

**KEPEMIMPINAN KETUA PUSAT KEGIATAN BELAJAR  
MASYARAKAT SEBAGAI MOTIVATOR DALAM  
PEMBELAJARAN MASYARAKAT**  
(Studi Kasus pada Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat Papua Sejahtera Kabupaten  
Manokwari)

Muhammad Rafi Iriawan Habib<sup>1</sup>, M. Ishaq<sup>2</sup>, Ahmad<sup>3</sup>  
[muhammad.rafi.2201418@students.um.ac.id](mailto:muhammad.rafi.2201418@students.um.ac.id)<sup>1</sup>, [m.ishaq.fip@um.ac.id](mailto:m.ishaq.fip@um.ac.id)<sup>2</sup>, [ahmad.fip@um.ac.id](mailto:ahmad.fip@um.ac.id)<sup>3</sup>  
Universitas Negeri Malang

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis keunggulan pemimpin yang fleksibel dan inovatif, (2) menganalisis keunggulan pemimpin yang mampu mengelola dan mengorganisasi, dan (3) menganalisis keunggulan pemimpin yang mampu berkomunikasi dengan baik dalam memastikan bahwa informasi tentang program pendidikan dapat disampaikan dengan baik kepada masyarakat. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Metode pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Analisis data dilakukan melalui tahap kondensasi data, display data, dan verifikasi serta penarikan kesimpulan. Uji keabsahan data dilakukan dengan menggunakan metode triangulasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Ketua PKBM Papua Sejahtera telah mengadopsi pendekatan kepemimpinan demokratis yang memungkinkan partisipasi anggota dalam pengambilan keputusan, sementara juga menunjukkan fleksibilitas dan tanggung jawab terhadap perubahan. Ketua PKBM, terbukti melalui tanggung jawabnya terhadap perubahan perilaku dan keterbukaan terhadap saran serta masukan, menegaskan komitmennya terhadap pembelajaran yang adaptif dan berkelanjutan, khususnya dalam konteks implementasi kurikulum merdeka dan pembelajaran secara daring (dalam jaringan) dan luring (luar jaringan) pada saat pandemi Covid-19, (2) Ketua PKBM Papua Sejahtera menerapkan kepemimpinan inovatif yang mengintegrasikan berbagai teori kepemimpinan, termasuk pendekatan inklusif dan kolaboratif dalam pengambilan keputusan, strategi delegasi tugas yang bijaksana, serta penanganan situasi sulit dengan beragam strategi, (3) Kemampuan komunikasi yang baik dan efektif yang dimiliki oleh Ketua PKBM Papua Sejahtera menjadi elemen kunci dalam keberhasilan pengelolaan satuan pendidikan tersebut. Pendekatan komunikasinya yang inklusif, beragam sarana komunikasi yang digunakan, serta konsistensi dalam berkomunikasi memastikan informasi disampaikan dengan baik dan tepat waktu kepada warga PKBM. Sikap jujur, transparan, amanah, dan pengertian yang ditunjukkan oleh pimpinan membangun dasar kepercayaan yang kuat, yang kemudian membuka ruang bagi keterbukaan dan partisipasi positif dari anggota PKBM. Pendekatan holistik dalam menyampaikan informasi, termasuk penggunaan berbagai media dan interaksi secara langsung, membantu memastikan efektivitas komunikasi, terutama dalam menghadapi perubahan atau ketidakpastian. Komunikasi yang efektif menjadi pendorong utama dalam menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan, partisipasi, dan keberhasilan mengelola PKBM.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan, Motivator, Pembelajaran Masyarakat.

**PENDAHULUAN**

Seorang pemimpin Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) yang ideal menurut ilmu pendidikan luar sekolah harus memiliki beberapa sifat dan kualitas yang mendukung keberhasilan program pendidikan yang dijalankan. Sifat dan kualitas seorang pemimpin yang dibutuhkan di PKBM adalah pemimpin yang memiliki: (1) kredibilitas dan kepercayaan masyarakat (seorang pemimpin PKBM harus memiliki kredibilitas dan kepercayaan masyarakat, sehingga dapat memastikan keberhasilan program pendidikan dan keterlibatan masyarakat dalam kegiatan belajar), (2) kepemimpinan yang kuat (seorang pemimpin PKBM harus memiliki kepemimpinan yang kuat dan mampu menginspirasi timnya), (3) kepemimpinan yang baik dapat memastikan tujuan dan visi PKBM bisa dicapai,

(4) kemampuan berkomunikasi yang baik (seorang pemimpin PKBM harus memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik), kemampuan berkomunikasi yang baik memastikan bahwa informasi tentang program pendidikan dapat disampaikan dengan baik kepada masyarakat, (5) memiliki pengetahuan dan pengalaman yang luas (seorang pemimpin PKBM harus memiliki pengetahuan dan pengalaman yang luas dalam pendidikan luar sekolah dan pendidikan nonformal, sehingga memungkinkan pemimpin PKBM untuk merancang dan menjalankan program pendidikan yang efektif dan efisien, (6) kemampuan mengelola dan mengorganisasi (seorang pemimpin PKBM harus memiliki kemampuan mengelola dan mengorganisasi program pendidikan, sehingga memungkinkan program pendidikan berjalan dengan lancar dan efektif), (7) fleksibel dan inovatif (seorang pemimpin PKBM harus fleksibel dan inovatif dalam merancang program pendidikan dan memungkinkan program pendidikan dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan harapan masyarakat), (8) berorientasi pada hasil (seorang pemimpin PKBM harus berorientasi pada hasil, sehingga dapat memastikan bahwa program pendidikan mencapai tujuannya dan memberikan manfaat bagi masyarakat. Dengan demikian, seorang pemimpin PKBM harus memiliki kredibilitas, kepemimpinan yang kuat, kemampuan berkomunikasi yang baik, pengetahuan dan pengalaman yang luas, kemampuan mengelola dan mengorganisasi, fleksibel dan inovatif, dan berorientasi pada hasil. Dengan sifat dan kualitas ini, seorang pemimpin PKBM dapat memastikan keberhasilan program pendidikan dan memberikan manfaat yang signifikan bagi masyarakat.

