

BAB 2

TINJAUAN TEORITIS

1.1 Tinjauan Pustaka

1.1.1 Standar Minimal Manajemen PKBM

1.1.1.1 Pengertian Mutu Layanan

Mutu adalah derajat (tingkat) keunggulan suatu produk (hasil kerja/upaya) baik berupa barang maupun jasa, baik yang *tangible* maupun yang *intangible* (Fatah Syukur, 2011:44). Layanan berarti membantu menyiapkan (mengurus) apa yang diperlukan seseorang (KBBI). Berdasarkan pengertian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa mutu layanan yaitu suatu persiapan untuk memenuhi kebutuhan seseorang dalam menghasilkan suatu produk maupun jasa.

Kebutuhan peserta didik yaitu meliputi masukan (*input*), proses, luaran (*output*) dan dampak dari proses pendidikan. Mutu layanan pendidikan berkaitan erat dengan kemampuan lembaga pendidikan dalam mendayagunakan sumber-sumber pendidikan untuk menghasilkan *output* yang diharapkan. Mutu layanan pendidikan dapat berpedoman pada Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Peraturan pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan bahwa penjaminan mutu adalah wajib baik internal maupun eksternal. Selain itu sesuai dengan Undang-Undang No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah bahwa standar pelayanan minimal adalah ketentuan mengenai jenis dan mutu pelayanan dasar yang merupakan urusan pemerintah wajib yang berhak diperoleh setiap warga negara secara minimal.

1.1.1.2 Standar Minimal Layanan Pendidikan

Menurut Permendikbud Nomor 32 Tahun 2018 tentang standar teknik pelayanan minimal pendidikan yang selanjutnya disingkat menjadi SPM Pendidikan adalah ketentuan mengenai jenis dan mutu pelayanan dasar pendidikan yang merupakan urusan pemerintahan wajib yang berhak diperoleh setiap peserta didik secara minimal. Pelayanan dasar tersebut merupakan pelayanan publik untuk memenuhi kebutuhan peserta didik dengan jenis pelayanan dasarnya berupa barang dan/atau jasa kebutuhan dasar yang diperoleh peserta didik secara minimal, mutu layanannya dapat diukur dari

kuantitas dan kualitas barang dan/atau jasa yang diperoleh peserta didik secara minimal sesuai dengan teknis.

Ruang lingkup SPM Pendidikan dalam Permendikbud Nomor 32 Tahun 2018 ada 4 jenis ruang lingkup yang akan dijelaskan mengenai jalur pendidikan non formal diantaranya:

1. Jenis dan penerimaan pelayanan dasar

Jenis dan penerimaan pelayanan dasar digategorikan menjadi 2 jenis. Pertama, jenis pelayanan dasar pada SPM Pendidikan daerah kabupaten/kota terdiri atas Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD), Pendidikan Dasar, dan Pendidikan Kesetaraan. Kedua, jenis pelayanan dasar pada SPM Pendidikan daerah provinsi terdiri atas Pendidikan Menengah dan Pendidikan Khusus.

Penerimaan layanan dasar Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) peserta didik yang berusia 5-6 tahun, Pendidikan Dasar yang berusia 7-15 tahun, Pendidikan Kesetaraan yang berusia 7-18 tahun, Pendidikan Menengah yang berusia 16-18 tahun, dan Pendidikan Khusus yang berusia 4-18 tahun.

2. Mutu pelayanan dasar

Mutu pelayanan dasar untuk setiap jenis pelayanan dasar SPM Pendidikan mencakup:

1) Standar jumlah dan kualitas barang dan/atau jasa meliputi standar satuan pendidikan dan standar biaya pribadi peserta didik. Cara untuk memenuhi standar jumlah dan kualitas barang dan/atau jasa yaitu dengan pemenuhan perlengkapan peserta didik diberikan pada setiap awal tahun ajaran.

a. Standar satuan pendidikan terdiri atas:

- a) Standar kompetensi lulusan
- b) Standar isi
- c) Standar proses
- d) Standar sarana dan prasarana
- e) Standar pengelolaan
- f) Standar pembiayaan
- g) Standar penilaian

b. Standar biaya pribadi peserta didik terdiri atas:

- a) Perlengkapan dasar peserta didik

Perlengkapan dasar yang dibutuhkan pada jenjang Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) berupa buku gambar dan alat mewarnai dengan kualitas baru, sedangkan pada jenjang Pendidikan Kesetaraan perlengkapan dasar yang perlu dipenuhi diantaranya modul belajar yang sesuai dengan kurikulum dan perlengkapan belajar berupa alat tulis dan buku tulis dengan kondisi baru.

b) Pembiayaan pendidikan

Pembiayaan pendidikan dalam satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh Pemda dibebankan kepada Pemda untuk pendidikan dasar dan pendidikan menengah yang telah melaksanakan wajib belajar 12 tahun. Dalam hal daerah yang belum melaksanakan wajib belajar 12 tahun maka pembiayaan dibebankan kepada peserta didik atau orang tua/wali.

Dalam kepala satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat untuk menetapkan pembiayaan pendidikan sebelumnya dipertimbangkan oleh komite sekolah.

