



KOMITMEN PENGELOLA DAN KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KETUA PKBM DALAM MENINGKATKAN MUTU PENGELOLAAN PENDIDIKAN KESETARAAN PROGRAM PAKET C

Ratih Yuniarti¹⁾, Aan Komariah²⁾, Asep Suryana³⁾, Eka Prihatin⁴⁾

PP PAUD DIKMAS JAWA BARAT

Correspondence: E-mail: ratih.yuniarti@student.upi.edu

ABSTRACTS

Quality of education is the achievement of the implementation of educational process managed in line with the aim of quality improvement. This research is motivated by the initial condition in the field where the quality of equivalency education package C program in Cimahi City not optimal which is allegedly caused by less optimal managerial commitment and leadership of PKBM chairman. This study aims to describe and analyze the influence of the commitment of managers and leadership situational PKBM chairman of the quality of equivalency education package C program management in Cimahi City. The method used is descriptive method with quantitative approach using survey design. The subjects of the study were 64 people, consisting of 16 PKBM chairmen and 48 packages of C program managers from 16 PKBM. Data analysis technique used is pearson product moment correlation, determination, and regression. The results obtained by showing the positive and significant influence between the commitment of managers and leadership situational PKBM chairman of the quality of equivalency education package C program management. The magnitude of these impacts can be considered for PKBM in an effort to improve the quality of equivalency education package C program

Keywords: *Management Commitment, Situational Leadership, Quality Management Improvement*

© 2019 Tim Pengembang Jurnal UPI

ARTICLE INFO

Article History:

Received 15 July 2019

Revised 14 August 2019

Accepted 27 September 2019

Available online 30 October 2019

1. PENDAHULUAN

Upaya peningkatan mutu pendidikan di Indonesia dilakukan dengan menetapkan standar nasional pendidikan. Peraturan Pemerintah RI Nomor 19 Tahun 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 & Fakhruddin, 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 tahun 2017, kemampuan para pengelola PKBM untuk mengembangkan 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 Badan 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 bermutu salah satunya adalah dapat 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 (Satori, 2016).

Di Kota Cimahi, PKBM yang menyelenggarakan pendidikan kesetaraan program paket C berjumlah 21 lembaga, dan yang telah terakreditasi berjumlah 6 lembaga, hal tersebut menunjukkan bahwa memperlihatkan bahwa hanya terdapat 28.57% program paket C yang diselenggarakan oleh PKBM di Kota Cimahi

memiliki nilai kelayakan minimal sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa penyelenggaraan pendidikan kesetaraan program paket C di Kota Cimahi belum mengarah kepada penyediaan layanan pendidikan yang bermutu.

Pengelolaan pendidikan kesetaraan berbeda dengan pendidikan formal, baik dalam konten, konteks, metodologi maupun pendekatan untuk mencapai standar kompetensi lulusannya (Hardjono, Raharjo, & Suminar, 2016). Pendidikan kesetaraan program paket C dikelola oleh ketua PKBM beserta para pengelolanya dengan tujuan agar mencapai penyelenggaraan program yang bermutu. Mutu dalam konteks pendidikan mengacu pada input, proses, output, dan dampak. Mutu input dapat dilihat dari sumberdaya yang tersedia, mutu proses dapat dilihat dari kemampuan sumberdaya tersebut mentransformasikan multijenis input untuk mencapai nilai tambah peserta didik, mutu output dapat dilihat dari keunggulan akademik dan non 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 (Widdah, Suryana, & Musyaddad, 2012). 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 komitmen pengelola serta kepemimpinan ketua PKBM memegang peranan penting dalam menghasilkan mutu pengelolaan pendidikan kesetaraan program paket C.

Komitmen pegawai dalam hal ini adalah pengelola pendidikan kesetaraan program paket C terhadap organisasinya dikenal dengan sebutan komitmen organisasi, yakni keinginan dari seorang pegawai untuk tetap menjadi anggota organisasi (Colquitt, Lepine, & Wesson, 2015). Komitmen yang tinggi diperlihatkan dengan loyalitas yang tinggi,

selalu berusaha menjaga nama baik, menunjukkan prestasi dan kinerja yang tinggi. Sedangkan komitmen rendah akan memiliki kecenderungan untuk malas, mangkir bahkan sampai keluar dari pekerjaannya. Untuk itu, tingginya komitmen pengelola pendidikan kesetaraan program paket C akan membuat mereka tetap bertahan dan memelihara keanggotaannya di PKBM serta mendukung tujuan PKBM yang berkaitan dengan pendidikan kesetaraan program paket C.

Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) dipimpin oleh seorang ketua yang memiliki tanggungjawab untuk mengelola PKBM secara profesional, demokratis, dan bermartabat (Kemendikbud, 2012). Manfaat yang berupa *distinctive capability* atau kemampuan khusus akan diperoleh ketua PKBM jika mereka secara teratur melakukan proses pengembangan strategi sumberdaya manusia pada organisasinya (Kamil, 2011). Ketua 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, dsb (Sudjana, 2004). Gaya kepemimpinan menurut Engkoswara dan Komariah (2012) dapat diartikan sebagai norma atau pola perilaku dalam memperagakan atau mengimplementasikan kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin bukan sebuah fenomena satu gaya cocok untuk semua melainkan harus dipilih dan disesuaikan agar sesuai dengan individu, organisasi, dan situasi serta tantangan sekarang dan masa depan. (Amanchukwu, Stanley and Ololube, 2015). Program yang dikembangkan dalam pendidikan nonformal dibangun atas dasar kesepakatan dan kebutuhan peserta didik serta kurikulum disusun fleksibel sesuai kebutuhan peserta didik (Kamil, 2011). Berdasarkan pemahaman tersebut, maka kepemimpinan

yang fleksibel diperlukan bagi satuan pendidikan PKBM dalam upaya pencapaian mutunya. Kepemimpinan situasional cenderung sejalan dengan kepemimpinan yang fleksibel tersebut. Sejalan dengan pernyataan Peretomode (2012) yang menyatakan bahwa di dalam pendekatan situasional terdapat teori situasional yang mengandaikan 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* (Reddin, 1967); 2) kepemimpinan situasional *Path-Goal* merupakan teori situasional yang menggabungkan aspek perilaku pemimpin, karakteristik pengikut, dan variabel 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* (House, 1996; Phillips & Phillips, 2016); 3) 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 (Cote, 2017; Hersey & Blanchard, 1988; Lee-kelley, 2002; Tortorella & Fogliatto, 2017). Teori kepemimpinan situasional ini terdiri dari 2 (dua) model, yaitu: *Situational Leadership I* (SL I) dengan 4 (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, coaching, supporting*, dan *delegating*.