Dari hasil observasi diketahui bahwa: “PKBM di Kabupaten Manokwari pada umumnya memiliki sarana dan prasarana pendidikan yang minim, sehingga ruang belajar yang ada kurang memadai dalam kegiatan belajar mengajar” (O/20/12/2022). Dari data tersebut diketahui bahwa PKBM tersebut dipimpin oleh orang yang belum memiliki kemampuan dalam mengelola dan mengorganisasikan PKBM. Hasil wawancara di tempat lain menunjukkan bahwa: “ya, di sini pada umumnya para ketua PKBM masih kurang fleksibel dan inovatif dalam pelaksanaan kegiatan pembelajarannya (W/14/01/2023).

Meskipun demikian, ada pusat kegiatan belajar masyarakat yang memiliki pemimpin ideal, yakni PKBM Papua Sejahtera. PKBM Papua Sejahtera merupakan 1 (satu) dari 14 (empat belas) PKBM yang ada di Kabupaten Manokwari. PKBM Papua Sejahtera berada di distrik Manokwari Barat dan distrik Prafi Kabupaten Manokwari yang menyelenggarakan program pendidikan kesetaraan yaitu program paket A setara SD, program paket B setara SMP dan program paket C setara SMA. Peran ketua PKBM Papua Sejahtera adalah merencanakan, mengorganisasikan dan mengevaluasi program pendidikan yang dilaksanakan di PKBM Papua Sejahtera, dalam pelaksanaannya ketua PKBM Papua Sejahtera tersebut dibantu oleh 1 (satu) orang tata usaha (TU) dan 1 (satu) operator dapodik serta dibantu 12 (dua belas) orang tenaga pengajar atau tutor dengan memiliki kompetensi yang baik dalam pelaksanaan program pendidikan kesetaraan.

Keberadaan PKBM Papua Sejahtera merupakan representatif bagi PKBM lainnya, selain itu juga menjadi model bagi PKBM lainnya karena tertib secara administrasi, dan tertib dalam pelaksanaan program pembelajaran. PKBM Papua Sejahtera tidak hanya memberikan pengajaran yang berifat kognitif saja namun juga melakukan fasilitasi atau pelatihan kepada peserta didiknya, diantaranya pelatihan dasar perbengkelan, pelatihan pengolahan minuman teh herbal dari sarang semut tanaman khas Papua, pelatihan PCO yakni mengelola minyak kelapa menjadi berbagai macam produk olahan, dan pelatihan pengolahan minyak buah merah yang merupakan juga tanaman khas Papua menjadi obat tradisional dan bentuk olahan lainnya. Peserta didik diberikan bekal keterampilan sebagai modal kemampuan untuk berwirausaha, pemberian pelatihan atau pembelajaran keterampilan wirausaha berbasis kearifan lokal memiliki dampak sangat baik dan positif.

Sebagaimana pernyataan (Ishaq, 2017) menjelaskan, pelatihan kerja untuk peningkatan kecakapan wirausaha di PKBM merupakan sebuah strategi yang penting, karena penyelenggara program Paket C akan bisa memberikan layanan pembelajaran yang unggul dan menghasilkan lulusan yang kualitasnya tinggi jika strategi peningkatan kualitas lulusannya matang dan ditunjang dengan data yang memadai serta pemikiran yang cemerlang.

Ketua PKBM Papua Sejahtera melakukan identifikasi kebutuhan sebelum membuat suatu program pembelajaran sehingga mampu mengelola PKBM di tengah tantangan persaingan antar PKBM dan kualitas PKBM dalam penyelenggaraan program berdasarkan kebutuhan masyarakat akan pendidikan. Ketua PKBM Papua Sejahtera merupakan pemimpin yang memiliki kredibilitas dan kepercayaan masyarakat, kepemimpinan yang kuat, mampu berkomunikasi dengan baik memastikan bahwa informasi tentang program pendidikan dapat tersampaikan dengan baik kepada masyarakat, memiliki pengetahuan dan pengalaman yang luas, kemampuan mengelola dan mengorganisasi, kepemimpinan yang fleksibel dan inovatif serta berorientasi pada hasil.

Ketua PKBM Papua Sejahtera memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik, dimana komunikasi merupakan inti dari fungsi sebuah kepemimpinan. Agar dapat memenuhi fungsi kepemimpinan dengan baik maka seorang pemimpin juga perlu memiliki keterampilan komunikasi yang baik. Seorang pemimpin perlu menjadi komunikator yang terampil dan menguasai kemampuan keterampilan efektif, karena mereka akan berinteraksi dengan banyak orang baik di dalam maupun di luar organisasi, komunikasi yang baik akan meningkatkan efektifitas kepemimpinan terhadap organisasi. Sebagaimana Mrozková & Bednaříková (2014) menjelaskan, kita dapat melihat bahwa komunikasi dianggap sebagai keterampilan kepemimpinan yang penting. Dalam setiap karya ilmiah tentang kepemimpinan, bahwa seorang pemimpin harus menjadi komunikator yang baik, bahwa ia harus memiliki kemampuan untuk mengartikulasikan visinya kepada para pengikutnya, dan seterusnya. Hal tersebut juga sejalan dengan pernyataan Luthra (2015) bahwa komunikasi yang efektif dan akurat berperan sebagai faktor penting untuk tumbuh sebagai pemimpin atau manajer yang efisien dan sukses. Untuk mencapai kesuksesan profesional, pemimpin harus menjadi komunikator yang efektif dan meyakinkan. Penting bagi pemimpin dan timnya untuk mempelajari cara berkomunikasi dengan baik karena hal ini tidak hanya akan membantu tim menyelesaikan proyek mereka dengan sukses, namun juga memungkinkan organisasi mencapai kesuksesan dan pertumbuhan.