2) Standar jumlah dan kualitas pendidik dan tenaga kependidikan

a. Standar jumlah dan kualitas pendidik dan tenaga kependidikan PAUD

Untuk guru PAUD pendidikan paling rendah memiliki ijazah D-VI/S1 bidang PAUD, pendidikan lain atau psikologi dan kepala satuan PAUD paling rendah memiliki ijazah D-VI/S1 bidang PAUD, memiliki sertifikat pendidik, memiliki surat tanda tamat pendidikan dan pelatihan calon kepala sekolah untuk PAUD formal atau sertifikat pendidikan dan pelatihan kepala satuan PAUD nonformal dari lembaga pemerintah yang berwenang.

Untuk jumlah pendidik didasarkan pada kebutuhan pendidik sesuai dengan jumlah rombongan belajar, lalu untuk jumlah tenaga kependidikan yaitu 1 (satu) kepala satuan per satuan PAUD.

b. Standar jumlah dan kualitas pendidik dan tenaga kependidikan Pendidikan Kesetaraan

Kualitas tutor dan kepala satuan Pendidikan Kesetaraan paling rendah memiliki ijazah D-VI/S1, untuk tenaga penjunjang lainnya paling rendah memiliki ijazah SMA/ sederajat.

Jumlah tutor dalam satuan pendidikan kesetaraan dapat dilihat berdasarkan jumlah rombongan belajar, kewajiban pemenuhan beban mengajar tutor, dan jumlah jam mata pelajaran dalam struktur kurikulum. Jumlah tenaga pendidik dalam kependidikan kesetaraan yaitu 1 (satu) kepala satuan pendidikan per satuan pendidikan kesetaraan, dan 1 (satu) tenaga penunjang lainnya.

1.1.1.3 Standar Minimal Manajemen PKBM

Manajemen memiliki prinsip-prinsip yang perlu diterapkan diantaranya prinsip manajemen ada 3 menurut George R Terry (1986:12) yaitu manajemen harus bersifat praktis, relevan dan konsisten. Praktis disini diartikan bahwa mereka dapat digunakan terlepas dari waktu pada saat digunakan, untuk relevan disini diartikan bahwa relevan dengan sebuah ketentuan yang bersifat dasar dan luas sehingga menghasilkan perspektif yang mencakup banyak hal, sedangkan konsisten dalam prinsip manajemen bahwa dalam kondisi atau situasi yang sama akan menimbulkan hasil-hasil yang serupa pula.

Standar minimal manajemen PKBM menguraikan kegiatan minimal yang perlu dilakukan oleh PKBM agar sesuai dengan fungsi PKBM, standar minimal manajemen PKBM dapat diuraikan berdasarkan tahapan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian, dan penilaian. (BPKB Jayagiri dan lembaga internasional UNESCO:2003)

1. Perencanaan

Tujuan	Keluaran
1. Menyusun gambaran umum masalah dan sumber daya	1. Data dasar kelompok sasaran dan sumber daya yang dapat dimanfaatkan
2. Menyusun rencana kerja tahunan	2. Program kerja tahunan
3. Menyusun program/kegiatan prioritas masing-masing bidang	3. Program/kegiatan layanan masing-masing bidang

Tabel 2.1 Perencanaan dalam SMM

Sumber: SMM PKBM BPKB Jayagiri 2001

2. Pengorganisasian

Tujuan	Keluaran
<p>Mengorganisasikan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pendayagunaan sumber daya untuk melaksanakan program/kegiatan 2. Pelaksanaan program/kegiatan 3. Tenaga kependidikan pada penyelenggaraan PKBM dan pelaksanaan program/kegiatan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Daftar pendayagunaan sumber daya berdasarkan program/kegiatan 2. Struktur organisasi tenaga kependidikan berikut lingkup tugasnya 3. Jadwal/kalender program/kegiatan 4. Dokumen/alat untuk pencacatan dan evaluasi: <ol style="list-style-type: none"> a. Keadaan dan perkembangan pendayagunaan sumber daya b. Keadaan dan perkembangan warga belajar c. Keadaan dan perkembangan tenaga kependidikan d. Keadaan dan perkembangan pelaksanaan program/kegiatan dari masing-masing bidang

Tabel 2.2 Pengorganisasian dalam SMM

Sumber: SMM PKBM BPKB Jayagiri 2001

3. Pelaksanaan dan pengendalian

Tujuan	Keluaran
1. Memberikan pelayanan pendidikan sesuai dengan rancangan program/kegiatan	Data perkembangan proses dan hasil pelaksanaan program/kegiatan dari setiap bidang.
2. Memberikan pelayanan informasi kepada kelompok sasaran sesuai dengan rancangan program/kebutuhan	
3. Melakukan kerjasama fungsional sesuai dengan rancangan pengembangan jaringan kemitraan	
4. Menyelenggarakan pembinaan teknis dalam rangka peningkatan kinerja tenaga kependidikan	
5. Melaksanakan pemantauan dan pengendalian pelaksanaan program/kegiatan	

Tabel 2.3 Pelaksanaan dan Pengendalian dalam SMM

Sumber: SMM PKBM BPKB Jayagiri 2001

4. Penilaian

Tujuan	Keluaran
1. Mengukur tingkat pencapaian tujuan penyelenggaraan PKBM	1. Data pencapaian tujuan dari masing-masing program kegiatan pada setiap bidang dan penyelenggaraan PKBM
2. Merumuskan bahan masukan untuk penyusunan rencana kerja tahunan	2. Bahan masukan untuk penyusunan rencana kerja tahunan
	3. Laporan penilaian penyelenggaraan PKBM satu tahun anggaran

Tabel 2.4 Penilaian dalam SMM

Sumber: SMM PKBM BPKB Jayagiri 2001

1.1.1.4 Fungsi Manajemen

Menurut George R Terry (1986:4) Manajemen merupakan sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan: perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lain.

