

SITUATIONAL LEADERSHIP MANAGER OF THE C PACKAGE EQUALITY PROGRAM AT PKBM HANG TUAH PEKANBARU CITY

Ayulia¹⁾, Said Suhil Achmad²⁾, Wilson³⁾

Email: ayunahda38@gmail.com¹⁾, saidsuhil@lecturer.unri.ac.id@yahoo.com²⁾, wilsonumarunri@gmail.com³⁾

HP : 085363984024

*Out of School Education Study Program
Department of Educational Sciences
Faculty of Teacher Training and Education
Riau University*

Abstract: *This study examines the situational leadership of the organizer of the C package equality program at the Hang Tuah PKBM Pekanbaru City. This study uses a descriptive qualitative paradigm approach. The research subjects will be determined based on purposive sampling, there are 5 (five) informants in this study. Data collection is done by observation (observation), documentation, in-depth interviews (indept interviews), data analysis is done by: data reduction (data reduction); data exposure (data display); and conclusion drawing and verification (conclusion drawing / verifying). The results showed: 1) The manager of the C package equality program implements the situational leadership style, from the indicator the manager acts as an instructor / informs that it has been carried out, consulted / peddled, participated / involved delegating / delegated, 2) the factors supporting situational leadership are the manager of the C package equality program always trying to embrace all parties in carrying out their duties, being fair, providing motivation, having HR in accordance with competency standards, availability of adequate facilities and infrastructure of PKBM. While the inhibiting factors include a number of managers who have difficulty communicating with leaders, 3) Impact of situational leadership in managing the C package equality program at the Hnag Tuah PKBM Pekanbaru City, where up to now the Hnag Tuah PKBM institution has received an "B" accreditation score, and the program equality of the best C packages in Pekanbaru City.*

Key Words: *Leadership Situational, Manager.*

KEPEMIMPINAN SITUASIONAL PENGELOLA PROGRAM KESETARAAN PAKET C DI PKBM HANG TUAH KOTA PEKANBARU

Ayulia¹⁾, Said Suhil Achmad²⁾, Wilson³⁾

Email: ayunahda38@gmail.com¹⁾, saidsuhil@lecturer.unri.ac.id@yahoo.com²⁾, wilsonumarunri@gmail.com³⁾
HP : 085363984024

Program Studi Pendidikan Luar Sekolah
Jurusan Ilmu Pendidikan
Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan
Universitas Riau

Abstrak: Penelitian ini mengkaji tentang kepemimpinan situasional pengelola program kesetaraan paket C di PKBM Hang Tuah Kota Pekanbaru. Penelitian ini menggunakan pendekatan berparadigma kualitatif deskriptif. Subjek penelitian akan ditentukan berdasarkan purposive sampling, informan dalam penelitian ini sebanyak 5 (lima) orang. Pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi (pengamatan), dokumentasi, wawancara mendalam (indept interview), Analisis data dilakukan dengan cara: reduksi data (data reduction); paparan data (data display); dan penarikan kesimpulan dan verifikasi (conclusion drawing/verifying). Hasil penelitian menunjukkan: 1) Pengelola program kesetaraan paket C mengimplementasikan gaya kepemimpinan situasional, dari indikator pengelola berperan sebagai intruksi/memberitahukan telah dilaksanakan, konsultasi/menjajakan, participating / mengikutsertakan delegating/mendelegasikan, 2) faktor pendukung kepemimpinan situasional adalah pengelola program kesetaraan paket C selalu berusaha untuk merangkul semua pihak dalam menjalankan tugasnya, bersikap adil, memberikan motivasi, adanya SDM yang sesuai dengan standar kompetensi, tersedianya sarana dan prasarana PKBM yang memadai. Sedangkan yang menjadi faktor penghambat diantaranya adalah ada beberapa pengelola yang sulit dalam berkomunikasi dengan pimpinan, 3) Dampak kepemimpinan situasional pengelola program kesetaraan paket C di PKBM Hnag Tuah Kota Pekanbaru, dimana selama ini lembaga PKBM Hnag Tuah mendapat nilai akreditasi “B”, dan program kesetaraan paket C terbaik di Kota Pekanbaru.

Kata Kunci: Kepemimpinan Situasional, Pengelola

PENDAHULUAN

Upaya peningkatan mutu pendidikan di Indonesia dilakukan dengan menetapkan standar nasional pendidikan. Peraturan Pemerintah RI Nomor 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 4 menyatakan bahwa, “Standar Nasional Pendidikan bertujuan menjamin mutu pendidikan nasional dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat. Pendidikan nonformal merupakan pendidikan yang diselenggarakan bagi warga masyarakat yang memerlukan layanan pendidikan yang berfungsi sebagai pengganti, penambah, dan/atau pelengkap pendidikan formal dalam rangka mendukung pendidikan sepanjang hayat. Layanan pendidikan menengah nonformal yang berfungsi sebagai pengganti atau setara dengan Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah (SMA/MA) adalah pendidikan kesetaraan program paket C. Penyelenggaraan pendidikan kesetaraan program paket C merupakan program pendidikan jalur nonformal setara dengan Sekolah Menengah Atas (SMA) pada jalur formal (Senjawati&Fakhrudin, 2017). Status kelulusan peserta didik program pendidikan kesetaraan paket C menurut Menteri Pendidikan Nasional melalui surat edaran nomor: 107/MPN/MS/2006 memiliki hak eligibilitas yang setara dengan pendidikan formal dalam memasuki lapangan kerja.