Dalam pelaksanaan dan pengelolaan organisasi, ketua PKBM Papua Sejahtera bersifat fleksibel dan inovatif, pemimpin yang fleksibel adalah pemimpin yang mampu beradaptasi dengan situasi dan kondisi apapun. Seorang pemimpin yang fleksibel akan semakin kuat dan cepat menyesuaikan diri dengan keadaan. Good & Sharma (2010) memandang fleksibilitas pemimpin sebagai kemampuan untuk merespons dengan cara yang berbeda sesuai situasi tidak memberikan banyak wawasan mengenai fleksibilitas spesifik yang mungkin diperlukan dalam situasi dinamis. Kepemimpinan yang efektif mengharuskan seseorang beradaptasi sesuai dengan kebutuhan situasi.

Selain itu, aspek sentral dari kepemimpinan adalah memotivasi orang untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin yang juga termotivasi biasanya lebih siap untuk menjadi motivator. Pemimpin yang termotivasi sering kali bersemangat dengan pekerjaan mereka, yang dapat memberikan contoh dan mendorong motivasi serupa pada anggota tim mereka, sehingga mendorong mereka untuk bekerja lebih baik. Seorang pemimpin yang memancarkan motivasi dapat meningkatkan semangat kerja yang baik dan mendorong karyawannya untuk bekerja dengan baik (Indeed, 2022). Motivasi intrinsik adalah keinginan untuk melakukan atau mencapai sesuatu karena seseorang benar-benar menginginkannya

dan merasa senang atau melihat nilai dalam melakukannya. Motivasi ekstrinsik adalah keinginan untuk melakukan atau mencapai sesuatu bukan untuk kesenangan itu sendiri, tetapi karena melakukan hal tersebut akan membawa pada hasil tertentu (Usher, 2012). Dari penjelasan tersebut maka motivasi merupakan suatu alasan yang juga dapat menjadi dorongan bagi setiap orang untuk melakukan, menuntaskan, menyelesaikan suatu kegiatan yang mereka mulai untuk mencapai goals/tujuan yang sudah ditentukan oleh motivasi tersebut.

## **METODOLOGI**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus dan menggunakan teknik analisis domain (domain analysis). Analisis domain pada hakikatnya adalah upaya peneliti untuk memperoleh gambaran umum tentang data untuk menjawab fokus penelitian. Metode pengambilan data melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi kepada informan yang terdiri dari ketua PKBM, staf pengajar atau tutor, tata usaha, operator dapodik, tokoh masyarakat, dan peserta didik. Sedangkan analisis data dilakukan dengan melalui analisis interaktif seperti yang diamanatkan oleh Miles dan Huberman (2014). Adapun untuk uji keabsahan data dilakukan dengan menggunakan metode triangulasi.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Berdasarkan analisis jawaban informan (triangulasi sumber) diperoleh data lapangan sebagai berikut:

1. Ketua PKBM Papua Sejahtera memiliki kepemimpinan yang fleksibel dan inovatif dalam memimpin satuan pendidikan: (a) kepemimpinan yang fleksibel, dan (b) Kepemimpinan yang inovatif.
  - a. Kepemimpinan yang fleksibel.

Ketua PKBM memiliki kepemimpinan yang fleksibel dalam memimpin satuan pendidikan dengan indikator sebagai berikut: (1) Kepemimpinan Demokratis. Mayoritas informan menyampaikan pandangan positif terhadap kepemimpinan Ketua PKBM menggambarkan gaya kepemimpinan yang demokratis. Hal tersebut menciptakan lingkungan yang mana setiap anggota, termasuk tutor dan warga PKBM merasa terlibat dalam proses pengambilan keputusan, (2) Fleksibilitas dan Musyawarah. Pimpinan tidak hanya bergantung pada satu perilaku tetapi mengadopsi sifat yang fleksibel, terbuka terhadap perubahan, dan mendorong untuk musyawarah. Fleksibilitas ini tercermin dalam penyesuaian terhadap Kurikulum Merdeka, perubahan peraturan atau regulasi baru, dan adaptasi terhadap situasi pandemi COVID-19, (3) Pendekatan Alternatif dalam Problem Solving. Pimpinan secara aktif mempertimbangkan pendekatan alternatif untuk memecahkan masalah, melibatkan seluruh warga PKBM dalam diskusi dan musyawarah. Penerapan ide alternatif yang disetujui bersama menunjukkan pendekatan demokratis dan keterlibatan kolektif dalam proses pengambilan keputusan, (4) Terbuka Terhadap Saran dan Masukan. Pimpinan tidak hanya terbuka terhadap saran dan masukan dari internal warga PKBM, tetapi juga dari unsur eksternal seperti melibatkan tokoh masyarakat dan tokoh agama. Hal tersebut mencerminkan keinginan untuk memperkaya ide dan perspektif, serta menciptakan lingkungan yang inklusif dan beragam, (5) Responsif terhadap Perubahan Perilaku. Pimpinan tidak hanya mengetahui perubahan perilaku tetapi juga memberikan perhatian dan respons positif. Kesadaran akan perlunya komunikasi terbuka dalam menghadapi perubahan mencerminkan kepemimpinan yang adaptif dan berorientasi pada kebutuhan warga PKBM, dan (6) Mendorong Fleksibilitas dalam Menghadapi Perubahan. Pimpinan secara aktif mendorong warga PKBM untuk bersikap fleksibel, terutama dalam

menghadapi perubahan yang berkaitan dengan kurikulum, kompetensi, regulasi/peraturan, dan situasi krisis seperti pandemi COVID-19. Pendekatan proaktif ini mencerminkan komitmen terhadap pembelajaran yang berkelanjutan dan peningkatan kualitas layanan.

b. Kepemimpinan yang inovatif.