Kepemimpinan situasional ketua PKBM dalam pendidikan kesetaraan program paket C terletak pada proses bagaimana mereka mempengaruhi dan memfasilitasi para pengelola dan tutor agar dapat bekerjasama secara efektif dalam situasi pendidikan sepanjang hayat untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk ke dalam jenis penelitian kuantitatif deskriptif dengan menggunakan metode survey. Sampel diambil melalui Sampel diambil melalui *Proportionate stratified Random sampling* sebanyak 16 dari 21 PKBM se- Kota Cimahi, hal ini disebabkan karena setelah dilakukan identifikasi lapangan terdapat beberapa unit analisis yang tidak dapat berpartisipasi pada penelitian ini dengan alasan: 1) terdapat unit analisis yang tidak beroperasi; 2) terdapat unit analisis yang terdaftar namun tidak ditemukan; 3) terdapat unit analisis tidak mengembalikan kuesioner; 4) terdapat unit analisis dibawah kriterium; dan 5) terdapat unit analisis yang memiliki pemahaman kontradiktif dengan unit analisis lainnya, sehingga jumlah sampel menjadi sebanyak 16 PKBM. Teknik pengumpulan data melalui angket skala lima kategori Likert.

Sebelum kuesioner digunakan dalam penelitian ini terlebih dahulu dilakukan uji coba untuk menentukan validitas dan reliabilitas instrumen. Hasil tersebut digunakan sebagai instrumen untuk mengambil data dalam penelitian di lapangan. Analisis data meliputi: 1) deskripsi data; 2) uji prasyarat analisis: uji normalitas, homogenitas dan linieritas; 3) pengujian hipotesis dengan penentuan tingkat pengaruh melalui analisis korelasi, taraf

signifikansi, analisis koefisien determinasi, dan analisis regresi. Deskripsi setiap variabel dapat digambarkan dari skor rata-rata yang diperoleh dengan menggunakan teknik penghitungan rata-rata (*mean*) untuk mengetahui nilai rata-rata jawaban responden berdasarkan setiap pernyataan, indikator, dimensi, maupun variabel.

Untuk menentukan kriteria atau kategori jawaban yang diperoleh, dilakukan teknik penghitungan persentase dengan rumus:

$$\text{Persentase} = \left(\frac{\text{skor riil}}{\text{skor maksimal}} \right) \times 100\% \quad (1)$$

Skor riil adalah skor sebenarnya untuk masing-masing item, sedangkan skor maksimal adalah nilai yang diperoleh bila semua responden menjawab sangat setuju. Adapun nilai persentase terbesar = $320/320 = 100\%$ dan nilai persentase terkecil = $64/320 = 20\%$, dari kedua nilai persentase tersebut diperoleh nilai rentang $100\% - 0\% = 80\%$ dan jika dibagi dengan 5 skala pengukuran dapat dinilai interval persentase sebesar $= 80\%/5 = 16\%$, sehingga diperoleh klasifikasi kriteria penilaian persentase sebagai berikut:

Tabel 1. Kriteria Penilaian Berdasarkan Persentase

No.	Rentang	Persentase Kriteria Penilaian
1.	20,00 – 35,99	Sangat Rendah
2.	36,00 – 51,99	Rendah
3.	52,00 – 67,99	Sedang
4.	68,00 – 83,99	Tinggi
5.	84,00 – 100,00	Sangat Tinggi

Sedangkan untuk mengartikan nilai korelasi (*r product moment*), dapat dilihat dari tabel interpretasi sebagai berikut:

Tabel 2. Pedoman dalam menginterpretasikan koefisien korelasi Nilai r

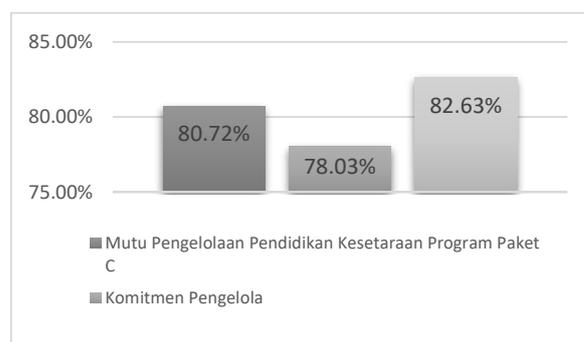
Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,80 – 1,000	Sangat Kuat
0,60 – 0,799	Kuat
0,40 – 0,599	Sedang
0,20 – 0,399	Rendah
0,00 – 0,199	Sangat Rendah

Sumber : (Sugiyono, 2015, hlm. 231).

Pengolahan dan analisis data yang dilakukan peneliti menggunakan bantuan aplikasi khusus pengolah data yaitu aplikasi *Statistical Package for the Social Sciens (SPSS) Statistic Desk-top 22.0 for windows and Macintosh* (www.spss.com).

3. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis deskriptif setiap variabel penelitian dilakukan untuk memberikan gambaran secara rinci mengenai komitmen pengelola, kepemimpinan situasional ketua PKBM dan mutu pengelolaan pendidikan kesetaraan program paket C di Kota Cimahi. Adapun nilai persentase setiap variabel penelitian dapat dilihat pada gambar 1 berikut:

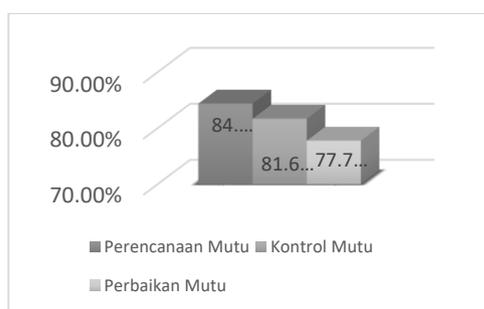


Gambar 1 Nilai Persentase Setiap Variabel Penelitian

Hasil perhitungan persentase variabel mutu pengelolaan pendidikan kesetaraan program paket C di Kota Cimahi yaitu sebesar

80.72%. Jika diklasifikasikan pada kriteria penilaian persentase maka nilai persentase tersebut masuk ke dalam kategori tinggi, kemudian perhitungan hasil penelitian memberikan informasi bahwa komitmen pengelola pendidikan kesetaraan program paket C di Kota Cimahi teridentifikasi berada pada kategori tinggi dengan nilai persentase 78.03%. Sedangkan nilai rata-rata variabel kepemimpinan situasional ketua PKBM menunjukkan nilai persentase sebesar 82.63%, data perhitungan hasil penelitian memberikan informasi bahwa kepemimpinan situasional ketua PKBM di Kota Cimahi teridentifikasi berada pada kategori tinggi.