Penyelenggaraan pendidikan kesetaraan program paket C dilaksanakan pada satuan pendidikan nonformal yaitu Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM). Walaupun lulusan peserta didik paket C dinyatakan setara dengan lulusan SMA/MA, namun menurut paparan dari kepala Bagian Perencanaan dan Penganggaran Direktorat Jenderal Pendidikan Anak Usia Dini dan Pendidikan Masyarakat Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dalam kegiatan peningkatan kompetensi pengelola PKBM masih terbatas. Keterbatasan tersebut dilatarbelakangi oleh perbedaan latar belakang pendidikan, sosial, ekonomi, maupun geografis, menjadi kondisi yang saat ini sedang dihadapi. Hal tersebut diperkuat dengan perolehan akreditasi pendidikan kesetaraan program paket C di PKBM seluruh Indonesia hanya dimiliki oleh sebanyak 414 lembaga dari 10,987 lembaga. Kemudian berdasarkan data dari Pusat Statistik (BPS), disebutkan bahwa persentase angkatan kerja penduduk Indonesia pada Agustus 2017 sebagian besar masih didominasi oleh tenaga kerja yang memiliki tingkat pendidikan sekolah dasar sebesar 55.81% dari total 128.06 juta jiwa, yang berarti menunjukkan bahwa terdapat 71.47 juta orang angkatan kerja usia 15 tahun ke atas yang hanya memiliki kualifikasi pendidikan sekolah dasar. Selain itu, jumlah angkatan kerja usia dewasa (25 tahun ke atas) didominasi oleh penduduk dengan tingkat pendidikan sekolah dasar sebesar 58.55%, disusul oleh usia muda (15-24 tahun) sebesar 41.25%, kemudian pemuda (16-30 tahun) sebesar 40.73%. Data-data tersebut menunjukkan bahwa masih banyak sasaran pendidikan kesetaraan program paket C yang ada di Indonesia, namun penyelenggaraan pendidikan kesetaraan program paket C belum optimal jika ditinjau dari sudut akreditasi programnya.

PKBM yang menyelenggarakan pendidikan kesetaraan program paket C yang pengelolaannya bermutu salah satunya adalah memenuhi standar yang sudah ditetapkan oleh pemerintah. Standar mutu dapat dilihat dari dua sisi yaitu standar produk atau jasa yang ditunjukkan dengan kesesuaian dengan spesifikasi yang ditetapkan, dan standar yang ditunjukkan dengan adanya kepuasan pelanggan (Engkoswara & Komariah, 2015; Sallis, 2015). Dalam capaian peningkatan mutu yang sesuai standar nasional pendidikan, maka

perlu adanya penumbuhan budaya peningkatan mutu berkelanjutan atau perbaikan terus menerus.

Di provinsi Riau, PKBM yang menyelenggarakan pendidikan kesetaraan program paket C berjumlah 34 lembaga, dan yang telah terakreditasi A sebanyak 6 lembaga, B sebanyak 9 lembaga dan C sebanyak 19 lembaga, hal tersebut memperlihatkan bahwa program paket C yang diselenggarakan oleh PKBM di provinsi Riau memiliki nilai kelayakan minimal sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa penyelenggaraan pendidikan kesetaraan paket C di provinsi Riau belum mengarah kepada penyediaan layanan pendidikan yang bermutu. Berdasarkan data yang diperoleh dari BAN PAUD dan PNF Provinsi Riau, bahwa lembaga yang diakreditasi tahap 3 tahun 2018 sebanyak 264 lembaga. Dari 264 lembaga yang mendapat peringkat A sebanyak 34 lembaga, B sebanyak 125 lembaga dan C sebanyak 105 lembaga. Untuk capaian hasil akreditasi lembaga PAUD yang mendapat peringkat A sebanyak 13 lembaga, B sebanyak 106 lembaga dan C sebanyak 76 lembaga. Lembaga LKP yang mendapat peringkat A sebanyak 5 lembaga, B sebanyak 10 lembaga dan C sebanyak 10 lembaga. Lembaga PKBM yang mendapat peringkat A sebanyak 6 lembaga, B sebanyak 9 lembaga dan C sebanyak 19 lembaga.

Pengelolaan pendidikan kesetaraan paket C berbeda dengan pendidikan formal, baik dalam konten, konteks, metodologi maupun pendekatan untuk mencapai standar kompetensi lulusannya. Pendidikan kesetaraan program paket C dikelola oleh ketua PKBM beserta para pengelolanya dengan tujuan agar mencapai penyelenggaraan program yang bermutu. Mutu dalam konteks mengacu pada input, proses, output, dan dampak. Mutu input dapat dilihat dari sumberdaya yang tersedia, mutu proses dapat dilihat dari kemampuan sumberdaya tersebut mentransformasikan multi jenis input untuk mencapai nilai tambah peserta didik, kemudian mutu output dapat dilihat dari keunggulan akademik peserta didik, kemudian mutu dampak dapat dilihat dari lulusan yang mampu melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi atau terserap di dunia usaha dan industri. Terdapat ada beberapa hal penting yang diperlukan untuk menghasilkan mutu, yakni sistem dan prosedur yang baik dan motivatif, komitmen, serta kepemimpinan atasannya (Sallis, 2015). Berdasarkan pendapat tersebut maka kepemimpinan situasional pengelola memegang peranan penting dalam menghasilkan mutu pengelolaan pendidikan kesetaraan program paket C.

Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) dipimpin oleh seorang pengelola yang memiliki tanggung jawab untuk mengelola PKBM secara profesional, demokratis, dan bermartabat. Manfaat yang berupa *distinctive capability* atau kemampuan khusus akan diperoleh pengelola PKBM jika mereka secara teratur melakukan proses pengembangan strategi sumber daya manusia pada organisasinya. Pengelola PKBM dalam menjalankan kepemimpinannya harus mengacu pada konsep pendidikan belajar sepanjang hayat, yakni perbuatan secara wajar dan alamiah yang prosesnya tidak selalu memerlukan kehadiran pendidik seperti: guru, pelatih, pembimbing, pamong belajar dan sebagainya. Gaya kepemimpinan menurut Engkoswara dan Komariah (2012) dapat diartikan sebagai norma atau pola perilaku dalam memperagakan atau mengimplementasikan kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin bukan fenomena satu gaya yang cocok untuk semua melainkan harus dipilih dan disesuaikan agar sesuai dengan individu, organisasi, dan situasi serta tantangan sekarang dan masa depan. Program yang dikembangkan dalam pendidikan nonformal dibangun atas dasar kesepakatan dan kebutuhan peserta didik serta kurikulum disusun fleksibel sesuai kebutuhan peserta didik. Berdasarkan pemahaman

tersebut, maka kepemimpinan yang fleksibel diperlukan bagi satuan pendidikan PKBM dalam upaya pencapaian mutunya.

Kepemimpinan situasional cenderung sejalan dengan kepemimpinan yang fleksibel. Sejalan dengan pernyataan Peretomode (2012) yang menyatakan bahwa di dalam pendekatan situasional terdapat teori situasional yang mengandalkan bahwa gaya kepemimpinan relatif fleksibel untuk bergerak maju atau mundur sehingga memungkinkan dia mengatasi situasi yang berbeda. Terdapat 3 (tiga) teori tentang kepemimpinan situasional, yaitu: 1) kepemimpinan situasional model 3-D merupakan teori tentang efektifitas gaya kepemimpinan berdasarkan orientasi situasi organisasi yang dikembangkan, terdapat 12 (dua belas) jenis gaya kepemimpinan pada teori ini yang terdiri dari *Deserter*, *Separated*, *Bureaucrat*, *Missionary*, *Relationship*, *Developer*, *Autocrat*, *Task*, *Benevolent autocrat*, *Compromiser*, *Integrated*, dan *Executive*. Kepemimpinan situasional Path-Goal merupakan teori situasional yang menggabungkan aspek perilaku pemimpin, karakteristik pengikut, dan variable situasional dalam upaya memahami, memprediksi, menganalisis, dan mempengaruhi perilaku pengikut, terdapat 4 (empat) jenis gaya kepemimpinan pada teori ini yang terdiri dari *directive*, *supportive*, *participative*, dan *achievement oriented*. Kepemimpinan situasional Hersey-Blanchard merupakan teori kepemimpinan berdasarkan interaksi antara perilaku pemimpin yang berorientasi terhadap perilaku tugas (*task behavior*), perilaku hubungan (*relationship behavior*), dan tingkat kesiapan/kedewasaan pengikutnya dalam melakukan fungsi tertentu. Teori kepemimpinan situasional ini terdiri dari dua (dua) model, yaitu *Situational Leadership I (SL I)* dengan empat jenis gaya kepemimpinan yang terdiri dari *directing*, *selling*, *participating*, dan *delegating* serta *Situational Leadership II (SL II)* dengan 4 (empat) jenis gaya kepemimpinan yang terdiri dari *directing*, *supporting*, dan *delegating*.

Kepemimpinan situasional pengelola program kesetaraan paket C di PKBM terletak pada proses bagaimana mereka mempengaruhi dan memfasilitasi para pengelola agar bekerjasama secara efektif dalam situasi pendidikan sepanjang hayat untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Satu diantara yang menarik perhatian peneliti adalah Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Hang Tuah Kota Pekanbaru, berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 17 tahun 2010 bahwa pusat kegiatan belajar masyarakat adalah satuan pendidikan nonformal yang menyelenggarakan berbagai kegiatan belajar sesuai dengan kebutuhan masyarakat atas dasar prakarsa dari, oleh, dan untuk masyarakat. Dalam penelitian ini, peneliti tertarik pada PKBM Hang Tuah Kota Pekanbaru yang alasannya PKBM dengan program kesetaraan paket C terbaik di kota Pekanbaru.

Proses pendirian PKBM Hang Tuah melibatkan beberapa lembaga, diantaranya Lembaga Masyarakat Kantor Desa Rumbai RT 01/RW 02 atau Lembaga Kelurahan Balai Pernikahan No. 18 A, Lembaga UPTD Badan Pengelolaan Sekolah (BPS), dan Lembaga Dinas Pekanbaru. Kegiatan yang pertama sekali dilakukan dalam pendirian PKBM memiliki sedikitnya dua dari tiga lembaga yakni Taman Bacaan Masyarakat (TBM), Lembaga Kursus dan Pelatihan (LKP) serta kelompok bermain atau taman kanak-kanak (TK). Pada awal pendirian PKBM yang dimiliki hanya satu gedung PKBM dengan beberapa ruangan yang disekat ukuran kecil. PKBM Hang Tuah sekarang melaksanakan berbagai program, taman baca masyarakat, program kecakapan hidup (*Life Skill*), pendidikan kesetaraan (Paket A, B, C), keaksaraan fungsional (KF) yang awalnya PKBM Hang Tuah ini dengan nama PKBM Rumbai. seiring berjalannya waktu program PKBM Hang Tuah ditambah tepatnya pada tahun 2009 sampai 2019 diantaranya, Pre School

(Playgroup), kelompok bermain, PAUD, Life Skill (sewing, membatik, bordir, obras, cleaner, teknisi AC-HP dan motor, ect), private Class English, Computer. Program tambahan ini hanya berjalan aktif kurang lebih satu tahun, sedangkan program yang masih dilaksanakan sampai 2020 sekarang terdiri dari empat program yaitu program TBM, kesetaraan, keaksaraan fungsional, dan life skill membatik.