Ketua PKBM Papua Sejahtera memiliki kepemimpinan yang inovatif dalam satuan pendidikan dengan indikator sebagai berikut: (1) Pendekatan Inklusif dan Kolaboratif. Ketua PKBM menerapkan koordinasi, komunikasi, dan kolaborasi untuk menanggapi masalah, menciptakan suasana inklusif yang membuka ruang partisipasi aktif dari warga PKBM. Hal ini mencerminkan kepemimpinan yang responsif terhadap kebutuhan dan aspirasi warga, (2) Delegasi Tugas yang Bijaksana. Ketua PKBM mendelegasikan tugas dengan memperhatikan kemampuan setiap individu, menempatkan orang sesuai dengan kompetensinya. Hal ini mencerminkan kepemimpinan bijaksana yang mengakui pentingnya pengembangan potensi individu dalam organisasi, (3) Penanganan Situasi Sulit dengan Strategi yang Beragam. Ketua PKBM mengatasi situasi sulit dengan berbagai strategi, termasuk komunikasi langsung, berbagi pengalaman, pertemuan bersama warga PKBM, dan memutuskan kesepakatan melalui suara terbanyak. Hal ini mencerminkan kepemimpinan yang berorientasi pada kolaborasi dan partisipatif, (4) Motivasi untuk Pendekatan Baru. Ketua PKBM menggunakan motivasi sebagai alat untuk mendorong warga PKBM mencoba pendekatan baru, menciptakan atmosfer positif yang merangsang inovasi dan perubahan untuk meningkatkan kualitas pendidikan di PKBM, (5) Kejelasan dalam Komunikasi. Ketua PKBM menunjukkan kejelasan dalam komunikasinya dengan menggunakan dokumen resmi, menentukan fokus, dan menyampaikan informasi dengan jelas. Kejelasan komunikasi menjadi aspek penting dalam kepemimpinan di PKBM, (6) Peran Signifikan dalam Menyelesaikan Masalah atau Konflik. Ketua PKBM memiliki peran aktif dalam membantu warga menyelesaikan permasalahan atau konflik dengan kehadiran, kebijaksanaan, dan solusi konkret, menciptakan lingkungan yang mendukung dan efektif, (7) Apresiasi Terhadap Kreativitas. Ketua PKBM menunjukkan apresiasi terhadap warga PKBM yang kritis dan kreatif dengan berbagai bentuk, seperti memberikan tunjangan, seragam, dan keikutsertaan dalam kegiatan pengembangan kompetensi, (8) Pendorong Kerjasama. Ketua PKBM menggunakan berbagai pendekatan untuk mendorong kerjasama, seperti nilai-nilai gotong royong, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, penekanan pada komunikasi dan koordinasi. Semua pendekatan bertujuan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif di PKBM, (9) Dukungan terhadap Usulan Perubahan. Ketua PKBM menunjukkan dukungan terhadap usulan perubahan dari warga PKBM, mencerminkan keterbukaan, responsivitas, dan semangat kolaboratif untuk mencapai kemajuan dan inovasi, (10) Penerimaan Terhadap Perbedaan Pendapat. Ketua PKBM menunjukkan sikap terbuka terhadap perbedaan pendapat dan berusaha mengakomodir gagasan dari orang-orang yang tidak sependapat dengannya melalui berbagai mekanisme, seperti pemungutan suara, pertemuan, dan dialog terbuka, (11) Inovasi yang Melibatkan Aspek Beragam. PKBM memiliki inovasi yang mencakup berbagai aspek, dari pembukaan tempat belajar di dua lokasi hingga penerapan moda pembelajaran yang fleksibel (daring dan luring). Keterlibatan tutor dengan latar belakang pendidikan yang beragam juga menjadi nilai tambah, dan (12) Dukungan dan Dorongan untuk Inovasi. Ketua PKBM memberikan dukungan dan dorongan kepada para warga PKBM untuk melakukan inovasi, terutama terkait pengembangan diri, perangkat pembelajaran, dan model pembelajaran

2. Ketua PKBM Papua Sejahtera memiliki kemampuan dalam mengorganisasi pekerjaan dengan indikator sebagai berikut: (1) Pemberian informasi tugas yang jelas. Ketua PKBM telah berhasil memberikan informasi tugas dengan jelas kepada warga PKBM melalui berbagai metode, termasuk pertemuan rutin, penggunaan media digital, dan

media sosial. Hal tersebut mencerminkan strategi efektif untuk memastikan pemahaman dan keterlibatan warga PKBM dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka, (2) Strategi untuk Warga Baru. Pemimpin menggunakan strategi khusus untuk membantu warga PKBM baru memahami peran dan tanggung jawab mereka. Pendekatan holistik yang melibatkan penjelasan tugas, komunikasi intensif, penekanan pada nilai-nilai rohani, dan sosialisasi melalui tokoh agama dan masyarakat setempat menunjukkan komitmen untuk integrasi yang baik bagi warga baru, (3) Kemampuan Manajemen dan Strategi Pengembangan. Ketua PKBM memiliki kemampuan manajemen yang baik, didukung oleh strategi pengembangan dan pengalaman dalam dunia pendidikan. Komunikasi intensif, motivasi berbasis nilai, dan penggunaan pendekatan panggilan hati menjadi elemen kunci yang mendukung efektivitas kepemimpinan di PKBM, (4) Prioritisasi Pekerjaan. Untuk membantu warga PKBM memprioritaskan pekerjaan, pemimpin menggunakan kombinasi strategi, termasuk fokus pada tugas pokok, motivasi personal, komunikasi intensif, dan memotivasi berdasarkan panggilan hati. Pendekatan tersebut menciptakan lingkungan yang mendukung pencapaian tujuan utama PKBM, (5) Umpan Balik dan Evaluasi Kinerja. Pemimpin menggunakan berbagai pendekatan untuk memberikan umpan balik terkait kinerja warga PKBM dengan memberikan apresiasi, pelatihan, evaluasi langsung, dan umpan balik terstruktur, pemimpin menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan pribadi dan peningkatan kinerja warga PKBM, (6) Mengevaluasi dan Mengelola Konflik. Pemimpin terlibat dalam mengevaluasi kinerja warga PKBM melalui berbagai mekanisme, termasuk evaluasi administrasi dan perangkat pembelajaran, pengamatan langsung, supervisi akademik, dan evaluasi tahunan. Hal tersebut mencerminkan komitmen untuk memastikan kualitas dan efektivitas kegiatan di PKBM, (7) Dukungan Pengembangan Keterampilan dan Pengetahuan. Pemimpin mendukung pengembangan keterampilan dan pengetahuan warga PKBM melalui penyelenggaraan pelatihan, dukungan pelatihan untuk semua staf, aktif mencari sumber informasi, dan membantu dalam pemasaran hasil produksi. Pendekatan tersebut mencerminkan komitmen untuk meningkatkan kualitas pendidikan non formal serta memberdayakan warga PKBM secara holistik, (8) Inovasi dan Perubahan untuk Efisiensi Pengelolaan. Ketua PKBM telah melakukan berbagai inovasi dan perubahan untuk memperbaiki efisiensi pengelolaan warga PKBM, termasuk fleksibilitas dalam pembelajaran, manajemen data berbasis digital, fasilitasi model pembelajaran luring dan daring, serta perubahan citra pendidikan kesetaraan. Hal tersebut menunjukkan adaptabilitas dan komitmen terhadap perkembangan zaman.

