

TESIS

**STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA PKBM DALAM MEMBANGUN
KEMITRAAN DENGAN MASYARAKAT STUDI MULTI SITUS PKBM
MERAH PUTIH DAN PKBM AZKA BAMEGA**

HENDRY HERMAWAN

NIM: 2420111710002



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT
BANJARMASIN
2026**

**STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA PKBM DALAM MEMBANGUN
KEMITRAAN DENGAN MASYARAKAT
STUDI MULTI SITUS PKBM MERAH PUTIH DAN PKBM AZKA
BAMEGA**

**Hendry Hermawan
NIM. 2420111710002**

Tesis

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar

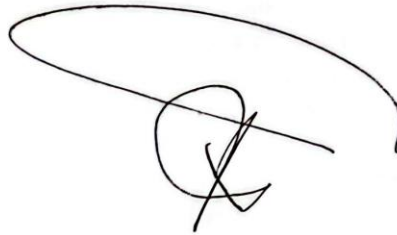
Magister Pada Program Studi Administrasi Pendidikan

**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT
BANJARMASIN
2026**

HALAMAN PENGESAHAN PEMBIMBING

NASKAH TESIS INI TELAH DISETUJUI UNTUK
DIUSULKAN KEPADA DEWAN PENGUJI

OLEH:



PEMBIMBING I :
Prof. Drs. Ahmad Suriansyah, M.Pd., Ph.D
NIP 19591225 198603 1 001




PEMBIMBING II :
Dr. Sulistiyana, S.Pd., M.Pd
NIP 19850301 200801 2 008

HALAMAN PENGESAHAN DEWAN PENGUJI

Tesis Calon Magister : Hendry Hermawan
NIM : 2420111710002
Disetujui pada tanggal : 17 Maret 2026

Oleh Dewan Penguji

1 Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd., Ph.D (Kctua)
NIP 19600110 198603 2 001



2 Prof. Drs. Ahmad Suriansyah, M.Pd., Ph.D (Penguji I)
NIP 19591225 198603 1 001



3 Dr. Sulistiyana, S.Pd., M.Pd (Penguji II)
NIP 19850301 200801 2 008



4 Dr. Novitawati, S.Psi., M.Pd (Penguji III)
NIP 19761106 200604 2 002



Mengetahui
Koordinator Program Studi
Administrasi Pendidikan Program Magister



Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd., Ph.D
NIP 19600110 198603 2 001

**STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA PKBM DALAM MEMBANGUN KEMITRAAN
DENGAN MASYARAKAT STUDI MULTI SITUS PKBM MERAH PUTIH DAN PKBM
AZKA BAMEGA**

nama : Hendry Hermawan

NIM : 2420111710002

Disetujui Komisi Pembimbing

Pembimbing I



Prof. Drs. Ahmad Suriansyah, M.Pd., Ph.D
NIP 19591225 198603 1 001

Pembimbing II



Dr. Sulistiyana, S.Pd., M.Pd
NIP 19850301 200801 2 008

Diketahui

Koordinator Program Studi
Magister Administrasi Pendidikan



Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd., Ph.D
NIP 19600110 198603 2 001

Direktur Program Pascasarjana



Prof. Dr. Ir. Danang Biyatmoko, M.Si.
NIP 19680507 199303 1 020

ABSTRAK

Hendry Hermawan. 2026. Strategi Kepemimpinan Kepala PKBM dalam Membangun Kemitraan dengan Masyarakat (Studi Multi Situs pada PKBM Merah Putih dan PKBM Azka Bamega). Tesis Program Magister Administrasi Pendidikan. Program Pascasarjana. Universitas Lambung Mangkurat. Pembimbing 1: Prof. Drs. Ahmad Suriansyah, M.Pd., Ph.D dan Pembimbing 2: Dr. Sulistiyana, S.Pd., M.Pd

Kata Kunci: Kemitraan Masyarakat, Kepala PKBM, Strategi Kepemimpinan.

PKBM sebagai lembaga pendidikan nonformal berperan penting dalam memperluas akses pendidikan dan pemberdayaan masyarakat. Permasalahan yang sering muncul meliputi keterbatasan sumber daya, rendahnya keterlibatan tenaga pendidik dalam perencanaan program, serta belum optimalnya pemanfaatan teknologi pembelajaran. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis strategi kepemimpinan kepala PKBM dalam membangun kemitraan dengan masyarakat, keterlibatan tenaga pendidik dalam mendukung kemitraan, serta strategi komunikasi kepala PKBM dalam memperkuat hubungan dengan pemangku kepentingan.