Berdasarkan data yang diperoleh pada PKBM Hang Tuah 6 tahun terakhir tahun 2014 sampai 2020 warga belajar PKBM Hang Tuah program kesetaraan mencapai 1700 orang, dengan masing-masing jumlah paket A 195 orang, paket B 444 orang, paket C 1.061 orang. Dapat disimpulkan bahwa jumlah warga belajar terbanyak terdapat pada program kesetaraan paket C sampai tahun 2020 sekaligus program kesetaraan terbaik di Kota Pekanbaru. Dari semua program yang ada, dibandingkan dari tahun-tahun sebelumnya peningkatan warga belajar terus bertambah, itu dapat dilihat semenjak 6 tahun terakhir ini. Dalam pelaksanaan program di PKBM Hang Tuah terkhusus pada bidang kesetaraan paket C mengalami peningkatan yang signifikan. Warga belajar terbanyak terdapat pada program kesetaraan paket C setara SMA, kriteria warga belajarnya bervariasi dari semua jenis umur, ada yang berumur belasan tahun, puluhan tahun, bahkan berumur setengah abad atau 50 tahun.

Berdasarkan pengamatan di lapangan, diperoleh data sementara berupa fenomenafenomena sebagai berikut:

1. Kepemimpinan di dua lembaga pendidikan membuat pengelola harus menyesuaikan kepemimpinan dengan situasi lembaga tersebut, sehingga dapat berkembang dengan baik.
2. Karena sering terjadi pergantian karyawan, sehingga pengelola harus menyesuaikan situasi tersebut.
3. Karena pengelola yang sering ke luar daerah untuk keperluan pekerjaan yang mendesak, membuat pengelola harus menyesuaikan situasi dan kondisi tersebut.
4. Warga belajar paket C yang bervariasi, sehingga pengelola dalam program kesetaraan paket C harus menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan situasi dan kondisi lembaga PKBM.

Fokus penelitian adalah orang-orang yang terlibat dalam kepemimpinan situasional pengelola program kesetaraan paket C di PKBM Hang Tuah Kota Pekanbaru, kegiatankegiatan yang dilaksanakan di PKBM Hang Tuah Kota Pekanbaru, tempat-tempat yang digunakan dalam pengelolaan program kesetaraan paket C di PKBM Hang Tuah Kota Pekanbaru, waktu-waktu yang digunakan dalam pengelolaan program kesetaraan paket C di PKBM Hang Tuah Kota Pekanbaru, bentuk pola kepemimpinan situasional pengelola program kesetaraan paket C di PKBM Hang Tuah Kota Pekanbaru. Indikator kepemimpinan PKBM Hnag Tuah Kota Pekanbaru antara lain:

a. Intruksi (Intruktif)

Gaya kepemimpinan situasional yang tinggi dalam perilaku direktif (*tinggi tugas*) tetapi rendah dalam perilaku suportif (*rendah hubungan*). Pemimpin memberikan petunjuk yang spesifik dalam mengawasi secara ketat pelaksanaan tugas, anggota diberi intruksi yang jelas dan dibiasakan dengan peraturan, sruktur, dan prosedur kerja tetapi juga menjelaskan rencana langkah demi langkah tentang bagaimana

tugas tersebut diselesaikan. Gaya kepemimpinan ini efektif pada kematangan bawahan rendah.

b. Konsultasi (Konsultatif)

Gaya kepemimpinan situasional yang tinggi dalam perilaku direktif (*tinggi tugas*) dan tinggi dalam perilaku suportif (*tinggi hubungan*). Pemimpin masih menyediakan seluruh arahan dan membangun komunikasi dua arah, pemimpin berusaha agar secara psikologis pengikut “turut andil” dalam tugas dan bertanggung jawab. Gaya ini akan efektif pada kematangan bawahan sedang yaitu: bawahan yang tidak memiliki kemampuan tetapi mempunyai kemauan.

c. Partisipasi (Partisipatif)

Gaya kepemimpinan situasional yang rendah dalam perilaku direktif (*rendah tugas*) tetapi tinggi dalam perilaku suportif (*tinggi hubungan*). Pemimpin memverikan fasilitas dan mendukung usaha bawahan kearah penyelesaian tugas, mendengarkan saran-saran bawahan dan memudahkan interaksi, dan membagi tanggung jawab untuk membuat keputusan. Artinya pemimpin mengikutsertakan bawahan dalam pengambilan keputusan, dan untuk membangun rasa percaya diri dan motivasi mereka. Pemimpin mendorong dan memuji serta mendorong keberanian mengambil resiko . Gaya ini akan cocok pada bawahan cukup matang yaitu: mampu melakukan tugas tetapi tidak mempunyai kemauan.

d. Delegasi (Delegatif)

Gaya kepemimpinan situasional yang rendah dalam perilaku direktif (*rendah tugas*) dan rendah dalam perilaku suportif (*rendah hubungan*). Pemimpin menyerahkan tanggung jawab atas dasar pengambilan keputusan dan pemecahan masalah sehari-hari kepada orang yang melaksanakan tugas (Hersey dan Blanchard 1982: 181-184).

