	Meja Kantor	13 Buah	Baik
3	Meja	60 Buah	Baik
4	Bangku	120 Buah	Baik
5	Buku Pelajaran	Tersedia	Baik
6	ATK	Tersedia	Baik
7	Alat Ketrampilan (Mesin Jahit)	6 Set	Baik
8	Alat Ketrampilan (Mesin Obras)	1 Set	Baik
9	Alat Barista	1 Paket	Baik
10	Alat Sablon	1 Paket	Baik
11	Peralatan Olah Raga Volly Ball	2 Set	Baik
12	Alat Hadroh	1 Set	Baik
13	Alat Orgen	1 Set	Baik
14	Alat Ketrampilan Boga	1 Paket	Baik
15	Estalase	4 Buah	Baik

Sumber : Hasil Dokumentasi, dikutip pada hari senin tanggal 1 April 2024

Lampiran 9

1. **Permohonan Ijin Penelitian**
2. **Balasan Permohonan Ijin Penelitian**
3. **Persetujuan Tim Pembimbing**





KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
PASCASARJANA

Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126 Telp : 0281-635624, 626250, Fax : 0281-636553
Website : www.uin-purwokerto.ac.id Email : ppa@uin-purwokerto.ac.id

Nomor : 636/Un.19/D.PS/PP.05.3/3/2024

Purwokerto, 27 Maret 2024

Lamp. :-

Hal : Permohonan ijin Penelitian

Kepada Yth:
Ketua PKBM (Kepala)
Di – Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Diberitahukan dengan hormat bahwa dalam rangka pengumpulan data dan informasi guna keperluan penyusunan tesis sebagai tugas akhir pada Pascasarjana UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto, maka kami mohon Saudara berkenan memberikan ijin penelitian kepada mahasiswa kami berikut:

Nama : Eni Kusriani
NIM : 224120500005
Semester : 4
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Tahun Akademik : 2023/2024

Adapun penelitian tersebut akan dilaksanakan dengan ketentuan sebagai berikut:

Waktu Penelitian : 27 Maret 2024 s.d 26 Mei 2024
Judul Penelitian : Kepemimpinan Ketua PKBM Dalam Pengembangan Profesionalitas Tutor Di Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas
Lokasi Penelitian : PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng

Demikian permohonan ini kami sampaikan, atas ijin dan perkenaan Saudara disampaikan terimakasih.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.



Direktur,



Prof. Dr. H. Moh. Roqib, M.Ag.
NIP. 19680816 199403 1 004



Dokumen ini telah ditanda tangani secara elektronik.

Tanda Tangan : Saipaja



**PUSAT KEGIATAN BELAJAR MASYARAKAT
PKBM MARSUDI KARYA
PAKET A, B, dan C MARSUDI KARYA**

Jalan : Jl. R. Supeno Komplek SDN 1 Beji Kec. Kedungbanteng kab. Banyumas 53152
Email : marsudi.karya@ptnol.or.id

No : 48 / III / PKBM MK / 2024

Kedungbanteng, 29 Maret 2024

Sifat :

Lamp : 1 helai

Perihal : Permohonan Ijin Penelitian

Kepada

Yth. Direktur Pascasarjana

UIN Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri Purwokerto

Di Purwokerto

Assalamuallaikum, Wr. Wb

Menjawab surat saudara Nomer : 636/Un.19/D.PS/PP.05.3/3/2024 tanggal 27 Maret 2024,

tentang sebagaimana pokok surat, maka pada prinsipnya kami tidak keberatan menerima :

Nama : Eni Kuzrini
NIM : 224120500005
Semester : 4
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Tahun Akademik : 2023/2024

Melaksanakan Penelitian dengan Ketua PKBM berkaitan dengan Kepemimpinan Ketua PKBM
Dalam Pengembangan Profesionalitas Tutor Di Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM)
Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas Pada Tanggal 27 Maret - 26 Mei 2024 di
PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas.

Demikian untuk menjadi perhatian, Terima kasih

Wassalamuallaikum Wr. Wb





KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
PASCASARJANA

Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126 Telp: (0291-839624, 828750) Fax : 0291-836553
Website : www.pps.uin-suka.ac.id Email : pps@uin-suka.ac.id

PERSETUJUAN TIM PEMBIMBING
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TESIS

Nama Peserta Ujian : Eni Kusriani
NIM : 224120500005
Program Studi : MMPIA
Judul Tesis : Kepemimpinan Ketua PKBM Dalam Pengembangan
Professionalitas Tutor di Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat
(PKBM) Marsudi Karya Beji Kedungbandeng Banyumas

Mengetahui
Ketua Program Studi

Dr. Muh. Hanif, M.Ag., MA.
Tanggal: 21 Mei 2024

Pembimbing

Prof. Dr. Suparjo, MA.
Tanggal: 21 Mei 2024

Lampiran 10
Dokumentasi



Wawancara dengan Sutoro Ketua PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng
Observasi hari Rabu 15 November 2023