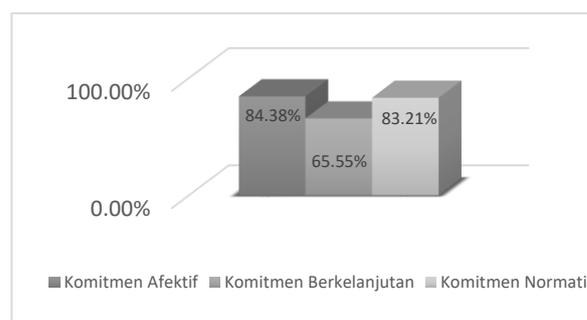
Hasil perhitungan rata-rata variabel mutu pengelolaan pendidikan kesetaraan program paket C merupakan nilai rata-rata hasil perhitungan dari dimensi perencanaan mutu, kontrol mutu, dan perbaikan mutu. Adapun nilai persentase dimensi tertinggi yaitu dimensi perencanaan mutu dengan nilai persentase 81.94% dalam kategori tinggi. Sedangkan dimensi perbaikan mutu memiliki nilai persentase 77.76%, termasuk dalam kategori tinggi. Untuk melihat secara visual penyebaran nilai persentase dimensi dari variabel mutu pengelolaan pendidikan kesetaraan program paket C dapat dilihat pada gambar 2 berikut:



Gambar 2 Nilai Persentase Dimensi pada Variabel Mutu Pengelolaan Pendidikan

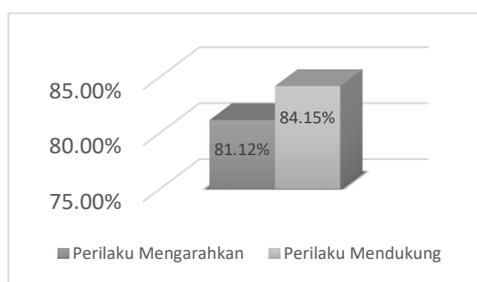
Data perhitungan hasil penelitian memberikan informasi bahwa komitmen

pengelola pendidikan kesetaraan program paket C di Kota Cimahi teridentifikasi berada pada kriteria tinggi. Variabel komitmen pengelola dijabarkan ke dalam 3 (tiga) dimensi. Hasil perhitungan dimensi variabel komitmen pengelola jika diurutkan berdasarkan peringkat, maka diperoleh hasil bahwa dimensi komitmen afektif berada pada peringkat pertama dengan nilai persentase 84.38% (sangat tinggi) dan di posisi peringkat kedua ada dimensi komitmen normatif yaitu dengan nilai persentase 83.21% (tinggi). Sementara dimensi komitmen berkelanjutan berada pada posisi paling rendah dengan memiliki dengan nilai persentase 65.55% (sedang). Nilai persentase dimensi variabel komitmen pengelola dapat dilihat pada gambar 3 berikut:



Gambar 3 Nilai Persentase Dimensi pada Variabel Komitmen Pengelola

Sedangkan hasil perhitungan dimensi variabel kepemimpinan situasional ketua PKBM, jika diurutkan berdasarkan peringkat, maka diperoleh hasil bahwa dimensi perilaku mendukung berada pada peringkat pertama dengan nilai persentase 84.15% (sangat tinggi) dan di posisi peringkat kedua adalah dimensi perilaku mengarahkan dengan nilai persentase 81.12% (tinggi). Sementara dimensi gaya transaksional berada pada posisi paling rendah dengan memiliki skor rata-rata 3.91 (tinggi). Nilai persentase dimensi variabel kepemimpinan situasional ketua PKBM dapat dilihat pada gambar 4 berikut.



Gambar 4 Nilai Persentase Dimensi pada Variabel Kepemimpinan Situasional Ketua PKBM

Ada beberapa syarat yang harus dipenuhi sebelum melakukan Pengujian Hipotesis yaitu harus melakukan pengujian persyaratan analisis yaitu dengan uji normalitas, linearitas, dan heterokedastisitas. Dari perhitungan uji persyaratan analisis diperoleh hasil bahwa data penelitian berdistribusi normal, berpola linear, dan homogen. Hasil pengujian persyaratan analisis tersebut menunjukkan bahwa skor setiap variabel penelitian telah memenuhi syarat untuk dilakukan pengujian statistik lebih lanjut. Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan menghitung koefisien korelasi, taraf signifikansi, koefisien determinasi, dan analisis regresi. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis tersebut diperoleh hasil sebagaimana dalam tabel 3 berikut:

Tabel 3. Hasil Pengujian Hipotesis

Pengaruh antar Variabel	R	R ²	Model Regresi	Hasil Pengujian
X ₁ terhadap Y	0.552	0.305	$\hat{Y} = 60.318 + 0.711X_1$	Positif dan Signifikan
X ₂ terhadap Y	0.513	0.263	$\hat{Y} = 45.955 + 0.661X_2$	Positif dan Signifikan
X ₁ dan X ₂ terhadap Y	0.598	0.357	$\hat{Y} = 35.910 + 0.492X_1 + 0.368X_2$	Positif dan Signifikan

Berdasarkan Tabel 3, dapat diketahui bahwa besarnya koefisien korelasi komitmen

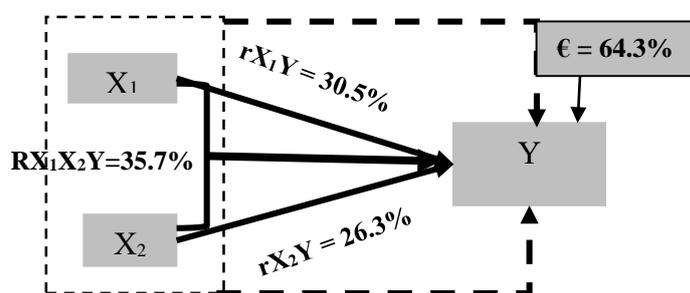
pengelola (X₁) terhadap mutu pengelolaan pendidikan kesetaraan program paket C (Y) adalah sebesar 0.552. Nilai tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang sedang antara komitmen pengelola dengan mutu pengelolaan pendidikan kesetaraan program paket C di Kota Cimahi. Sedangkan besarnya koefisien determinasi yang diberikan komitmen pengelola terhadap mutu pengelolaan pendidikan kesetaraan program paket C adalah sebesar 0.305. Artinya variabel komitmen pengelola memberikan pengaruh terhadap mutu pengelolaan pendidikan kesetaraan program paket C sebesar 30.5%. Sedangkan sisanya 69.5% ditentukan oleh variabel lain. Persamaan regresi sederhana dari komitmen pengelola (X₁) terhadap mutu pengelolaan pendidikan kesetaraan program paket C (Y) yaitu: $\hat{Y} = 60.318 + 0.711X_1$. Berdasarkan persamaan tersebut, maka dapat diinterpretasikan bahwa jika variabel komitmen pengelola (X₁) dengan mutu pengelolaan pendidikan kesetaraan program paket C (Y) diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan dalam penelitian ini, maka setiap perubahan skor komitmen pengelola (X₁) sebesar satu satuan, maka estimasi skor mutu pengelolaan pendidikan kesetaraan program paket C (Y) akan berubah sebesar 0.711 satuan pada arah yang sama.