3. Ketua PKBM Papua Sejahtera memiliki kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif dengan indikator sebagai berikut: (1) Efektivitas dalam Komunikasi. Ketua PKBM terbukti efektif dalam berkomunikasi dan berbagi informasi dengan warga PKBM. Pemanfaatan grup WhatsApp, partisipasi aktif dalam pertemuan tatap muka, dan konsistensi dalam berkomunikasi mencerminkan kecerdasan dalam pemilihan sarana komunikasi. Hal tersebut membantu memastikan bahwa informasi disampaikan secara tepat waktu dan kepada penerima yang tepat, (2) Sikap Jujur, Transparan, Amanah, dan Pengertian. Sikap jujur, transparan, amanah, dan pengertian yang ditunjukkan oleh Ketua PKBM dalam berkomunikasi menciptakan dasar kepercayaan yang kuat. Sikap-sikap tersebut membangun keterbukaan dan partisipasi positif dari warga PKBM yang merupakan elemen penting dalam pengelolaan PKBM, (3) Pendekatan Holistik dalam Menyampaikan Informasi. Ketua PKBM menggunakan pendekatan holistik dalam menyampaikan informasi terbaru. Pemanfaatan media digital, pertemuan langsung atau forum rapat, pembuatan surat keputusan, dan sosialisasi bersama merupakan strategi yang efektif dalam memastikan bahwa informasi dapat disampaikan secara menyeluruh

dan efektif, terutama dalam situasi perubahan atau ketidakpastian, (4) Adanya Penjelasan atau Dorongan di Balik Keputusan. Pimpinan PKBM aktif dan konsisten dalam menjelaskan alasan atau dorongan di balik pengambilan keputusan. Hal tersebut menunjukkan komitmen untuk menerapkan praktik transparansi dalam komunikasi dan melibatkan warga dalam proses pengambilan keputusan. Kesadaran akan pentingnya penjelasan ini dapat meningkatkan pemahaman warga terhadap kebijakan yang diimplementasikan

## **PEMBAHASAN**

### **1. Kepemimpinan Fleksibel dan Inovatif dalam PKBM Papua Sejahtera**

#### **a. Kepemimpinan yang Fleksibel**

Penelitian ini menghasilkan temuan lapangan bahwa Ketua PKBM Papua Sejahtera memiliki kepemimpinan yang fleksibel dalam satuan pendidikan. Pandangan positif tentang kepemimpinan yang demokratis. Ketua memperlihatkan lingkungan partisipatif yang melibatkan anggota dalam pengambilan keputusan. Fleksibilitas, terbuka terhadap perubahan, dan musyawarah menjadi ciri penting, terlihat dari adaptasi terhadap kurikulum merdeka dan pandemi Covid-19. Pendekatan alternatif dalam pemecahan masalah serta keterlibatan semua warga PKBM menunjukkan sikap inklusif dan berorientasi pada hasil kolektif. Pimpinan juga terbuka terhadap saran dan masukan baik dari internal maupun eksternal, menggambarkan komitmen pada ide dan perspektif yang beragam. Respons positif terhadap perubahan perilaku serta dorongan untuk bersikap fleksibel mencerminkan adaptabilitas dan fokus pada kebutuhan warga PKBM.

Teori yang mendukung konsep kepemimpinan fleksibel menyoroti pentingnya adaptasi terhadap perubahan lingkungan, kebutuhan karyawan, dan perubahan situasional. Temuan penelitian di PKBM Papua Sejahtera secara konsisten menunjukkan bahwa Ketua PKBM menerapkan kepemimpinan yang fleksibel.

Kepemimpinan transformasional yang fleksibel dapat meningkatkan kinerja organisasi pada institusi pendidikan nonformal (Yang & Choi, 2019). Temuan ini terlihat dalam praktek kepemimpinan demokratis Ketua PKBM Papua Sejahtera, dimana setiap anggota terlibat dalam pengambilan keputusan. Fleksibilitasnya tercermin dalam penyesuaian terhadap perubahan kurikulum, peraturan, dan situasi kritis (seperti saat pandemic Covid-19). Fleksibilitas adalah inti dari kepemimpinan yang efektif (Vaari, 2015). Pimpinan yang terbuka terhadap saran dan masukan, seperti yang ditunjukkan oleh Ketua PKBM mencerminkan keinginan untuk memperkaya ide dan perspektif. Respons positif terhadap perubahan perilaku menunjukkan kesadaran akan perlunya adaptasi dan komunikasi terbuka dalam menghadapi perubahan.

#### **b. Kepemimpinan Inovatif**

Diperoleh temuan lapangan bahwa Ketua PKBM Papua Sejahtera menunjukkan kepemimpinan yang inovatif dalam memimpin satuan pendidikan. Pendekatannya yang inklusif dan kolaboratif memungkinkan partisipasi aktif dari warga PKBM dalam pengambilan keputusan. Melalui delegasi tugas yang bijaksana, penanganan situasi sulit dengan strategi beragam, dan motivasi untuk pendekatan baru, ia mendorong inovasi dan perubahan untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Kejelasan dalam komunikasi, peran aktif dalam menyelesaikan masalah, apresiasi terhadap kreativitas, dan dukungan terhadap usulan perubahan juga mencerminkan kepemimpinan yang progresif. Sikap terbuka terhadap perbedaan pendapat, inovasi yang melibatkan aspek beragam, serta dukungan dan dorongan untuk inovasi menegaskan komitmen ketua PKBM dalam menciptakan lingkungan yang inklusif, responsif, dan progresif di PKBM Papua Sejahtera.