METODE PENELITIAN

Sesuai dengan masalah yang hendak diteliti, penelitian ini merupakan jenis penelitian deskriptif naturalistik dengan pendekatan kualitatif yaitu bertujuan memberikan gambaran secara sistematis tentang kepemimpinan situasional pengelola program kesetaraan paket C (Hersey dan Blanchard 1982: 181-184). “Penelitian Naturalistik memiliki latar aktual sebagai sumber langsung data dan peneliti merupakan instrument kunci. Penelitian masuk dan menghabiskan waktu di desa maredan barat, kelompok masyarakat. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian, misalnya pelaku, persepsi, motivasi, dan tindakan secara holistic, dan dengan cara deskriptif dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan metode alamiah (Lexy J. Moleong, 2012:6).

Penelitian ini terdiri dari satu variabel yaitu Kepemimpinan Situasiional Pengelola Program Kesetaraan Paket C di PKBM Hang Tuah Kota Pekanbaru. Sedangkan subfokus penelitian yang digunakan yaitu: (1) intruksi atau intruktif (2) konsultasi (konsultatif) (3) partisipasi atau partisipatif (4) delegasi atau delegatif. Variabel penelitian ini adalah suatu

atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2011: 38). Subjek penelitian ini berjumlah 5 orang yang dijadikan sebagai informan penelitian. Kegunaan informan penelitian ini adalah untuk mengetahui data dan informasi tentang kepemimpinan situasional pengelola program kesetaraan paket C di PKBM Hang Tuah Kota Pekanbaru.

Tabel 1. Subjek Penelitian Kepemimpinan Situasional Pengelola Program Kesetaraan Paket C di PKBM Hang Tuah Kota Pekanbaru.

No	Nama	umur	Jabatan	Informan
1.	AA	50 Tahun	Ketua PKBM Hang Tuah	Informan inti
2.	EP	30 Tahun	Sekretaris PKBM Hang Tuah	Informan Inti
3.	AR	32 Tahun	Bendahara PKBM Hang Tuah	Informan kontrol
4.	SP	25 Tahun	Koordinator program kesetaraan paket C PKBM Hang Tuah	Informal kontrol
5.	RR	20 Tahun	Warga Belajar	Informan Pengamat
	Jumlah: 5			Jumlah: 5 Informan

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 2 (dua) sumber yaitu:

1. Data primer (sumber data utama) merupakan data yang diperoleh secara langsung dari pihak-pihak yang berkepentingan dengan objek penelitian melalui wawancara dan observasi yang kemudian diolah sendiri oleh peneliti. Dalam hal ini data yang digunakan terkait, catatan-catatan yang mendukung penelitian ini berasal dari data primer diperoleh dari tanggapan informan yang berjumlah 5 orang.
2. Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung, dan yang mendukung demi tercapainya kesempurnaan penelitian yaitu melalui buku-buku, kepustakaan, dokumen, laporan-laporan, peraturan perundang-undangan serta bukubuku ilmiah. Untuk mendapatkan data sekunder ini dikumpulkan data yang berkaitan dengan penelitian ini, sehingga diharapkan penelitian ini menjadi terarah dan sistematis.

Teknik Analisis Data

Agar mendapatkan data yang akurat dalam penelitian ini digunakan berbagai metode pengumpulan data. Upaya dimaksudkan untuk memberi bobot tersendiri terhadap hasil penelitian. Maka digunakan teknik pengumpulan data yang meliputi:

1. Teknik Dokumentasi

Dokumentasi yaitu teknik pengumpulan data yang berasal dari catatan-catatan maupun arsip-arsip kepemimpinan situasional yang berhubungan dengan penelitian ini. Hal ini dilakukan guna untuk mendukung informasi yang akan diolah dalam penelitian ini. Menurut Sugiyono (2011:240) “Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan (*life histories*), kriteria, biografi, peraturan dan kebijakan.

Dokumen-dokumen yang mungkin tersedia mencakup: budget, iklan, deskripsi kerja, laporan tahunan, memo, korespondensi, brosur informasi, dan banyak jenis item tertulis lainnya (Emzir, 2010:62).

2. Teknik Observasi

Dalam penelitian ini, peneliti mengadakan pengamatan secara langsung dan pencatatan tentang keadaan atau fenomena secara sistematis. yaitu dimaksudkan untuk mendapatkan pengamatan langsung kepemimpinan situasional pengelola program kesetaraan paket C di PKBM Hang Tuah Kota pekanbaru

Observasi merupakan teknik pengumpulan data yang tidak menggunakan perkataan atau tidak disertai dengan komunikasi lisan. Dilihat dari jelasnya, observasi terdiri atas obeservasi partisipatif dan observasi non-partisipatif.

Observasi partisipatif dilakukan oleh pengamat dengan melibatkan dirinya dalam kegiatan yang sedang dilakukan atau peristiwa yang sedang dialami oleh orang lain, namun orang lain itu tidak mengetahui bahwa dia atau meraka sedang diobservasi. Sedangkan observasi non-partisipatif, tidak melibatkan diri dalam kegiatan yang tengah dilakukan atau sedang dialami oleh orang lain, namun sebagai pengamat diluar kegiatan atau diluar kelompok yang sedang diobservasi (Djuju Sudjana, 2006:200).