Besarnya koefisien korelasi kepemimpinan situasional ketua PKBM (X₂) terhadap mutu pengelolaan pendidikan kesetaraan program paket C (Y) adalah sebesar 0.513. Nilai tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang sedang antara kepemimpinan situasional ketua PKBM dengan mutu pengelolaan pendidikan kesetaraan program paket C di Kota Cimahi. Sedangkan besar koefisien determinasinya adalah sebesar 0.263. Artinya variabel kepemimpinan situasional ketua PKBM memberikan pengaruh terhadap mutu pengelolaan pendidikan kesetaraan program paket C sebesar 26.3%. Sedangkan sisanya

73.7% ditentukan oleh variabel lain. Persamaan regresi sederhana dari gaya kepemimpinan situasional ketua PKBM (X_2) terhadap mutu pengelolaan pendidikan kesetaraan program paket C (Y) yaitu: $\hat{Y} = 45.955 + 0.661X_2$. Berdasarkan persamaan tersebut, maka dapat diinterpretasikan bahwa jika variabel kepemimpinan situasional ketua PKBM (X_2) dengan mutu pengelolaan pendidikan kesetaraan program paket C (Y) diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan dalam penelitian ini, maka setiap perubahan skor kepemimpinan situasional ketua PKBM (X_2) sebesar satu satuan, maka estimasi skor mutu pengelolaan pendidikan kesetaraan program paket C (Y) akan berubah sebesar 0.661 satuan pada arah yang sama.

Besarnya koefisien korelasi komitmen pengelola dan kepemimpinan situasional ketua PKBM secara bersama-sama terhadap mutu pengelolaan pendidikan kesetaraan program paket C adalah sebesar 0.598. Nilai tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang sedang antara komitmen pengelola dan kepemimpinan situasional ketua PKBM secara simultan terhadap mutu pengelolaan pendidikan kesetaraan program paket C di Kota Cimahi. Sedangkan besar koefisien determinasinya adalah sebesar 0.357. Artinya variabel komitmen pengelola dan kepemimpinan situasional ketua PKBM secara simultan memberikan pengaruh terhadap mutu pendidikan sebesar 35.7%. Sedangkan sisanya 64.3% ditentukan oleh variabel lain. Persamaan regresi ganda dari komitmen pengelola (X_1) dan kepemimpinan situasional ketua PKBM (X_2) secara simultan terhadap mutu pengelolaan pendidikan kesetaraan program paket C (Y) yaitu: $\hat{Y} = 35.910 + 0.492X_1 + 0.368X_2$. Berdasarkan persamaan tersebut, maka dapat diinterpretasikan bahwa jika variabel komitmen pengelola (X_1) dan kepemimpinan situasional ketua PKBM (X_2) dengan mutu pengelolaan pendidikan kesetaraan program

paket C (Y) diukur secara bersama-sama dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan dalam penelitian ini, maka setiap perubahan skor komitmen pengelola (X_1) dan kepemimpinan situasional ketua PKBM (X_2) sebesar satu satuan, maka estimasi skor mutu pengelolaan pendidikan kesetaraan program paket C (Y) akan berubah sebesar 0.492 satuan X_1 dan 0.368 satuan X_2 pada arah yang sama, dengan asumsi variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi tetap. Besar pengaruh pada desain penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 5 Hasil koefisien korelasi antar variabel bebas dan terikat

PEMBAHASAN

1. Mutu Pengelolaan Pendidikan Kesetaraan Program Paket C

Berdasarkan hasil perhitungan dan analisis deskripsi data penelitian, secara umum mutu pengelolaan pendidikan kesetaraan program paket C di Kota Cimahi tergolong kedalam kategori tinggi. Hal ini didukung oleh ketiga dimensi mutu pengelolaan pendidikan kesetaraan program paket C sudah baik terutama pada dimensi perencanaan mutu dan kontrol mutu yang memiliki nilai persentase hampir sama. Perencanaan mutu pada penelitian ini menjadi dimensi berkategori tinggi dan memiliki nilai persentase lebih tinggi dibandingkan dimensi lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata PKBM di Kota Cimahi telah melakukan perumusan visi, misi, tujuan, dan strategi pengelolaan pendidikan kesetaraan program paket C dengan baik. Selain itu juga mereka telah dengan

baik melakukan perumusan perencanaan operasional yang berkaitan dengan sumberdaya manusia dan program (pembelajaran) sesuai dengan standar nasional pendidikan kesetaraan, juga perumusan perencanaan sarana prasarana, kerjasama dan kemitraan, serta penganggaran sesuai kebutuhan peserta didik. Namun, upaya peningkatan mutu tidak cukup hanya dengan melakukan perencanaan dan pengendalian saja, karena masih dibutuhkan proses penjaminan mutu yang berkelanjutan secara berkala dan bertahap sebagai kelangsungan hidup PKBM dalam menghadapi perkembangan zaman atau globalisasi yaitu dengan selalu melakukan perbaikan mutu terus menerus (Satori, 2016). Selain itu, usaha yang dilakukan dengan perbaikan secara terus-menerus dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada PKBM dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan para pelanggannya untuk saat ini dan masa yang akan datang (Sallis, 2015, hlm. 62).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dimensi perbaikan mutu pengelolaan pendidikan kesetaraan program paket C di Kota Cimahi memiliki nilai persentase yang lebih rendah dibandingkan dimensi lainnya. Hal ini berarti rata-rata PKBM di Kota Cimahi masih belum mampu maksimal dalam melakukan perbaikan mutu secara berkesinambungan (*Continous Quality Improvement*) terutama pada faktor pelatihan dan pendampingan. Sedangkan menurut hasil penelitian Sudarsana (2015), perbaikan mutu proses dalam pembelajaran masyarakat merupakan faktor penting dalam upaya memajukan umat manusia. Upaya perbaikan mutu menurut hasil penelitian Ishaq (2017) dapat dilaksanakan melalui pelatihan kerja berupa peningkatan kecakapan wirausaha bagi pengelola, tutor, dan peserta didik menjadi salah satu strategi yang dapat dilakukan oleh pengelola program paket C untuk memberikan layanan pembelajaran yang unggul dan menghasilkan

lulusan paket C yang berkualitas. Oleh karena itu proses pengelolaan mutu pendidikan harus dilakukan dengan benar sejak awal dan dilakukan secara terus menerus mulai dari penentuan visi, misi dan tujuan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi pada setiap tahapan input, proses, output dan outcome (Engkoswara dan Komariah, 2012).