Teori tentang kepemimpinan inovatif memberikan pandangan yang bermanfaat untuk memahami praktik kepemimpinan di PKBM Papua Sejahtera. Berikut adalah pembahasan mendalam yang memadukan temuan-temuan penelitian dengan dasar teori yang digunakan:

Kepemimpinan yang inovatif dapat meningkatkan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan (Yousafzai & Shakil, 2019). Temuan di lapangan menunjukkan bahwa ketua PKBM menggunakan pendekatan inklusif dan kolaboratif dalam pengambilan keputusan. Hal tersebut menciptakan lingkungan di mana ide dan aspirasi setiap anggota dihargai dan diintegrasikan dalam kebijakan dan strategi di PKBM. Kepemimpinan inovatif memungkinkan pemimpin memberikan ruang gerak yang cukup bagi karyawan untuk berinovasi dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan (Khalili, 2017). Dalam konteks PKBM Papua Sejahtera, Ketua PKBM menunjukkan kepemimpinan yang bijaksana dalam menanggapi situasi sulit dengan berbagai strategi, menciptakan atmosfer kolaboratif dan partisipatif.

Temuan bahwa Ketua PKBM Papua Sejahtera menggunakan motivasi sebagai alat untuk mendorong warga PKBM mencoba pendekatan baru mencerminkan konsep kepemimpinan inovatif sebagaimana yang dijelaskan oleh Kim & Han (2019) bahwa Kreativitas dan inovasi dihargai dan diperkuat melalui pengakuan dan dukungan dari kepemimpinan. Dukungan terhadap pembelajaran organisasi, seperti disampaikan oleh Shoham & Bar (2018), adalah elemen kunci dalam kepemimpinan inovatif. Di PKBM Papua Sejahtera, dimana pimpinan memberikan dukungan untuk inovasi dengan menciptakan lingkungan yang mendukung pembelajaran organisasi, mendorong partisipasi aktif, dan memberikan ruang gerak untuk pengembangan ide-ide baru.

## 2. Kepemimpinan yang mampu mengorganisasi pekerjaan di PKBM Papua Sejahtera.

Dalam penelitian ini mendapatkan temuan lapangan bahwa Ketua PKBM memberikan informasi tugas dengan jelas kepada warga PKBM, menciptakan lingkungan pembelajaran yang mendukung pertumbuhan dan inovasi. Pendekatan holistik yang melibatkan penjelasan tugas, komunikasi intensif, dan penggunaan nilai-nilai rohani menunjukkan komitmen kepemimpinan pada integrasi yang baik bagi warga baru. Hal ini sesuai dengan pandangan Dwi (2023) tentang pentingnya pemimpin membimbing dan menyadarkan karyawan tentang tugas dan tanggung jawab mereka. Keterlibatan dalam memberikan umpan balik, pelatihan, dan evaluasi kinerja merupakan praktik kepemimpinan yang efektif. Pada PKBM Papua Sejahtera, pemimpin menggunakan berbagai pendekatan untuk memberikan umpan balik terkait kinerja warga PKBM, menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan pribadi dan peningkatan kinerja. Pimpinan terlibat aktif dalam mendukung pengembangan keterampilan dan pengetahuan warga PKBM. Ini sejalan dengan konsep kepemimpinan transformasional yang menekankan pengembangan jangka panjang dan peningkatan kemampuan organisasi (Sattayaraksa & Boon-itt, 2016). Inovasi dan perubahan yang dilakukan oleh ketua PKBM mencerminkan adaptabilitas dan komitmen terhadap perkembangan zaman. Ini sejalan dengan pandangan bahwa kepemimpinan yang efektif juga harus mampu mengelola perubahan dan beradaptasi dengan kondisi yang terus berkembang (Sattayaraksa & Boon-itt, 2016). Sedangkan menurut Duynhoven (2019), hubungan yang baik antara pemimpin dan karyawan penting dalam pengorganisasian pekerjaan. Temuan penelitian mendukung konsep ini, menunjukkan bahwa pemimpin PKBM Papua Sejahtera memiliki hubungan baik dengan warga PKBM, menciptakan lingkungan di mana pertanyaan dan diskusi terbuka terjadi. Pandangan Indiani et al. (2020) tentang pendekatan komitmen dan kebersamaan relevan dalam konteks PKBM Papua Sejahtera. Pemimpin menggunakan pendekatan ini untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif, mendukung ide-ide kreatif, dan memotivasi melalui kebersamaan



### 3. Kepemimpinan yang mampu berkomunikasi secara efektif di PKBM Papua Sejahtera

Penelitian ini juga memperoleh temuan lapangan bahwa ketua PKBM Papua Sejahtera memiliki kemampuan komunikasi yang baik dan efektif. Ketua PKBM terbukti efektif dalam berkomunikasi dan berbagi informasi dengan warga PKBM melalui pemanfaatan aplikasi grup WhatsApp (WA), partisipasi aktif dalam pertemuan tatap muka, dan konsistensi dalam berkomunikasi, memastikan informasi disampaikan tepat waktu dan kepada penerima yang tepat. Sikap jujur, transparan, amanah, dan pengertian yang ditunjukkan menciptakan dasar kepercayaan yang kuat, membangun keterbukaan dan partisipasi positif dari warga PKBM. Penggunaan pendekatan holistik dalam menyampaikan informasi, melalui media digital, pertemuan langsung, pembuatan surat keputusan, dan sosialisasi bersama, juga membantu memastikan informasi disampaikan secara menyeluruh dan efektif, terutama dalam situasi perubahan atau ketidakpastian. Adanya penjelasan atau dorongan di balik keputusan menunjukkan komitmen untuk menerapkan praktik transparansi dalam komunikasi dan melibatkan warga dalam proses pengambilan keputusan, meningkatkan pemahaman mereka terhadap kebijakan yang diimplementasikan.