3. Teknik Wawancara

Peneliti menggunakan teknik wawancara dalam pengumpulan data. Wawancara menurut Moleong (2012:186) adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan ini dilakukan dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu, dalam penelitian ini, dilakukan dengan mewawancarai informan penelitian.

Anas Sudijono (2003:82) menjelaskan bahwa ada dua jenis wawancara yang digunakan sebagai alat evaluasi. Pertama, wawancara terpimpin yang berpegang pada paduan wawancara yang butir-butir itemnya telah dipersiapkan secara matang. Kedua, wawancara tidak terpimpin atau wawancara yang tidak sistematis dan bebas. Emzir (2012:49) menyatakan bahwa “Wawancara terdiri atas sejumlah pertanyaan yang dipersiapkan oleh peneliti dan diajukan kepada seseorang mengenai topik penelitian secara tatap muka, dan peneliti merekam jawaban-jawabannya sendiri.

Penggunaan teknik wawancara dalam penelitian ini dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi penguat atas data yang telah dikumpulkan melalui observasi dan dokumen. Subjek yang diwawancarai terdiri atas beberapa populasi atau pihak lain yang dianggap dapat melengkapi keterangan yang diperlukan dalam penelitian ini.

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara. Catatan lapangan dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan kedalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun kedalam pola, memilih mana yang penting yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain (Sugiyono, 2011:244).

Menurut Emzir (2012:85) „analisis data merupakan proses sistematis pencarian dan pengaturan transkripsi wawancara, catatan lapangan, dan materi-materi tersebut dan untuk memungkinkan menyajikan apa yang sudah ditemukan kepada orang lain.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode analisis data model Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2011:246) terdapat tiga aktifitas dalam analisis data yaitu:

1. Reduksi Data

Reduksi data merupakan proses berpikir sensitive yang memerlukan kecerdasan dan keluasan dan kedalaman wawasan yang tinggi. Bagi peneliti yang masih baru dalam melakukan reduksi data dapat mendiskusikan pada teman atau orang lain yang dipandang ahli. Melalui diskusi itu maka wawasan peneliti akan berkembang, sehingga dapat mereduksi data-data yang memiliki nilai temuan dan pengembangan teori yang signifikan.

2. Data Display

Setelah melakukan redaksi terhadap data yang dikumpulkan, maka peneliti menyajikan data dalam bentuk deskripsi terhadap aspek-aspek yang diteliti sebagai suatu kumpulan informasi yang tersusun dari mulai tahap persiapan sampai pada pelaksanaan.

3. Verifikasi

Penarikan kesimpulan yang dilakukan oleh peneliti setelah melakukan verifikasi terhadap data-data yang dimiliki. Penarikan kesimpulan diambil oleh peneliti setelah mendapatkan kejelasan data yang didapatkan peneliti.

Dalam hal kesimpulan dilakukan secara bertahap, pertama berupa kesimpulan sementara, namun dengan bertambahnya data maka perlu dilakukan verifikasi data yaitu dengan mempelajari kembali data-data yang ada (yang direduksi maupun disajikan).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 2. Kepemimpinan Situasional

Hasil Observasi	Hasil Wawancara	Hasil Dokumentasi
Kepemimpinan Situasional Intruksi (Intruktif)		

<p>Ketua PKBM Hang Tuah selaku pimpinan dapat dengan jelas memberikan arahan atau tugas kepada bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan disampaikan dengan jelas, dan detail sampai pada isi pokok persoalan yang akan dibicarakan dalam agenda rapat bersama dengan pengelola program kesetaraan paket C.</p>	<p>Ketua PKBM Hang Tuah dalam memberikan pekerjaan kepada pengelola selalu memberikan perintah (intruksi), dan tidak bersifat memaksa. Ketua PKBM Hang Tuah selalu memberikan pengarahan terlebih dahulu sebelum melaksanakan pekerjaan.</p>	<p>Surat keputusan tentang perintah tugas kepada sekretaris PKBM Hang Tuah untuk mengikuti kegiatan yang diadakan oleh dinas pendidikan Kota pekanbaru terkait dengan akan diadakannya Ujian Nasional Berbasis Komputer program kesetaraan paket C.</p>
<p>Kepemimpinan Situasional Konsultasi (Konsultatif)</p>		
<p>Ketua PKBM Hang Tuah selalu memberikan kesempatan kepada pengelola untuk menyampaikan ide/pendapat dalam rapat, berlaku demokratis tanpa memaksakan kehendaknya, selain itu ketua PKBM dapat memberikan motivasi kepada pengelola program kesetaraan paket C untuk dapat meningkatkan kinerjanya dengan cara memberikan penghargaan</p>	<p>Terdapat aturan yang jelas dibuat oleh ketua PKBM Hang Tuah dalam memverikan tugas. Ketua PKBM Hang Tuah memberikan kesempatan kepada pengelola program kesetaraan paket C untuk berpendapat. Ketua PKBM Hang Tuah dalam menjalankan tugasnya berlaku demokrasi. Ketua PKBM Hang Tuah dapat menerima saran dari pengelola program kesetaraan paket C. Ketua PKBM Hang Tuah selalu memberikan motivasi kepada bawahannya dalam menyelesaikan pekerjaan. Ketua PKBM Hang Tuah memberikan pujian kepada pengelola program kesetaraan paket C bila menyelesaikan pekerjaan dengan baik.</p>	<p>Meliputi piagam penghargaan yang diberikan ketua PKBM Hang Tuah kepada salah seorang pengelola paket C karena tingkat kehadirannya di PKBM Hang Tuah yang sangat disiplin dan tidak pernah alpa/ijin.</p>
<p>Kepemimpinan Situasional Partisipasi (Partisipatif)</p>		