Berdasarkan hasil studi empirik, rendahnya indikator pelatihan dan pendampingan dibandingkan indikator lainnya disebabkan oleh terbatasnya jumlah pengelola dan tutor pendidikan kesetaraan program paket C di Kota Cimahi yang dapat mengikuti pelatihan terutama terkait dengan peningkatan kompetensi mereka. Sebagaimana yang dinyatakan Ragawanti, Swasto, & Prasetya (2017) bahwa pelatihan merupakan kegiatan yang dilakukan untuk memperbaiki performansi kerja terkait pekerjaannya saat ini. Namun menurut hasil penelitian Ningrum (2016) program pelatihan harus dilakukan secara terpadu agar tercapai efektifitasnya, karena masih terdapat sumber daya manusia yang telah melakukan proses pelatihan akan tetapi tidak meningkatkan kualitasnya secara signifikan. Untuk itu, perlu diperhatikan jenis dan metode pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan PKBM sebagai upaya meningkatkan dan menjamin pendidikan kesetaraan program paket C agar pengelola dapat melaksanakan profesinya secara optimal.

2. Komitmen Pengelola Pendidikan Kesetaraan Program Paket C

Berdasarkan hasil perhitungan dan analisis deskripsi data penelitian, secara umum komitmen pengelola pendidikan kesetaraan program paket C di Kota Cimahi tergolong kedalam kategori tinggi. Hal ini didukung oleh dimensi komitmen pengelola pendidikan kesetaraan program paket C yang sudah baik terutama pada dimensi komitmen afektif dan normatif yang memiliki nilai persentase hampir sama. Komitmen afektif

pada penelitian ini menjadi dimensi berkategori tinggi dan memiliki nilai persentase lebih tinggi dibandingkan dimensi lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas pengelola pendidikan kesetaraan program paket C di Kota Cimahi memiliki loyalitas terhadap PKBM tempatnya bekerja berdasarkan ikatan emosional sehingga merasa bangga dan turut andil dalam mengembangkan organisasi. Namun, seorang pegawai juga perlu merasa memiliki kewajiban dalam mendukung organisasi, menjaga nilai-nilai organisasi serta membalas jasa organisasi, agar mereka memiliki kinerja yang baik. Hal tersebut sejalan dengan penelitian Alifian & Rahardjo (2016) yang menyatakan bahwa komitmen berkelanjutan karyawan perlu ditingkatkan agar mereka selalu mendapatkan kesempatan untuk berkembang dan maju pada pekerjaannya saat ini.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dimensi komitmen berkelanjutan pengelola pendidikan kesetaraan program paket C di Kota Cimahi memiliki nilai persentase yang lebih rendah dibandingkan dimensi lainnya, terutama pada faktor perasaan rugi/kehilangan jika keluar dari organisasi. Bentuk kerugian yang dihadapi meliputi waktu, usaha, energi yang telah dicurahkan seorang pegawai selama dia bekerja di organisasi tersebut ataupun tidak adanya alternatif pekerjaan di tempat lain, serta investasi pribadi yang telah dihimpun, seperti: hubungan erat dengan rekan kerja, pensiun, karir, senioritas, keamanan, ataupun manfaat lain yang membuatnya terlalu berharga untuk pergi ke tempat lain (Colquitt et al., 2015; Umoh et al., 2014). Berdasarkan hasil studi empirik, pengembangan karir mayoritas pengelola pendidikan kesetaraan program paket C di Kota Cimahi tidak terlalu kompetitif, selain itu juga pendapatan berupa honor yang diterima masih di bawah standar upah minimum regional, sehingga hal tersebut menyebabkan rendahnya persepsi mereka tentang kerugian/kehilangan yang dirasakan jika berhenti bekerja sebagai pengelola. Honor

pengelola ini sebagian besar berasal dari swadaya masyarakat, sehingga jumlahnya pun tergantung kepada pendapatan yang diperoleh. Sesuai dengan hasil penelitian Umoh, et al (2014) yang menyatakan bahwa pegawai yang memiliki komitmen berkelanjutan tinggi terhadap organisasinya akan merasa biaya yang dikeluarkan akan lebih besar jika meninggalkan organisasi saat ini. Sehingga agar komitmen berkelanjutan pengelola pendidikan kesetaraan program paket C meningkat, maka perlu meningkatkan pula pengembangan karir dan pendapatan mereka. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Raju (2017) yang menyatakan bahwa untuk dapat meningkatkan komitmen berkelanjutan seorang pegawai, maka perlu meningkatkan investasinya, karena investasi berpengaruh positif terhadap komitmen berkelanjutan. Namun masih menurut hasil penelitiannya, komitmen berkelanjutan yang dimiliki seorang pegawai hanya memberikan keuntungan jangka pendek bagi organisasi. Rendahnya indikator merasa rugi/kehilangan jika keluar dari organisasi, mengindikasikan bahwa mayoritas pengelola pendidikan kesetaraan program pendidikan kesetaraan program paket C di Kota Cimahi tidak merasakan rugi secara karir maupun finansial jika berhenti bekerja di PKBM.

3. Kepemimpinan Situasional Ketua PKBM

Berdasarkan hasil perhitungan dan analisis deskripsi data penelitian, secara umum kepemimpinan situasional ketua PKBM di Kota Cimahi tergolong kedalam kategori tinggi. Hal ini didukung oleh kedua dimensi kepemimpinan situasional ketua PKBM sudah baik terutama pada dimensi perilaku mendukung yang memiliki kategori sangat tinggi. Sejalan dengan hasil penelitian Wendt et al. (2009) yang mendefinisikan perilaku mendukung merupakan perilaku yang fokus pada hubungan kerja yang harmonis, kepekaan terhadap kebutuhan individu dan kelompok, menunjukkan dukungan dan

kepedulian terhadap bawahan, kepedulian terhadap ketegangan kelompok, memfasilitasi diskusi dan umpan balik positif, sehingga menciptakan iklim ramah di unit kerja, sedangkan dalam hal eksekusi, seorang pemimpin suportif merangsang bawahan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan.