Menurut George R. Terry (1986:5) sumber daya dasar dapat dikelola oleh fungsi-fungsi manajemen agar mencapai sasaran yang telah ditetapkan, fungsi manajemen tersebut yaitu adanya perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, dan pengawasan agar lebih mudah diingat disingkat menjadi *P.O.A.C* kepanjangan dari *Planning* (perencanaan), *Organizing* (pengorganisasian), *Actuating* (penggerakkan), *Controlling* (pengawasan).

a. *Planning* (perencanaan)

Planning (perencanaan) merupakan sebuah fungsi fundamental dari manajemen, merencanakan tindakan di masa yang akan datang dengan memilih dan menghubungkan fakta-fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi dalam hal memvisualisasi serta merumuskan aktivitas untuk

mencapai hasil yang diinginkan dengan tindakan mendeterminasi sasaran dan arah tindakan yang akan diikuti.

b. *Organizing* (pengorganisasian)

Organizing (pengorganisasian) adalah tindakan mendistribusi pekerjaan antara kelompok yang ada dan menetapkan dan memerinci hubungan-hubungan kelakuan yang efektif, seperti pembagian tugas dalam pekerjaan dan penetapan hubungan serta tindakan mempertahankan hubungan sehingga dapat bekerja sama secara efisien sehingga dapat memperoleh kepuasan pribadi guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu.

c. *Actuating* (penggerakkan)

Actuating (penggerakkan) berarti memotivasi anggota-anggota kelompok organisasi untuk dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan cara baik yang didasarkan dengan kemauan dan secara entusiastis, juga sebagai usaha untuk menggerakkan anggota-anggota organisasi agar mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran-sasaran atau tujuan yang ingin dicapai.

d. *Controlling* (pengawasan)

Controlling (pengawasan) berarti tindakan mengawasi kegiatan dan aktivitas-aktivitas untuk menemukan, mengoreksi penyimpangan-penyimpangan agar sesuai dengan rencana-rencana dan tujuan yang ingin dicapai.

1.1.2 Gaya Kepemimpinan

2.1.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Para peneliti mendefinisikan kepemimpinan berdasarkan perilaku, pengaruh, peran, karakteristik dari kepemimpinan itu sendiri. Menurut Yukl (2009) dalam Toman S Tambunan (2015:44) mengartikan kepemimpinan sebagai proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang diperlukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut George R Terry (2005) dalam Toman S Tambunan (2015:44) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan seseorang atau kemampuan seseorang atau pemimpin, untuk mempengaruhi perilaku orang lain menurut keinginan-

keinginannya dalam suatu keadaan tertentu. Seorang pemimpin menjadi salah satu faktor keberhasilan dalam pencapaian standar mutu pendidikan, seorang pemimpin harus memiliki kemampuan manajerial yang baik sehingga mampu membawa unsur-unsur lembaga sistemik guna mencapai visi, misi dan tujuan lembaga.

Menurut Imanatun dalam jurnal Putu Sanjaya menjelaskan bahwa sebagai suatu organisasi, lembaga pendidikan memerlukan tidak hanya seorang manajer untuk mengelola sumber daya lembaga pendidikan yang lebih banyak berkonsentrasi pada permasalahan anggaran dan persoalan administratif lainnya, tetapi juga memerlukan pimpinan yang mampu menciptakan sebuah visi dan semua komponen individu yang terkait dengan lembaga pendidikan.

Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan perilaku atau tindakan pemimpin dalam mempengaruhi pengikutnya dalam sebuah organisasi untuk pencapaian tujuan bersama.

2.1.2.2 Prinsip Kepemimpinan

Pemimpin sejati menurut Plato dalam A. B. Susanto (2019:96) menyatakan hendaknya seorang filsuf yang arif bijaksana. Pemimpin dengan lima prinsip kepemimpinan, yaitu: *moderation*, *unity*, *reforming*, *jugment*, dan *dialectic*.

a. Moderation

Pemimpin diharapkan dapat menjadi jembatan atau penghubung dalam suatu masalah, kesalahpahaman, atau konflik antar karyawan atau anggota komunitas. Seorang pemimpin diharapkan dapat menjadi penengah jika ada pihak yang bertikai. Pemimpin hendaknya bersikap netral, memberikan dorongan kepada anggota tim yang berada di belakang. Prinsip ini tidak jauh berbeda dengan yang diajarkan Ki Hadjar Dewantara, yaitu “*ing madya mangun karsa*” yang berarti “Di tengah memberikan semangat”.

b. Unity

Dengan menjadi jembatan atau berdiri di tengah, seorang pemimpin dengan sendirinya menjaga kesatuan tim (*unity*). Kesatuan inilah yang akan menciptakan keharmonisan.

c. Reforming

Ide-ide pembaharuan (*reforming*) atau kemajuan suatu organisasi hanya bisa terjadi ketika situasinya kondusif. Pemimpin tidak mengedepankan ego, tetapi mengutamakan tujuan organisasi. Setiap orang pada setiap lapisan memiliki fungsi dan peran masing-masing. Seiring berjalannya waktu, rasa memiliki dan keinginan untuk terus berkontribusi akan terbangun. Dalam kondisi seperti itu, kepekaan dan inovasi dari setiap orang akan muncul.

d. *Judgement*

Judgement dalam hal ini berarti keadilan. Pemimpin diharapkan dapat memberikan keadilan sehingga setiap orang merasa dihargai dan diberikan kesempatan dan hak yang sama.

e. *Dialectic*

Dialektika mengacu kepada seorang pemimpin berdialog atau membangun komunikasi dengan siapa pun. Memulai dialektika, seseorang akan menemukan pemecahan masalah bijak dan tepat. Jadi, pemimpin tidak asal menerima informasi dari salah satu pihak tanpa melakukan *recheck* terlebih dahulu.