Ketua PKBM Hang Tuah mengikuti kerja bakti yang diadakan warga masyarakat dalam rangka membrantas nyamuk penyebab DBD bersama warga belajar.	Ketua PKBM Hang Tuah Kota Pekanbaru mampu membuat keputusan secara tepat dalam menyelesaikan masalah dan keputusan yang diambil oleh ketua PKBM Hang Tuah Kota Pekanbaru dapat diterima oleh semua pihak pengelola PKBM Hang Tuah terutama pengelola program kesetaraan paket C selama ini aktif dalam berbagai kegiatan yang dilakukan warga masyarakat.	Foto kegiatan bersihbersih yang dilakukan secara bersama oleh warga masyarakat, aparat pemerintah, dan warga belajar PKBM Hang Tuah Kota pekanbaru
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan maka dapat disimpulkan penelitian ini sesuai dengan tujuan penelitian ini, yaitu untuk mengetahui orang-orang yang terlibat di lembaga Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat Hang Tuah Kota Pekanbaru, mengetahui kegiatan yang dilakukan di lembaga Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat Hang Tuah Kota Pekanbaru, mengetahui tempat-tempat yang digunakan untuk kegiatan di Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat, mengetahui bentuk pola kepemimpinan situasional pengelola program kesetaraan paket C di PKBM Hang Tuah.

1. Orang-orang yang terlibat di lembaga PKBM Hang Tuah

PKBM Hang Tuah dipimpin oleh Ir. Andi Muhammad Amir, wakil ketua Hj. Nurhayati, sekretaris Ajianto, Administrasi/ Financial Manager Andika Rifkiwy sekaligus rangkap sebagai bendahara, seksi program TBM Aulia Sukron, seksi pendidikan kesetaraan Sufyan, seksi life skill Shela Layna, seksi keaksaraan fungsional Sebri, seksi humas Hasri Assidiq, dengan penasehat ketua yayasan Purna Narapidana Indonesia

2. Kegiatan-kegiatan yang dilakukan di PKBM Hang Tuah

Pada mulanya PKBM Hang Tuah merupakan salah satu bentuk kepedulian masyarakat terhadap upaya pemerintah dalam mewujudkan masyarakat yang responsif terhadap perkembangan transformasi informasi. Hal tersebut diwujudkan dalam bentuk Keaksaraan Fungsional (KF) yang didirikan pada tahun 2006 yang diketuai Andi Muhammad Amir diBantu oleh Bayanuddin Pada tahun 2006 yang bergerak dalam bidang Pendidikan Kesetaraan. Seiring dengan upaya pemerintah

yang terus berkesinambungan dalam menuntaskan wajib belajar 9 tahun dan untuk membekali generasi penerus bangsa khususnya kaum remaja dan pemuda dengan berbagai ilmu pengetahuan dan keterampilan, maka Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Hang Tuah yang merupakan salah satu lembaga pendidikan nonformal berupaya melakukan pendekatan dengan masyarakat dan pemerintah setempat agar dapat bersama-sama membangkitkan semangat dan motivasi masyarakat untuk dapat belajar kembali meskipun usia mereka bukan usia sekolah formal.

Pada awal lembaga PKBM Hang Tuah berdiri tanggal 29 September 2006 program yang ada antara lain, taman baca masyarakat, program kecakapan hidup (Life Skill), pendidikan kesetaraan (Paket A, B, C), keaksaraan fungsional (KF) yang awalnya PKBM Hang Tuah ini dengan nama PKBM Rumbai . seiring berjalannya waktu program PKBM Hang Tuah ditambah tepatnya pada tahun 2009 sampai 2019 diantaranya, Pre School (Playgroup), kelompok bermain, PAUD, Life Skill (sewing, membuat, bordir, obras, cleaner, teknisi AC-HP dan motor, ect), private Class English, Computer. Program tambahan ini hanya berjalan aktif kurang lebih satu tahun, sedang kan program yang masih dilaksanakan sampai 2020 sekarang terdiri dari empat program yaitu program TBM, kesetaraan, keaksaraan fungsional, dan life skill membuat.

3. Tempat-tempat yang digunakan untuk kegiatan di Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Hang Tuah adalah ruangan utama PKBM Hang Tuah, ruangan kepala PKBM, ruangan administrasi, Ruangan kelas paket C.
4. Pola kepemimpinan situasional pengelola program kesetaraan paket C di PKBM Hang Tuah dengan cara mengarahkan, mengerjakan, menggerakkan, melakukan pembinaan dengan komunikasi langsung, menampilkan kewibawaan di depan karyawan dalam situasi tertentu dan melakukan musyawarah tertutup dengan karyawan yang kinerja kurang baik (democratic leader).

Rekomendasi

Berdasarkan hasil kesimpulan dan penelitian yang telah diuraikan di atas, ada beberapa saran yang penting untuk diperhatikan, yaitu:

1. Kepada pengelola PKBM agar para pengelola di PKBM Hang Tuah Kota Pekanbaru memang harus menggunakan kepemimpinan situasional karena kepemimpinan menyesuaikan dengan situasi kepemimpinan yang efektif.
2. Kepada pengelola PKBM harus menyadari bahwa kepemimpinan situasional pengelola dalam program kesetaraan paket C disebabkan oleh pimpinan yang mengelola dua lembaga.
3. Untuk kepentingan penelitian ini diharapkan ada kelanjutan penelitian sehingga perkembangan ilmu tidak berhenti tetapi berkembang

DAFTAR PUSTAKA

Akdon. 2006. Strategic Management for Educational Management. Bandung: Alfabeta.