Wawancara dengan Sutoro Ketua PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng
wawancara Hari Rabu tanggal 27 Maret 2024



Wawancara dengan Lilis Suryatini Bendara dan Tutor Prakarya
PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas



Wawancara dengan Raswati Tutor Matematika
PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas



Wawancara dengan Syarif Hidayat Operator
PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas



Wawancara dengan Syarif Hidayat Operator
PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas



Wawancara dengan Heri Purnomo Tutor Geografi
PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas



Wawancara dengan Syarifudin Tutor PAI
PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas



Wawancara dengan Siyam Muthohar Tutor Bahasa Jawa PKBM Marsudi Karya
Beji Kedungbanteng



Wawancara dengan Budi Setiyadi Staf Kebersihan
PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas



Tutor Geografi Heri Purnomo dan Bendahara Lilis Suryatini
PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas



Ketua PKBM dan para Tutor PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas



Warga belajar PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas



Halaman PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas



Materi sebelum pratek Ecoprint
PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas



Hasil Kegiatan Pratek Ecoprint
PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas



Hasil Kegiatan Pratek Ecoprint
PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas



Kegiatan Praktek Membuat Piring Lidi



Pratek membuat piring lidi di PKBM Marsudi Karya Beji
Kedungbanteng Banyumas



Pembejaran Warga belajar PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas



Membersamai Warga Belajar PKBM Marsudi Karya Beji Kedungbanteng Banyumas



Mencari sumber teori kepemimpinan di perpustakaan Universitas Islam Negeri
Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri Purwokerto



Mencari sumber di perpustakaan Universitas Islam Negeri Profesor Kiai Haji
Saifuddin Zuhri Purwokerto



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
PASCASARJANA

Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126 Telp : 0281-639624, 626230, Fax : 0281-636553
Website : www.pjs.uinwatu.ac.id Email : pjs@uinwatu.ac.id

SURAT KEPUTUSAN DIREKTUR PASCASARJANA
NOMOR 1781 TAHUN 2023
Tentang
PENETAPAN DOSEN PEMBIMBING TESIS

DIREKTUR PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI PROFESOR KIAI HAJI
SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO

- Menimbang : a. Bahwa dalam rangka pelaksanaan penelitian dan penulisan tesis, perlu ditetapkan dosen pembimbing.
b. Bahwa untuk penetapan dosen pembimbing tesis tersebut perlu diterbitkan surat keputusan.
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
2. Undang-Undang Nomor 12 tahun 2012 tentang Perguruan Tinggi.
3. Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.
4. Permenristekdikti Nomor 44 tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi.
5. Peraturan Presiden RI Nomor 41 tahun 2021 tentang Perubahan Institut Agama Islam Negeri Purwokerto menjadi Universitas Islam Negeri Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri Purwokerto.

MEMUTUSKAN:

- Menetapkan :
Pertama : Menunjuk dan mengangkat Saudara **Dr. Suparjo, M.A.** sebagai Pembimbing Tesis untuk mahasiswa **Eni Kuerini NIM 224120500005** Program Studi **Manajemen Pendidikan Islam**.
Kedua : Kepada mereka agar bekerja dengan penuh tanggungjawab sesuai bidang tugasnya masing-masing dan melaporkan hasil tertulis kepada pimpinan.
Ketiga : Proses Pelaksanaan Bimbingan dilaksanakan selama 3 (tiga) semester dan berakhir sampai **4 Maret 2025**.
Keempat : Semua biaya yang timbul sebagai akibat keputusan ini, dibebankan pada dana anggaran yang berlaku.
Kelima : Keputusan ini akan ditinjau kembali apabila dikemudian hari terdapat kekeliruan dalam penetapannya, dan berlaku sejak tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di : Purwokerto
Pada tanggal : 4 September 2023
Direktur,



Sunhaj

TEMBUSAN:

1. Wakil Rektor I
2. Kabiro AUPK



RIWAYAT HIDUP

A. DATA PRIBADI



- 1 Nama : Eni Kusriani
- 2 Tempat/Tanggal Lahir : Bokittinggi, 19 November 1971
- 3 Agama : Islam
- 4 Jenis Kelamin : Perempuan
- 5 Warga Negara : Indonesia
- 6 Pekerjaan : Kepala KB.Harapan Bunda
- 7 Alamat : Perum Pasir Luhur Permai Blok
Barat RI 02 / RW 07 Pasir Kidul,
Purwokerto Barat
- 8 Email : enik04723@gmail.com
- 9 No. HP : 081327567875

A. PENDIDIKAN FORMAL

- 1 SD/MI : SD N 1 Purwokerto Wetan
- 2 SMP/MTs : SMP Kristen 3 Purwokerto
- 3 SMA/SMK/MA : SMK Ampari Jayapura
- 4 SI : PG-Paud UPGRIS

Demikian biodata penulis semoga dapat menjadi perhatian dan dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Hormat saya,

(Eni Kusriani)