Dalam buku Toman S Tambunan (2015:67) diuraikan beberapa prinsip-prinsip kepemimpinan yaitu:

a. Melayani

Menurut Northouse (2013:207) dalam Toman S Tambunan (2015:68) menuliskan bahwa kepemimpinan yang melayani merupakan pendekatan yang berfokus pada kepemimpinan dari sudut pandang pemimpin dan perilakunya.

Lebih lanjut menurut L. C Spears (2002) dalam Toman S Tambunan (2015:68) mengidentifikasi sepuluh karakter dalam tulisan Greenleaf yang menjadi inti pengembangan kepemimpinan yang melayani yaitu: melayani, empati, menyembuhkan, perhatian, persuasi, konseptual, peramalan, mengurus, komitmen, dan membangun memperkuat komunitas.

Berdasarkan penjelasan melayani menurut para ahli diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa melayani dalam prinsip kepemimpinan ini yaitu prinsip utama yang paling penting harus diketahui oleh seorang pemimpin adalah memberikan pelayanan yang baik sebagai tujuan utama. Dalam teori kepemimpinan, pemimpin yang efektif harus bisa melayani guna memenuhi kebutuhan dan keinginan, sehingga

meningkatkan kesejahteraan orang-orang yang dipimpinnya. Dengan prinsip yang melayani pemimpin akan lebih mengutamakan kepentingan orang-orang yang dipimpinnya dibandingkan lebih mendahulukan kepentingan pribadi atau kelompok.

b. Membuat keputusan

Pembuatan keputusan dan pemecahan masalah merupakan tugas utama yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin. Keputusan strategis diperlukan dalam mengambil sebuah keputusan untuk menentukan kebijakan yang ditetapkan.

c. Keteladanan

Keteladanan seorang pemimpin ditunjukkan melalui sikap dalam memberikan inspirasi, membimbing dan memotivasi para bawahan, memiliki kemampuan luas, kreatif, visioner, bekerja secara jujur dan ikhlas, serta memiliki perhatian dan kepedulian. Pemimpin harus menjadi panutan, dan bisa diikuti kepribadiannya bagi orang-orang yang dipimpinnya.

d. Bertanggung jawab

Menjadi pemimpin merupakan tanggung jawab besar yang harus diemban sebagai bentuk dari amanah, dukungan atau kepercayaan orang lain yang memiliki harapan kepada seorang pemimpin tersebut untuk melakukan perubahan yang lebih baik dari keadaan sebelumnya.

e. Bekerja sama

Dengan terciptanya kerjasama yang baik, maka seluruh pekerjaan akan diselesaikan dengan tepat waktu, tujuan yang diinginkan dapat dicapai, dan para anggota organisasi akan bekerja dengan senang hati.

f. Menciptakan perubahan

Pemimpin harus mampu membuat terobosan-terobosan baru, sehingga tercipta suatu pembaharuan fundamental baik di tubuh organisasi, produk atau jasa, maupun bagi orang-orang yang dipimpinnya. Pemimpin yang memiliki inovatif dan kreatifitas akan menghindari pola kerja yang bersifat rutinitas (monoton) sehingga tidak memberikan arah perkembangan yang baik bagi yang dipimpinnya.

Dapat ditarik rumusan prinsip kepemimpinan yaitu;

a. *Reforming*/ menciptakan perubahan

Pemimpin harus dapat memberikan inovasi memberikan ide-ide pembaharuan untuk kemajuan suatu organisasi, pemimpin yang tidak monoton agar dapat

memberikan motivasi dan kreatifitas sehingga akan tercipta pembaharuan yang bersifat fundamental.

b. *Unity*/melayani

Menciptakan keharmonisan dalam sebuah organisasi untuk terjalinnya komunikasi yang baik sehingga menciptakan kesejahteraan, pemimpin melayani kebutuhan dan keinginan dari sebuah sumber daya organisai.

2.1.2.3 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah pendekatan dan ragam cara seorang pemimpin memberikan arahan, implementasi rencana, dan bagaimana memotivasi pengikutnya. Dalam A. B. Susanto (2019:161) terdapat tiga gaya utama kepemimpinan yaitu otoriter atau otokratis, partisipatif atau demokratis dan delegasi.

1. Otoriter atau otokratis

Gaya ini digunakan pemimpin meminta karyawan untuk melakukan apa yang diinginkan. Gaya ini baik diterapkan ketika pemimpin memiliki semua informasi untuk memecahkan masalah dan mengejar waktu. Hal itu membuat karyawan termotivasi.

2. Partisipatif atau demokratis

Gaya kepemimpinan partisipatif melibatkan pemimpin, termasuk satu atau lebih karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Secara tim mereka menentukan apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya, namun pemimpin tetap yang lebih bertanggung jawab.

Gaya kepemimpinan ini biasanya digunakan ketika seseorang pemimpin memiliki informasi yang cukup mengenai kekuatan dan kelemahan anak buah, sehingga dapat membagi tugas dan tanggung jawab sesuai dengan keterampilan masing-masing anggota.