Menurut hasil penelitian ini perilaku kepemimpinan situasional ketua PKBM memiliki kategori sangat tinggi dalam mendukung dan tinggi dalam mengarahkan. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku mendukung lebih tinggi dibanding perilaku mengarahkan, artinya gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan mayoritas ketua PKBM di Kota Cimahi adalah gaya kepemimpinan *supporting* yaitu gaya kepemimpinan yang cenderung memberikan pengakuan, mendengarkan secara aktif, dan memfasilitasi penyelesaian masalah dan pengambilan keputusan. Gaya ini efektif diterapkan kepada bawahan tipe *the cautious but capable performer* atau bawahan yang memiliki kompetensi tinggi pada bidang yang menjadi tugasnya namun memiliki komitmen yang beragam untuk menjalankan tugasnya tersebut dengan baik atau singkatnya bawahan yang membutuhkan dukungan.

Namun menurut hasil analisis deskriptif sebelumnya, rata-rata nilai persentase perkembangan bawahan yang masih membutuhkan arahan lebih tinggi dibandingkan yang membutuhkan dukungan. Hal ini berarti terjadi ketidaksinkronan antara gaya kepemimpinan mayoritas ketua PKBM terhadap perkembangan bawahannya, dimana menurut hasil penelitian Zigarmi & Roberts (2017) yang menyatakan bahwa perilaku pemimpin efektif adalah yang menyesuaikan gaya kepemimpinannya tergantung pada tingkat perkembangan bawahan pada tujuan atau tugas tertentu, dimana tipe yang memiliki kompetensi yang rendah pada bidang yang menjadi tugasnya namun memiliki

komitmen yang tinggi untuk menjalankan tugasnya tersebut dengan baik (*the enthusiastic beginner*) cocok dipimpin dengan gaya kepemimpinan *directing*. Sehingga berdasarkan hasil analisis di atas, mayoritas ketua PKBM di Kota Cimahi memimpin dengan lebih banyak menggunakan perilaku mendukung, namun tingkat perkembangan para pengelola dan tutornya cenderung masih membutuhkan arahan.

4. Pengaruh Komitmen Pengelola terhadap Mutu Pengelolaan Pendidikan Kesetaraan Program Paket C

Komitmen pengelola dalam penelitian ini memiliki pengaruh signifikan dan bersifat positif terhadap mutu pengelolaan pendidikan kesetaraan program paket C. Variabel komitmen pengelola terhadap mutu pengelolaan pendidikan kesetaraan program paket C pada penelitian ini berada pada hubungan dengan kategori yang sedang. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen yang dimiliki oleh pengelola, maka semakin tinggi pula mutu pengelolaan pendidikan kesetaraan program paket C di Kota Cimahi.

Sejalan dengan hasil penelitian ini, dalam penelitiannya Al Ghamdi et al. (2016) membuktikan bahwa komitmen karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap manajemen mutu karena komitmen yang dimiliki karyawan akan memupuk keterlibatan mereka di dalam organisasi serta memunculkan budaya berkualitas sebagai penentu penyebaran strategis yang telah dibuat organisasi. Komitmen setiap orang yang berada dalam organisasi yang berfungsi dengan baik menjadi salah satu faktor penentu dari keefektifan proses pelaksanaan manajemen mutu terpadu di dalam organisasi tersebut (Murgatroyd & Morgan, 1993). Hasil penelitian Setiawati & Tjahjono (2017) membuktikan bahwa komitmen manajemen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap mutu layanan, karena komitmen manajemen merupakan perspektif karyawan melalui pemberian pelatihan dari manajemen yang

berkesinambungan, pemberdayaan karyawan dan penghargaan sehingga berdampak pada meningkatnya mutu layanan yang diberikan. Komitmen terhadap mutu juga membentuk terjadinya pola pikir untuk mengadakan perbaikan terus menerus yang dapat diartikan sebagai budaya peningkatan mutu pendidikan secara terus menerus, berfokus pada pelanggan satuan pendidikan demi kepuasan jangka panjang dan partisipasi warga satuan pendidikan, keluarga, masyarakat dan pemerintah (Usman, 2009).

5. Pengaruh Kepemimpinan Situasional Ketua PKBM terhadap Mutu Pengelolaan Pendidikan Kesetaraan Program Paket C

Kepemimpinan situasional ketua PKBM dalam penelitian ini memiliki pengaruh signifikan dan bersifat positif terhadap mutu pengelolaan pendidikan kesetaraan program paket C. Variabel kepemimpinan situasional ketua PKBM terhadap mutu pengelolaan pendidikan kesetaraan program paket C pada penelitian ini berada pada hubungan dengan kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepemimpinan situasional yang diterapkan oleh ketua PKBM, maka semakin tinggi pula mutu pengelolaan pendidikan kesetaraan program paket C di Kota Cimahi.

Sejalan dengan hasil penelitian ini, dalam penelitiannya Agustina (2016) membuktikan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap mutu pendidikan, karena peran kepemimpinan kepala sekolah sangat penting dalam mempengaruhi partisipasi dan tanggungjawab guru dan staf untuk mencapai pembelajaran yang efektif dan program yang jelas. Kepemimpinan merupakan salah satu komponen dari mutu yang memiliki fungsi mempertinggi mutu dan mendukung staf yang menjalankan roda mutu tersebut sehingga

terjadi budaya mutu (Sallis, 2015). Kepemimpinan yang memberdayakan, berkinerja, dan berstrategi adalah esensi dari upaya peningkatan dan penjaminan mutu (Murgatroyd & Morgan, 1993).

6. Pengaruh Komitmen Pengelola dan Kepemimpinan Situasional Ketua PKBM terhadap Mutu Pengelolaan Pendidikan Kesetaraan Program Paket C

Komitmen pengelola dan kepemimpinan situasional ketua PKBM secara bersama-sama memiliki pengaruh positif, signifikan, dan berada pada hubungan dengan kategori yang sedang terhadap mutu pengelolaan pendidikan kesetaraan program paket C di Kota Cimahi.

Menurut hasil penelitian Darmawati & Marnis (2017), kepemimpinan dan komitmen pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pegawai baik dari pekerjaannya, kompensasi yang diterimanya, kesempatan promosi, rekan kerja, dan lainnya, kemudian kepuasan pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai tersebut di dalam organisasi. Peningkatan mutu di dalam suatu organisasi ditandai dengan tingginya kinerja sumber daya manusianya, hal ini sejalan dengan hasil penelitian Mulyani (2012) yang menunjukkan bahwa kinerja kepala sekolah dan kinerja guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap mutu pembelajaran di sekolah. Sehingga berdasarkan hasil penelitian tersebut di atas, kepemimpinan dan komitmen pegawai memiliki kontribusi terhadap peningkatan mutu di dalam organisasi, termasuk mutu pendidikan.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi mutu pendidikan diantaranya menurut hasil penelitian Kharis, Sudharto, & Yuliejantingsih (2016) bahwa budaya sekolah dan mo-

tivasi berprestasi guru berpengaruh terhadap mutu pendidikan karena budaya sekolah merupakan sistem nilai sekolah yang dianut oleh warga sekolah, budaya sekolah yang kuat akan menjadi katalisator bagi peningkatan sekolah efektif dalam mencapai mutu pendidikan. Motivasi berprestasi merupakan keinginan seseorang untuk melakukan suatu karya yang berprestasi lebih baik dari orang lain. Guru yang memiliki motivasi berprestasi yang tinggi akan diikuti dengan peningkatan mutu pendidikan.

4. SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Berdasarkan Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis mutu pengelolaan pendidikan kesetaraan program paket C di Kota Cimahi. Dari temuan analisis deskriptif pada mutu pengelolaan pendidikan kesetaraan program paket C menunjukkan bahwa perbaikan mutu melalui pelatihan dan pendampingan memiliki nilai persentase terendah pada mutu pengelolaan pendidikan kesetaraan program paket C. Hal tersebut dilatarbelakangi oleh terbatasnya jumlah pengelola dan tutor pendidikan kesetaraan program paket C di Kota Cimahi yang dapat mengikuti pelatihan terutama terkait dengan peningkatan kompetensi mereka serta mayoritas PKBM di Kota Cimahi belum mampu secara mandiri menyelenggarakan pelatihan dan pendampingan yang memadai bagi pengelola dan tutornya.

Dari hasil uji hipotesis, menunjukkan bahwa, jika bersama-sama antara komitmen pengelola dan kepemimpinan situasional ketua PKBM memberikan pengaruh lebih tinggi dari pada pengaruh masing-masing variabel secara sendiri-sendiri. Dan pengaruh komitmen pengelola lebih besar dari pada pengaruh kepemimpinan situasional ketua PKBM terhadap mutu pengelolaan pendidikan kesetaraan program paket C.

Implikasi dari penelitian ini yaitu, perbaikan mutu yang tidak dilakukan secara berkesinambungan akan berdampak pada kurang optimalnya proses manajemen mutu terpadu sehingga menimbulkan tidak

terjaganya mutu yang telah dibangun. Kemudian rendahnya komitmen berkelanjutan yang dimiliki pengelola akan berdampak pada rendahnya antusiasme untuk meningkatkan kompetensi, pengetahuan, dan keahliannya sebagai pengelola pendidikan kesetaraan program paket C yang profesional. Selanjutnya gaya kepemimpinan mayoritas ketua PKBM belum sesuai dengan perkembangan pengelolanya, hal tersebut akan berdampak pada kurang optimalnya pencapaian tujuan pendidikan kesetaraan program paket C yaitu menghasilkan lulusan yang memiliki hak eligibilitas setara dengan pendidikan formal dalam memasuki lapangan kerja, memiliki keterampilan agar mampu mandiri, dan dapat meningkatkan kualitas hidupnya.

Sedangkan rekomendasi yang diajukan adalah agar perbaikan mutu pengelolaan pendidikan kesetaraan program paket C dapat dilaksanakan secara berkesinambungan, maka PKBM di Kota Cimahi perlu melakukan pelatihan peningkatan kapasitas pengelola pendidikan kesetaraan program paket C. Metode yang digunakan dapat berupa magang (*apprenticeship*) yang dilakukan di PKBM terakreditasi dan berprestasi. Metode ini dapat menekan pengeluaran biaya, sehingga dapat dipraktekan oleh PKBM yang memiliki dana terbatas. Untuk melaksanakan kegiatan pelatihan berupa magang ini diperlukan koordinasi diantara para ketua PKBM dalam penentuan jadwal dan tempatnya, koordinasi dengan instansi pemerintahan seperti Dinas Pendidikan dan Pusat Pengembangan Pendidikan Anak Usia Dini dan Pendidikan Masyarakat (PP-PAUD dan Dikmas) dalam penyediaan tenaga pendidik yang ahli dibidang pengelolaan pendidikan kesetaraan program paket C, media pembelajaran, bahan ajar, ataupun dana bantuan. Kemudian agar komitmen berkelanjutan pengelola pendidikan kesetaraan program paket C meningkat, maka perlu ditingkatkan pula kebutuhannya

yang terdiri dari peningkatan pendapatan berupa penambahan jumlah gaji/honor pengelola dan penghargaan berupa kesempatan menunjukkan pengetahuan, keahlian, dan keterampilannya baik di tingkat daerah, nasional, maupun internasional. Penambahan jumlah gaji/honor pengelola pendidikan kesetaraan program paket C dapat dilakukan dengan meningkatkan sumber anggaran PKBM melalui pemanfaatan kerjasama dan kemitraan dengan pihak swasta yang sesuai dengan keunggulan masing-masing PKBM. Kemudian kesempatan pengelola untuk menunjukkan pengetahuan, keahlian, dan keterampilannya dapat dilakukan dengan keikutsertaan PKBM dalam perlombaan-perlombaan pendidik dan tenaga kependidikan nonformal yang sering diadakan oleh Pemerintah. Selanjutnya ketua PKBM masih memiliki kelemahan dalam menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tingkat perkembangan bawahan. Untuk mengatasi hal tersebut maka dibutuhkan peningkatan

pemahaman bagi ketua PKBM tentang kepemimpinan melalui pelatihan kepemimpinan ketua PKBM. Bentuk pelatihan kepemimpinan berupa pelatihan situasional ketua PKBM yang diharapkan dapat memberi pemahaman bahwa keterbatasan sumberdaya internal yang dimiliki PKBM dapat dimanfaatkan secara optimal melalui kepemimpinan situasional. Penyelenggaraan pelatihan ini dapat dilakukan dengan bekerjasama dan menjalin kemitraan diantara PKBM dalam hal penyediaan tempat, serta pemerintah pusat dan pemerintah daerah dalam hal penyediaan narasumber dan fasilitatornya. Bagi peneliti berikutnya dapat mengembangkan dan memperluas penelitian ini baik dengan memperdalam variabel yang diteliti maupun variabel-variabel lain yang belum diteliti dalam penelitian ini sehingga didapatkan informasi yang lebih komprehensif dalam rangka meningkatkan mutu pengelolaan pendidikan kesetaraan program paket C.