Temuan lapangan di atas dapat dianalisis berdasarkan pendapat Duynhoven (2023), kemampuan komunikasi yang baik adalah kunci keberhasilan seorang pemimpin. Pemimpin yang mampu berkomunikasi secara efektif dapat menjaga bawahan dan rekan-rekannya memperoleh informasi, menginspirasi kepercayaan, dan menumbuhkan visi bersama. Kemampuan komunikasi yang baik juga mencakup penyaringan informasi strategis dari puncak organisasi hingga tingkat karyawan, memastikan pemahaman yang holistik. Barnhill (2023) menambahkan dimensi lebih dalam pada kemampuan komunikasi, menciptakan kerangka kerja yang mencakup keingintahuan, mendengarkan, empati, kesadaran, rasa hormat, kehadiran, keaslian, berkomunikasi dengan kekuatan dan tujuan, serta memberikan ruang untuk pengembangan diri. Ini menunjukkan bahwa komunikasi yang terampil tidak hanya tentang menyampaikan informasi, tetapi juga tentang membangun hubungan yang kuat dan memberikan dampak positif.

Pembahasan di atas menegaskan bahwa Ketua PKBM Papua Sejahtera memiliki kemampuan komunikasi yang baik dan efektif, yang menjadi kunci utama keberhasilannya dalam mengelola satuan pendidikan tersebut. Pendekatannya yang mencakup penggunaan berbagai sarana komunikasi, seperti grup WhatsApp (WA) dan pertemuan tatap muka, serta konsistensi dalam berkomunikasi, memastikan informasi disampaikan dengan baik dan tepat waktu. Sikap jujur, transparan, amanah, dan pengertian yang ditunjukkan menciptakan dasar kepercayaan yang kuat, membangun keterbukaan dan partisipasi positif dari warga PKBM. Pendekatan holistik dalam menyampaikan informasi, dengan memanfaatkan berbagai media dan interaksi langsung, juga membantu memastikan informasi disampaikan secara efektif, terutama dalam situasi perubahan atau ketidakpastian. Dorongan dan penjelasan di balik keputusan menunjukkan komitmen untuk praktik transparansi dalam komunikasi dan melibatkan warga dalam proses pengambilan keputusan. Dengan mengacu pada teori yang menyatakan bahwa kemampuan komunikasi yang baik tidak hanya tentang menyampaikan informasi, tetapi juga tentang membangun hubungan yang kuat, menciptakan kepercayaan, dan memberikan dampak positif. Komunikasi yang efektif merupakan pendorong utama keberhasilan dalam mengelola PKBM, menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan, partisipasi, dan keberhasilan organisasi pendidikan nonformal. Oleh karena itu, kemampuan komunikasi yang baik oleh Ketua PKBM Papua Sejahtera memainkan peran krusial dalam memastikan kesuksesan dan kesejahteraan warga PKBM tersebut secara keseluruhan.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: 1) Ketua PKBM Papua Sejahtera telah mengadopsi pendekatan kepemimpinan demokratis yang memungkinkan partisipasi anggota dalam pengambilan keputusan, sementara juga menunjukkan fleksibilitas dan tanggung jawab terhadap perubahan, seperti kurikulum merdeka dan saat pandemi Covid-19. Praktik-praktik ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional yang menekankan adaptasi terhadap perubahan lingkungan dan kebutuhan karyawan, (2) Ketua PKBM Papua Sejahtera menonjolkan kepemimpinan inovatif dalam mengelola satuan pendidikan tersebut, dengan pendekatan inklusif, kolaboratif, dan strategis dalam pengambilan keputusan. Praktik-praktiknya, seperti delegasi tugas yang bijaksana dan penanganan situasi sulit dengan berbagai strategi, mencerminkan komitmennya terhadap inovasi dan perubahan demi meningkatkan kualitas pendidikan, (3) Ketua PKBM Papua Sejahtera menonjolkan kepemimpinan inovatif dalam mengelola satuan pendidikan tersebut, dengan pendekatan inklusif, kolaboratif, dan strategis dalam pengambilan keputusan. Praktik-praktiknya, seperti delegasi tugas yang bijaksana dan penanganan situasi sulit dengan berbagai strategi, mencerminkan komitmennya terhadap inovasi dan perubahan demi meningkatkan kualitas pendidikan, dan (4) Kemampuan komunikasi yang baik dan efektif yang dimiliki oleh Ketua PKBM Papua Sejahtera menjadi elemen kunci dalam keberhasilan pengelolaan satuan pendidikan tersebut. Pendekatan komunikasinya yang inklusif, beragam sarana komunikasi yang digunakan, serta konsistensi dalam berkomunikasi memastikan informasi disampaikan tepat waktu dan dengan tepat kepada seluruh warga PKBM. Sikap jujur, transparan, amanah, dan pengertian yang ditunjukkan oleh ketua PKBM membangun dasar kepercayaan yang kuat, yang kemudian membuka ruang bagi keterbukaan dan partisipasi positif dari anggota PKBM. Pendekatan holistik dalam menyampaikan informasi, termasuk penggunaan berbagai media dan interaksi langsung, membantu memastikan efektivitas komunikasi, terutama dalam menghadapi perubahan atau ketidakpastian.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, dkk. (2022). Evaluasi Kebijakan Merdeka Belajar Pada Satuan Pendidikan Nonformal (Vol. 8). 1143-1154. Aksara: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal.
- Asghar, S., & Oino, I. (2019). Leadership Styles and Job Satisfaction Leadership Styles and Job Satisfaction. Munich Personal RePEc Archive, 1(91137), 1–14.
- Bagaskara, A. R., & Gustomo, A. (2019). The effect of innovative leadership on the performance of community empowerment institutions. *Journal of Entrepreneurship Education*, 22(3), 1–9.
- Barnhill, A. (2023). Effective Communication: How Leaders Can Inspire, Engage And Succeed. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2023/07/21/effective-communication-how-leaders-can-inspire-engage-and-succeed/?sh=4add65075023>
- Bogdan, R., & Biklen. (1998). *Qualitative Research for Education: An introduction to theories and methods*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Bogdan, R., & Steven J Taylor. (1975). *Introduction To Qualitative Research Methods: A Phenomenological Approach To The Social Sciences*. New York : John Wiley \r Sons.
- Charity, E. N., Ngozi, M. A., & Ngozi, E. A. (2020). Organization and Leadership Skills Required of Business Education Students for Job Performance in Universities in. *Nigerian Journal of Business Education*, 7(2), 111–122.
- Contreras, F., Espinosa, J. C., & Dornberger, U. (2022). Innovational Leadership: A new construct and validation of a scale to measure it. *Estudios Gerenciales*, 38(163), 151–160. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.163.4763>
- Duynhoven, S. Van. (2019a). Great Leaders are Flexible. SIGMA Assessment Systems, Inc. <https://www.sigmaassessment.com/flexible-leader/>
- Duynhoven, S. Van. (2019b). Great Leaders Organize the Work of Others. SIGMA Assessment