3. Delegasi

Gaya kepemimpinan delegasi memberikan kesempatan kepada anak buah untuk maju dan berkembang. Pendelegasian memungkinkan pengikut/karyawan untuk membuat keputusan, namun pemimpin tetap bertanggung jawab atas keputusan yang dibuat. Gaya kepemimpinan delegasi akan berhasil apabila karyawan mampu menganalisis situasi dan menentukan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana

melakukannya. Gaya kepemimpinan delegasi berjalan baik apabila karyawan termotivasi dan rasa memilikinya tinggi, gaya ini dilandasi dengan saling percaya antara pemimpin dan pengikut/karyawan.

Gaya kepemimpinan secara umum dalam Toman S Tambunan (2015:47) yaitu:

1. Kepemimpinan otokratis/diktatorial (*autocratic leadership*)

Davis dan Newstrom (1991) dalam Toman S Tambunan (2015:47) mendefinisikan pemimpin autokratik yaitu memusatkan kuasa dan pengambilan keputusan bagi dirinya sendiri. Dalam menjalankan kepemimpinannya, seorang pemimpin otoriter selalu bersikap keras kepada bawahan, menuntut bawahan untuk disiplin dan taat sesuai peraturannya, serta menggunakan pendekatan kepada bawahan bersifat memaksa dan menghukum.

2. Kepemimpinan militeristis (*militarisme leadership*)

Gaya kepemimpinan ini sering dijumpai pada organisasi militer atau organisasi sistem komando. Pemimpin ini sering melimpahkan tugas dan tanggung jawabnya kepada pejabat yang dibawahnya atau kepada para bawahannya. Dalam hal pengambilan keputusan, pemimpin militeris dapat melibatkan para bawahannya hanya pada situasi tertentu, namun keputusan yang bersifat strategis hanya melibatkan para pejabat yang setingkat atau setingkat lebih tinggi dari pemimpin tersebut. Pemimpin tipe ini terlalu menjaga wibawa dan jabatannya, sehingga pemimpin ini ingin selalu dihormati dan disegani oleh para bawahannya, yang mengakibatkan kekauan dan kurangnya komunikasi dengan para bawahannya.

3. Kepemimpinan Paternalistik (*paternalistic leadership*)

Dalam kepemimpinan paternalistik pemimpin menjadi tempat untuk bersandar, berlindung, bertanya serta untuk memperoleh nasihat/petunjuk dan memberikan kepedulian terhadap kebutuhan para pengikutnya. Para bawahan tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan dan memberikan pendapat, tidak diberikan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan kreatifitasnya. Para bawahan yang memiliki ketergantungan dan harapan yang tinggi terhadap pemimpinnya, maka pemimpin itu merasa lebih tahu akan segala sesuatunya. Kepemimpinan paternalistik lebih menonjolkan keberadaan dari pemimpin itu sendiri sebagai pelindung, pengayom, penasihat, pengajar, atau pembimbing bagi para bawahannya.

Kepemimpinan ini masih banyak terdapat di lingkungan masyarakat tradisional yang memegang teguh kebiasaan tradisi atau adat istiadat.

4. Kepemimpinan partisipatif (*participative leadership*)

Davis dan Newstrom (1991) dalam Toman S Tambunan (2015:50) mendefinisikan pemimpin partisipatif yaitu pemimpin yang mendesentralisasi wewenang. Pemimpin dan kelompok bertindak sebagai suatu unit sosial. Inti dari kepemimpinan partisipatif adalah kepemimpinan yang berusaha untuk melibatkan, mengikutsertakan, memberdayakan semua anggota organisasi di dalam mendukung peran dan tanggung jawab seorang pemimpin. Pemimpin yang partisipatif akan terus melibatkan para anggotanya untuk bekerja bersama-sama dengan pemimpin tersebut.

5. Kepemimpinan (*Laissez Faire*)

Robbins dan Coulter (2005) dalam Toman S Tambunan (2015:50) menuliskan bahwa gaya kepemimpinan ini umumnya memberi kebebasan penuh untuk membuat keputusan dan menyelesaikan pekerjaan dengan cara apa saja yang dianggap sesuai. Pemimpin *Laissez Faire* kurang dalam menyusun struktur dan mengevaluasi tugas para bawahannya. Pemimpin lebih merasa nyaman dalam pendelegasian wewenang kepada bawahannya, pengambilan keputusan diserahkan kepada karyawan yang dianggap lebih mampu dan dipercayainya, serta tindakan untuk inovatif akan tugas-tugas diserahkan kepada para bawahan. Pemimpin *Laissez Faire* dianggap pemimpin yang kurang efektif dan kurang bertanggung jawab atas perannya sebagai seorang pemimpin. Pemimpin *Laissez Faire* tidak bisa dikatakan sebagai pemimpin yang ideal dan efektif bagi suatu organisasi. Yang penting bagi pemimpin yaitu pekerjaan bisa selesai sesuai standar kualitas dan waktu yang telah ditentukan, tujuan dan sasaran organisasi dapat tercapai, serta kepentingan bersama dapat terjaga dengan baik.

6. Kepemimpinan Bebas-Kendali (*free-rein leadership*)

Davis dan newstrom (1991) dalam Toman S Tambunan (2015:51) mendefinisikan pemimpin bebas kendali yaitu pemimpin yang menghindari kuasa dan bertanggung jawab. Pemimpin hanya memainkan peran kecil, serta hanya memikirkan terlebih dahulu akan kebutuhannya sendiri. Jenis kepemimpinan ini kurang efektif dalam menjalankan organisasi yang menghadapi persaingan.