5. DAFTAR PUSTAKA

- Agustina. (2016). *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Sekolah, dan Kinerja Guru terhadap Mutu Pendidikan di SMP Negeri Kecamatan Terbanggi Besar Kabupaten Lampung Tengah*. Universitas Lampung.
- Al Ghamdi, A. A., Abd Aziz, F. S., Yusoff, R. Z., & Mustafa, M. (2016). The Moderating Role of Knowledge Management on the Relationship between Employees ' Commitment and Total Quality Management : A Study on the Public Healthcare Sector in Saudi Arabia, *6*(4), 790–797.
- Alifian, I., & Rahardjo, M. (2016). Analisis Pengaruh Job Insecurity, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap Keinginan Berpindah Karyawan (Studi pada Karyawan Outsourcing PT. POS Indonesia Cabang Kudus). *Diponegoro Journal Of Management*, *5*, 1–8.
- Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Ololube, N. P. (2015). A Review of Leadership Theories , Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management. *Management*, *5*(1), 6–14. <https://doi.org/10.5923/j.mm.20150501.02>
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2015). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* (4th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Cote, R. (2017). A Comparison of Leadership Theories in an Organizational Environment. *International Journal of Business Administration*, *8*(5), 28–35. <https://doi.org/10.5430/ijba.v8n5p28>
- Darmawati, & Marnis. (2017). Pengaruh Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu. *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*, *1*(1), 21–30.
- Engkoswara, & Komariah, A. (2015). *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Hardjono, Raharjo, T. J., & Suminar, T. (2016). Model Pemberdayaan Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat Dalam Pengelolaan Program Pendidikan Kesetaraan Berbasis Life Skills Dan Kewirausahaan. *Edukasi Universitas Negeri Semarang*, *1*(2).

- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of Organization behavior: Utilizing Human Resources* (5th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- House, R. J. (1996). Theory Of Leadership : Lessons, Legacy, and A Reformulated Theory. *Leadership Quarterly*, 7(3), 323–352.
- Ishaq, M. (2017). Pelatihan Kerja untuk Peningkatan Kualitas Lulusan Paket C di Pkbn Wijaya Kusuma Tosari Pasuruan. *Abdimas Pedagogi*, 1(1), 56–62.
- Kamil, M. (2011). *Pendidikan nonformal: pengembangan melalui Pusat Kegiatan Belajar Mengajar (PKBM) di Indonesia (sebuah pembelajaran dari kominkan di Jepang)*. Bandung: Alfabeta.
- Kemendikbud. (2012). *Standar Dan Prosedur Penyelenggaraan Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM)*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Kesetaraan, Direktorat Jenderal Pendidikan Luar Sekolah.
- Kharis, A., Sudharto, & Yuliejantiningasih, Y. (2016). Pengaruh Budaya Sekolah Dan Motivasi Berprestasi terhadap Mutu Sekolah Dasar Negeri di UPTD Pendidikan Kecamatan Kabupaten Brebes. *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)*, 5(1), 105–120. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.26877/jmp.v5i1.1926>
- Lee-kelley, L. (2002). Situational leadership. *Journal of Management Development*, 21(6), 461–476. <https://doi.org/10.1108/02621710210430623>
- Mulyani, A. (2012). Pengaruh Kinerja Kepala Sekolah dan Kinerja Guru terhadap Mutu Pembelajaran pada SMK sekabupaten Purwakarta. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, XIV(1), 86–92.
- Murgatroyd, S., & Morgan, C. (1993). *Total Quality Management and the School*. Buckingham: Open University Press.
- Ningrum, epon. (2016). Pengembangan Sumber Daya Manusia bidang Pendidikan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 9, 1–9.
- Peraturan Pemerintah RI Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.
- Peretomode, O. (2012). Situational And Contingency Theories Of Leadership : Are They The Same ? *IOSR Journal of Business and Management*, 4(3), 13–17.
- Phillips, A. S., & Phillips, C. R. (2016). Behavioral Styles of Path- Goal Theory : An Exercise for Developing Leadership Skills. *Management Teaching Review*, 1(3), 148–154. <https://doi.org/10.1177/2379298116639725>
- Ragawanti, E., Swasto, B., & Prasetya, A. (2017). Pengaruh On the Job Training dan Off the Job Training terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 4(2), 1–12.
- Raju, S. (2017). Positive and negative effects of affective and continuance brand commitment in a service context. *Journal of Indian Business Research*, 9(2), 133–148. <https://doi.org/10.1108/JIBR-07-2016-0066>
- Reddin, W. J. (1967). The 3-D Management Style Theory. *Training and Development Journal*, 21(4), 8–17.
- Sallis, E. (2015). *Total Quality Management in Education*. Yogyakarta: IRCiSoD.
- Satori, D. (2016). *Pengawasan dan Penjaminan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Senjawati, R. ., & Fakhruhin. (2017). Motivasi Warga Belajar dalam Mengikuti Pendidikan Kesetaraan Program Ke-lompok Belajar Paket C. *Journal of Non Formal Education*, 3(1), 40–46.
- Setiawati, L., & Tjahjono, J. K. (2017). Pengaruh Komitmen Manajemen Terhadap Kualitas Layanan dan Kepuasan Pelanggan di Rumah Sakit Umum Daerah (Studi Kasus di RSUD Dr . Soetomo). *Seminar Nasional Gelar Produk*, 964–975.
- Sudarsana, I. K. (2015). Peningkatan Mutu Pendidikan Luar Sekolah Dalam Upaya Pembangunan Sumber Daya Manusia. *Jurnal Penjaminan Mutu*, 1(Volume 1 Nomor 1 Pebruari 2015), 1–14.
- Sudjana, D. (2004). *Pendidikan Nonformal*. Bandung: Falah Production.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung.
- Tortorella, G., & Fogliatto, F. (2017). Implementation of lean manufacturing and situational leadership styles An empirical study. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(7), 946–968. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2016-0165>

- Umoh, G. I., Ph, D., Amah, E., Ph, D., & D, I. H. W. P. (2014). Employee Benefits and Continuance Commitment in the Nigerian Manufacturing Industry ., *16*(2), 69–74.
- Usman, H. (2009). *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Bandung: PT. Bumi Aksara.
- Wendt, H., Euwema, M. C., & Emmerik, I. J. H. Van. (2009). Leadership and team cohesiveness across cultures. *The Leadership Quarterly*, *20*(3), 358–370. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.005>
- Widdah, M. El, Suryana, A., & Musyaddad, K. (2012). *Kepemimpinan Berbasis Nilai dan Pengembangan Mutu Madrasah*. Bandung: Alfabeta.
- Zigarmi, D., & Roberts, T. P. (2017). A test of three basic assumptions of Situational Leadership® II Model and their implications for HRD practitioners. *European Journal of Training and Development*, *41*(3), 241–260. <https://doi.org/10.1108/EJTD-05-2016-0035>