- Arikunto, Sugarsimii. 2008, *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Aditty Media dan FIP UNY.
- Azwar. 1996. Pengantar Adminisstrasi Kesehatan Edisi Ketiga, Jakarta: Binarupa. Aksara.
- Abu Ahmadi. 1991. Ilmu Pendidikan, Jakarta. PT. Rineka Cipta.
- Azizah, F. N. (2017). PENERUHAN KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN KINERJA KARYAWAN. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 4(1).
- Abdulkarim. 2004. “Kewarganegaraan Untuk SMP Kelas II Jilid 2”. Bandung. Grafindo Media Pratama.
- Blanchard. *Management of Organizational Behavior : Utilizing of Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs.
- Balawa, La Ode. 2010. Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, Kendari: FKIP Unhalu.
- Danim, Sudarmin. 2002. *Inovasi Pendidikan “Dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan”* Bandung: Pustaka Setia.
- Djauzak Ahmad, Petunjuk peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar, (Jakarta, Ditjen Dikdasmen Depdikbud, 1003). Dalam <http://sindemeysin.blogspot.com/2009/05/makalah-manajemen-kesiswaan.html>/diakses pada tanggal 22 April, pukul 18.30 Wita.(4)
- Fattah, Nanang. 2000. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Handoko. 1992. *Manajemen*. Edisi ke 2. Yogyakarta: Badan penerbit Fakultas Ekonomi UGM.
- Hasbullah, *Otonomi Pendidikan: Kebijakan Otonomi Daerah dan Implikasinya Terhadap Penyelenggaraan Pendidikan*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2007.
- Handoko (1984). *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Hani, Handoko, *Manajemen* Edisi Kedua, (Yogyakarta: BPFE), 2003, h. 359.

- Indra Kusuma. 1973. Pengantar Ilmu Pendidikan, Surabaya, Usaha Nasional.
- Keefe James W. 1993. "Developing reflective practice skill – the potential" Invited Keynote Paper to The English National Board for Nursing, Midwifery and Health Visiting Power of The Portofolio Conference, Nottingham, November.
- Kartika, Legawati. Pengaruh Pengawasan Terhadap Produktifitas Kerja Karyawan pabrik, jom FISIP, Volume 1 No.2 Oktober 2014, h.4.
- Mulyasa. 2005. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional, dalam Konsteks Mmenyukseskan MBS dan KBK*. Bandung Remaja Rosdakarya.
- Melayu, 2011. Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah. Jakarta. Bumi Aksara.
- Ngalim, Purwanto. 2003. Ilmu Pendidikan Teoritis dan Praktis, Bandung, PT, Remaja Rosdakarya.
- Pidarta, Made. *Manajemen Pendidikan Indonesia* Jakarta: Rineka Cipta, 2004.
- PERMENDIKNAS No. 39 Tahun 2008 tentang PEMBINAAN KESISWAAN. Pasal 1 © ibid, PERMENDIKNAS No. 39 Tahun 2008, Pasal 5.
- Qomar, Mujamil. *Manajemen Pendidikan Islam*. Jakarta: Remaja Rosdakarya, 2001.
- Rorimpandey, L. (2013). Gaya Kepemimpinan tarsformasional, transaksional, situasional, pelayanan dan autentik terhadap kinerja pegawai kecurahan di kecamatan bunaken kota manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Rriset Ekonomi, Manajemen, Bisnis, dan Akuntansi*, 1(4).
- Siagian, S. P. 1990. *Organisasi, dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- Soetopo, H. 2002. Keefektifan organisasi Sekolah. Dalam Buahnuddin, H., Imron Ali, Maisyaroh (Eds.). *Managemen Pendidikan: Wacana, proses dan aplikasi di Sekolah* (Hlm 111-128) Universitas Negeri Malang.
- Syafaruddin, *Efektifitas Kebijakan Pendidikan: Konsep, Srategi, dan Aplikasi Kebijakan Menuju Organisasi Sekolah Efektif* Jakarta: Rineka Cipta, 2008.
- Supriono S., Achmad Safari, *Manajemen Berbasis Sekolah* Surabaya: SIC, 2001.
- Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta, 2004.

Syafarudin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan, Konsep Strategi, dan Aplikasi*, Jakarta. Grasindo Gramedia Indiasrana, 2002.

Sondang, Siagian, *fungsi-fungsi Manajerial*, (Jakarta: PT Bumi Aksara), 2005, h. 126.

Sugiono, 2015. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Usman, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* Jakarta: Bumi Aksara, 2006.

Usman Husaini, 2008. *Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara.

Wahjonosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2005.

Wahjono, S.I. (2018). Model Kepemimpinan Situasional Pada Perusahaan Keluarga (Kasus UKM di Sentra Industri Wedoro Sidoarjo). *BISMA (Bisnis dan Manajemen)*, 3(1), 1-14.

Widianto, A.B. (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen dan Prestasi Kerja Karyawan Rumah Sakit Anan dan Bersalin Muhammadiyah Tuben. *Die*, 2013, 9.2.

Wijianti. 2005. "Kewarganegaraan (citizenship)", Jakarta: Piranti Darma Kalokatama.