7. Kepemimpinan Karismatis (*charismatic leadership*)

Pemimpin yang berkarisma memiliki daya tarik yang tinggi, sehingga pemimpin tersebut memperoleh pengikut yang jumlahnya cukup banyak. Griffin (2004) dalam Toman S Tambunan (2015:52) mengartikan karisma adalah bentuk daya tarik interpersonal yang mengilhami dukungan dan penerimaan. Kepemimpinan karisma adalah konsep yang mengasumsikan bahwa karisma adalah suatu karakteristik individual dari pemimpin. Pertama kali yang memperkenalkan teori kepemimpinan karismatis adalah Robert House pada tahun 1977. Teorinya menyatakan bahwa pemimpin-pemimpin yang karismatis cenderung memiliki kepercayaan diri yang tinggi, keyakinan-keyakinan dan cita-cita yang kuat, serta kebutuhan yang kuat untuk mempengaruhi orang lain. Menurut Robbins (1996) dalam Toman S Tambunan (2015:52) karakteristik utama dari pemimpin karismatik adalah percaya diri, suatu visi, kemampuan untuk mengungkapkan visi dengan mudah, keyakinan kuat mengenai visi itu, perilaku yang di luar aturan, dipahami sebagai seorang agen perubahan, dan kepekaan lingkungan. Pemimpin yang karismatis dapat menjadi pemimpin yang ideal dan efektif, bila pemimpin tersebut juga memiliki gaya kepemimpinan yang demokratis dan partisipatif.

8. Kepemimpinan demokratis (*democratic leadership*)

Menurut Robins dan Coulter (2005) dalam Toman S Tambunan (2015:54) menyebutkan bahwa pemimpin bergaya demokratis menggambarkan pemimpin yang cenderung melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan, mendelegasikan wewenang, mendorong partisipasi dalam memutuskan metode dan sasaran kerja, dan menggunakan umpan umpan balik sebagai peluang untuk melatih karyawan. Pemimpin demokratis akan menjalankan tugas, peran dan tanggung jawabnya dengan baik sebagai pemimpin. Pemimpin demokratis akan menyusun struktur, hierarki, dan jenjang karirnya yang jelas bagi para anggota organisasinya. Pemimpin demokratis akan fokus pada prinsip efektifitas dan efisien dalam penggunaan sumber daya organisasi dan akan melakukan pendekatan-pendekatan yang lebih manusiawi pada bawahannya. Pemimpin yang seperti ini memiliki sebuah konsep "*learning organization*" yaitu berupaya untuk selalu meningkatkan kemampuan dan kapasitas sumber daya manusia dari para anggota organisasi melalui proses pembelajaran secara terus menerus (berkelanjutan). Pemimpin demokratis adalah melibatkan para

anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan, serta senang menerima saran, pendapat, dan kritikan dari bawahannya demi kemajuan dan keberhasilan tujuan organisasi. Pemimpin demokratis dikatakan pemimpin yang sudah memiliki tingkat kecerdasan intelektual (*IQ*), emosional (*EQ*) dan spiritual (*SQ*).

2.1.2.4 Tipologi Kepemimpinan

Seseorang dalam memimpin kepemimpinan tersebut tidak bersifat “fixed” artinya kepemimpinan dapat menyesuaikan dengan situasi yang dihadapinya secara tepat agar sesuai dengan tuntutan situasi meskipun itu bersifat sementara.

Menurut Siagian (2010:27) kepemimpinan memiliki lima tipe yang diakui kebenarannya yaitu:

1. Tipe yang Otokratik

Dilihat dari segi persepsinya, pemimpin yang tergolong dalam tipe otokratik ini memiliki egoisme yang tinggi, sehingga menumbuhkan dan mengembangkan persepsinya bahwa tujuan organisasi identik dengan tujuan pribadi dan organisasi diperlakukannya sebagai alat untuk mencapai tujuan pribadi tersebut. Pemimpin yang memiliki tipe ini menganut nilai organisasional yang membenarkan segala cara untuk membenarkan tindakan untuk mencapai tujuannya. Seorang pemimpin yang otoriter akan menunjukkan keakuannya dalam bersikap, perilaku yang dimiliki oleh pemimpin yang otoriter akan memberikan kesan bahwa organisasi tersebut sebagai milik pribadi yang dapat diberlakukannya dengan sekehendak hati.

2. Tipe yang Paternalistik

Dilihat dari segi persepsinya, tentang peranannya sebagai seorang pemimpin paternalistik dalam kehidupan organisasional dapat dikatakan diwarnai oleh harapan para pengikutnya kepadanya. Harapan tersebut dapat berupa keinginan mampu berperan menjadi seorang bapak yang bersifat melindungi dan sebagai tempat bertanya dan untuk memperoleh petunjuk. Seorang pemimpin paternalistik mengutamakan nilai kebersamaan, seperti pernyataan “seluruh anggota organisasi adalah anggota satu keluarga besar”. Pemimpin yang paternalistik bersikap melindungi para bawahan sehingga tercermin dalam perilakunya bahwa hanya pemimpin yang bersangkutanlah yang mengetahui segala seluk-beluk kehidupan organisasional.