- Systems, Inc. <https://www.sigmaassessmentsystems.com/organizing-the-work/>
- Duynhoven, S. Van. (2023). Great Leaders Communicate. SIGMA Assessment Systems, Inc. <https://www.sigmaassessmentsystems.com/great-leaders-communicate/>
- Dwi, A. (2023). Kepemimpinan yang Efektif Dalam Perusahaan dan Cara Menerapkannya. Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU. <https://feb.umsu.ac.id/kepemimpinan-yang-efektif-dalam-perusahaan/>
- Good, D. J., & Sharma, G. (2010). A little more rigidity: Firming the construct of leader flexibility. *Journal of Change Management*, 10(2), 155–174. <https://doi.org/10.1080/14697011003795636>
- Habib, M. R. I. (2013). Peningkatan Mutu Tenaga Pendidik Melalui Tindakan Supervisi Kepala Sekolah. Tesis. Malang: STIE Indonesia.
- Indeed. (2022). Why is motivation important in leadership? Reasons and tips. Career Development. <https://uk.indeed.com/career-advice/career-development/why-is-motivation-important-in-leadership>
- Indiani, Setiadi, D., & Waluyo, U. (2020). Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Dampaknya Terhadap Pengelolaan Pada SMA Tegar Kelana Suranadi. *JISIP (Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan)*, 4(3), 194–202. <https://doi.org/10.36312/jisip.v4i3.1187>
- Ishaq, M. (2017). Pelatihan Kerja untuk Peningkatan Kualitas Lulusan Paket C di PKBM Wijaya Kusuma Tosari Pasuruan (Vol. 1). 56-62. Pasuruan: Abdimas Pedagogi.
- KBBI. (2016). Arti Kata Inovasi. Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa, Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia. <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/inovasi>
- Khalili, A. (2017). Creative and innovative leadership: measurement development and validation. *Management Research Review*, 40(10), 1117–1138. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2016-0213>
- Kim, H. J., & Han, S. W. (2019). The effects of innovative leadership on employee creativity and job satisfaction in non-formal education organizations. *Sustainability*, 11(2).
- Kim, H. J., & Lee, S. M. (2018). The impact of leadership style on employees' job satisfaction in non-formal education organizations: The mediating effect of organizational commitment. *Sustainability*, 10(8).
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc.
- Luthra, A. (2015). Effective leadership is all about communicating effectively: Connecting leadership and communication. *International Journal of Management & Business Studies*, 5(3), 43–48. [https://www.mcgill.ca/engage/files/engage/effective\\_leadership\\_is\\_all\\_about\\_communicating\\_effectively\\_luthra\\_dahiya\\_2015.pdf](https://www.mcgill.ca/engage/files/engage/effective_leadership_is_all_about_communicating_effectively_luthra_dahiya_2015.pdf)
- Mantja, W. (2007). *Profesionalisasi Tenaga Kependidikan: Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran*. Malang: Elang Mas.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2014). *Qualitative Data Analysis*. SAGE Publications, Inc.
- Moleong, L. J. (1994). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Cetakan kedua, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mrozková, I., & Bednaříková, B. (2014). *Introduction to Leadership Communication*.
- Musyoka, M. M. (2018). Effective leadership and management practices in non-formal education institutions in Kenya. *International Journal of Education and Research*, 6(2), 85–100.
- Nabiha, S., & Ramli, R. (2019). The effect of innovative leadership on organizational performance in informal education institutions. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 6(2), 48–61.
- Naseer, T. (2021). Knowledge Is Power. <https://tanveernaseer.com/knowledge-is-power/>.
- Sattayaraksa, T., & Boon-itt, S. (2016). CEO transformational leadership and the new product development process: The mediating roles of organizational learning and innovation culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(6), 730–749.
- Shoham, A., & Bar, R. (2018). Innovative leadership and organizational innovation in non-formal education: The mediating role of organizational learning. *Journal of Continuing Education in the Health Professions*, 38(2), 104–109.

- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Usher, A. (2012). What is motivation and why does it matter? In Center on Education Policy (Center on Education Policy). [www.cep-dc.org](http://www.cep-dc.org)
- Vaari, A. (2015). Flexibility in the core of effective leadership [Oulu University of Applied Sciences]. <https://core.ac.uk/download/pdf/38127232.pdf>
- Yang, W., & Choi, J. (2019). Transformational leadership and organizational performance in non-formal education institutions: the mediating roles of organizational culture and employee innovative behavior. *International Journal of Educational Management*, 33(1), 48–67.
- Yousafzai, S., & Shakil, A. (2019). Innovative leadership and organizational performance: A study of non-formal education institutions in Pakistan. *Journal of Education and E-Learning Research*, 6(1), 1–15.
- Yukl, G. (2008). The Importance of Flexible Leadership. *Society for Industrial-Organizational Psychology*, 1–7.