3. Tipe yang Kharismatik

Pemimpin yang kharismatik memiliki “kekuatan ajaib” yang tidak dapat dijelaskan secara ilmiah yang menjadikan orang tertentu dipandang sebagai pemimpin yang kharismatik. Pengikut seorang pemimpin kharismatik tidak mempersoalkan tentang pandangan persepsinya, nilai-nilai yang dianutnya, bahkan sikap dan perilaku serta gaya yang digunakan pemimpin kharismatik. Pemimpin yang tergolong pada tipe yang kharismatik tidak besar dan berjumlah sedikit maka dikatakan beruntung jika organisasi yang mendapat pemimpin tipe yang kharismatik.

4. Tipe yang *Laissez Faire*

Dilihat dari segi persepsinya, pemimpin yang *Laizzes Fair* berpandangan bahwa organisasi dapat berjalan dengan sendirinya karena beranggapan bahwa anggota organisasi telah dewasa yang sudah mengetahui tujuan organisasi, sasaran-sasaran yang ingin dicapai, tugas yang harus ditunaikan oleh masing-masing anggota dan pemimpin tidak terlalu intervensi dan berperan pasif. Pemimpin yang *Laizzes Faire* menganut nilai yang didasarkan kepada saling mempercayai yang besar. Sikap yang dimiliki oleh pemimpin yang *Laizzes Faire* adalah sikap permisif, dengan sikap yang permisif perilaku pemimpin ini memperlakukan bawahan sebagai rekan kerja.

5. Tipe yang Demokratik

Ditinjau dari segi persepsi pemimpin yang demokratik memandang peranannya selaku koordinator dan integrator dari berbagai unsur dan komponen organisasi sehingga bergerak sebagai suatu totalitas. Pemimpin yang demokratik menggunakan pendekatan holistik dan integralistik, nilai yang dianut oleh pemimpin yang demokratik ini berdasarkan filsafat hidup yang menjunjung tinggi harkat dan martabat manusia, dimana pemimpin memperlakukan manusia dengan manusiawi. Maka dari itu pemimpin yang demokratik sangat didambakan karena dinilai pemimpin yang ideal dan dapat memberikan keefektifan dalam memimpin.

2.1 Hasil Penelitian yang Relevan

Penelitian yang relevan dengan judul yang diteliti diantaranya:

1. Hasil penelitian yang relevan terdapat dari *Journal* yang dilakukan oleh Putu Sanjaya tenaga pendidik pada STAHN Mpu Kuturan Singaraja yang berjudul Pentingnya Kepemimpinan dan Kemampuan Manajerial untuk Peningkatan Mutu

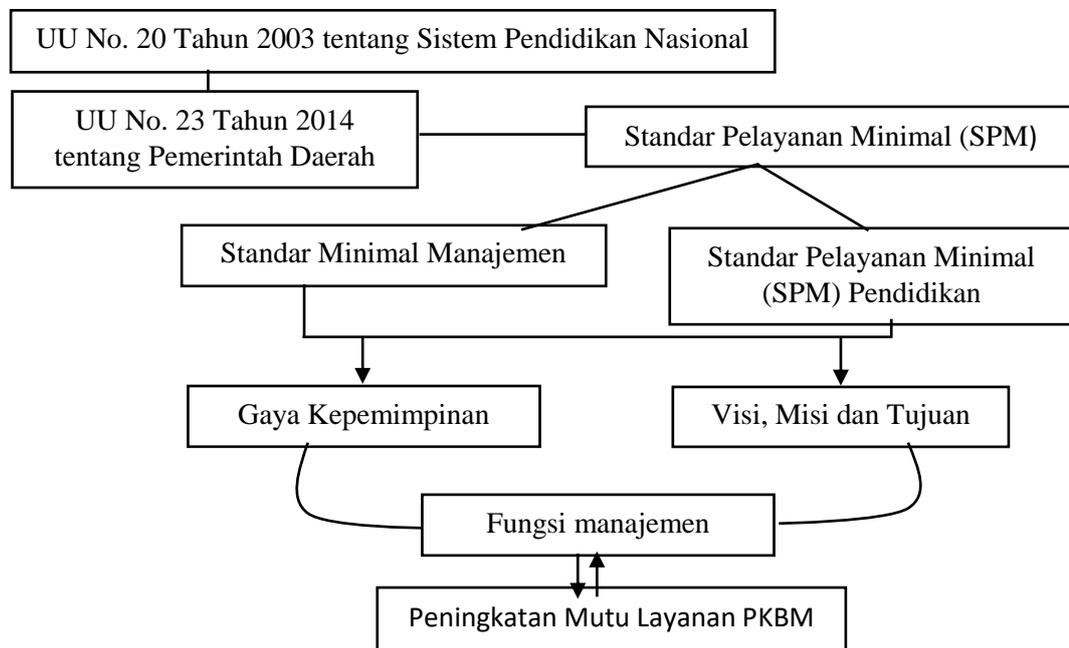
Lembaga Pendidikan. Hasil penelitian ini menunjukkan dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang dibutuhkan dalam sebuah lembaga atau organisasi, akan membawa lembaga tersebut pada kondisi stabil dan efektif. Tidak ada gaya kepemimpinan yang benar-benar unggul dibanding gaya kepemimpinan yang lain, semua dapat dijalankan dengan variatif berdasarkan analisis dan pendekatan situasional. Harus ada sinergitas antara pemimpin dengan bawahan demi tercapainya tujuan yang tertuang dalam visi dan misi lembaga. Begitu pula pada penelitian ini meneliti tentang gaya kepemimpinan yang diterapkan namun memiliki perbedaan pada objek yang diteliti.

2. Hasil penelitian yang relevan terdapat dari Journal Tarbiyah, Volume 22 Nomor 1 Januari-juni 2015 yang dilakukan oleh Hidayati yang berjudul Kepemimpinan dan Peningkatan Mutu Pendidikan. Hasil dari penelitian ini yaitu pemimpin pendidikan yang efektif harus mampu menyadarkan orang yang dipimpinnya terutama pendidik dan tenaga kependidikan, bahwa mutu dan kualitas pendidikan yang baik tidak selalu harus mahal. Dengan kesungguhan, keuletan dan kerjasama (*teamwork*) yang baik segala tujuan dapat dicapai. Pemimpin pendidikan memiliki tiga peran utama: bidang kepemimpinan, manajerial, dan pendidik bagi segenap unsur lembaga. Begitu pula pada penelitian ini memiliki persamaan meneliti seorang pemimpin namun perbedaannya penelitian yang dilakukan lebih mengerucut pada gaya kepemimpinan sedangkan penelitian yang dilakukan dalam jurnal tersebut lebih kepada implikasi seorang pemimpin terhadap pengelola lain dalam peningkatan mutu pendidikan.
3. Hasil penelitian yang relevan terdapat dari Journal Akutansi Multiparadigma Volume 5 Nomor 1 Halaman 1-169 April 2014 di Malang yang dilakukan oleh Andika Rante dkk, yang berjudul Sistem Akutansi Manajemen, Gaya Kepemimpinan, dan Desentralisasi sebagai Determinan Kinerja Manajerial. Hasil dari penelitian ini yaitu mengatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja manajerial, desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial, sistem akutansi manajemen dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial. Hasil temuan ini dapat memberikan manfaat dan dapat menjadi informasi serta bahan pertimbangan bagi manajemen, dimana implikasi yang terjadi antara lain, pertama pemimpin dalam menerapkan

gaya kepemimpinannya perlu berorientasi pada prestasi, pemimpin harus mampu memotivasi untuk mencapai tujuan dengan efektif yang berdampak pada peningkatan kinerja manajerial. Pada penelitian ini memiliki persamaan pada pemimpin dalam memimpin untuk lebih memiliki kemampuan manajerial yang baik agar peningkatan atau tujuan akan tercapai.

4. Hasil penelitian yang relevan terdapat dari skripsi yang disusun oleh Fitri Asturi (2017) yang berjudul Peran Komite Sekolah dalam Peningkatan Mutu Layanan Pendidikan Di SMA Negeri 2 Sekampung Lampung Timur. Hasil yang diperoleh dari penelitian tersebut yaitu komite sekolah sebagai *Advisory agency* (pemberi pertimbangan) *Supporting agency* (pendukung kegiatan layanan pendidikan), *Controlling agency* (pengontrol kegiatan layanan pendidikan), *mediator* (penghubung atau pengait tali komunikasi antara masyarakat dengan pemerintah). Penelitian ini memiliki kontribusi terhadap peningkatan mutu layanan pada lembaga pendidikan namun subjek dan objek penelitian berbeda.
5. Hasil penelitian yang relevan terdapat dari skripsi yang disusun oleh Laila Nur Rosyidah (2016) yang berjudul Studi Implementasi Standar Pelayanan Minimal Pendidikan Kesetaraan Paket B di Kota Magelang. Hasil yang diperoleh dari penelitian tersebut yaitu standar pelayanan minimal dalam aturan permendiknas 129a/U/2004 hanya 45 persen saja yang memenuhi standar pelayanan minimal yang ada. Implementasi standar pelayanan minimal disetiap indikator yang ada relatif berbeda satu dengan yang lainnya. Solusi yang ditawarkan adalah, memberikan informasi yang lebih mengenai SPM dikalangan pengelola maupun tutor. Memberikan kebijakan yang jelas mengenai kualifikasi tutor yang ada. Memberikan skala prioritas dalam segala urusan mengenai management yang ada. Penelitian tersebut memiliki persamaan dalam indikator penelitian yang berpacu pada SPM yang ada namun memiliki objek penelitian yang berbeda.

2.2 Kerangka Konseptual



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

Sumber: pengolahan konsep data

Dalam lembaga pendidikan terdapat beberapa faktor untuk meningkatkan mutu pendidikan di lembaga pendidikan, salah satunya yaitu dengan meningkatkan layanan agar lembaga tersebut berkembang dengan stabil, cara untuk meningkatkan mutu layanan pendidikan yaitu dengan memenuhi Standar Pelayanan Minimal Pendidikan (SPM) Pendidikan dan juga pengelolaan lembaga berdasarkan Standar Minimal Manajemen (SMM) PKBM, standar-standar tersebut dapat dipenuhi dengan secara maksimal oleh lembaga berdasarkan gaya kepemimpinan apa yang diterapkan sehingga dapat dilihat keefektifan dalam pemenuhan standar tersebut disesuaikan dengan visi, misi dan tujuan lembaga dan berdasarkan penerapan fungsi manajemen menurut George R Terry (1986:5) yang akan diteliti pada setiap lembaga PKBM yang menjadi objek penelitian, sehingga dari penerapan gaya kepemimpinan yang efektif dengan menerapkan fungsi manajemen akan memberikan peningkatan mutu layanan lembaga PKBM.

2.3 Pertanyaan Penelitian

1. Bagaimana kepemimpinan Ketua PKBM dalam meningkatkan mutu layanan PKBM?
2. Bagaimana mutu layanan di PKBM dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Ketua PKBM?