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi multi situs pada PKBM Merah Putih dan PKBM Azka Bamega di Kabupaten Kotabaru. Instrumen penelitian adalah peneliti sendiri; teknik pengumpulan data meliputi observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Analisis data dilakukan secara induktif dengan model Miles dan Huberman. Keabsahan data dijamin melalui triangulasi sumber, metode, dan teori, serta dokumentasi sistematis untuk memastikan kredibilitas, transferabilitas, konfirmabilitas, dan dependabilitas.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa PKBM Merah Putih menerapkan kepemimpinan partisipatif dengan melibatkan tenaga pendidik dalam forum evaluasi rutin dan menjalin kemitraan dengan tokoh masyarakat, meski masih terbatas dalam pemanfaatan teknologi pembelajaran. Sementara itu, PKBM Azka Bamega menerapkan kepemimpinan struktural yang terpusat, kuat dalam membangun kemitraan dengan komunitas lokal dan pelaku usaha, namun menghadapi tantangan rendahnya partisipasi tenaga pendidik dalam perencanaan program. Temuan lintas situs memperlihatkan bahwa strategi komunikasi kepala PKBM di kedua lembaga dijalankan melalui pola *top-down*, *bottom-up*, *horizontal*, dan *lateral*, dengan karakteristik yang berbeda.

Penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan PKBM sangat ditentukan oleh kepemimpinan kepala PKBM yang adaptif, partisipatif, dan kontekstual. Kepala PKBM perlu mengintegrasikan visi-misi yang jelas, penguatan kapasitas tenaga pendidik, serta pemanfaatan teknologi informasi untuk membangun kemitraan yang produktif dan berkelanjutan dengan masyarakat, sekaligus memperkuat legitimasi lembaga melalui strategi komunikasi yang efektif dan sesuai dengan konteks sosial budaya.

ABSTRACT

Hendry Hermawan. 2026. Leadership Strategies of PKBM Heads in Building Partnerships with the Community (A Multi-Site Study at PKBM Merah Putih and PKBM Azka Bamega).. Master's Thesis in Educational Administration. Graduate Program, Universitas Lambung Mangkurat. Supervisor 1: Prof. Drs. Ahmad Suriansyah, M.Pd., Ph.D and Supervisor 2: Dr. Sulistiyana, S.Pd., M.Pd.

Keywords: Head of PKBM, Community Partnership, Leadership Strategy.

Community Learning Centers (PKBM) as non-formal education institutions play a crucial role in expanding access to education and empowering communities. Common challenges include limited resources, low involvement of educators in program planning, and suboptimal use of learning technologies. This study aims to describe and analyze the leadership strategies of PKBM heads in building community partnerships, the involvement of educators in strengthening collaboration, and the communication strategies employed by PKBM heads to maintain stakeholder engagement.

This research employed a qualitative approach with a multi-site study design at PKBM Merah Putih and PKBM Azka Bamega in Kotabaru Regency. The researcher acted as the main instrument, with data collected through observation, in-depth interviews, and documentation. Data analysis was conducted inductively using the Miles and Huberman model. The validity of the data was ensured through triangulation of sources, methods, and theories, as well as systematic documentation to guarantee credibility, transferability, confirmability, and dependability.

Findings reveal that PKBM Merah Putih applied participatory leadership by involving educators in routine evaluation forums and establishing partnerships with community leaders, though technological integration remained limited. Conversely, PKBM Azka Bamega adopted a centralized structural leadership style, demonstrating strong partnerships with local communities and small enterprises, yet facing challenges in educator participation during program planning. Cross-site findings highlight that communication strategies in both PKBM were implemented through top-down, bottom-up, horizontal, and lateral patterns, with distinct characteristics: PKBM Merah Putih emphasized formal structures and official deliberations, while PKBM Azka Bamega emphasized personal closeness, flexibility, and informal communication.

This study underscores that the success of PKBM is highly dependent on adaptive, participatory, and contextual leadership. PKBM heads are recommended to integrate a clear vision and mission, strengthen educator capacity, and optimize the use of information technology to build productive and sustainable partnerships with the community, while simultaneously reinforcing institutional legitimacy through effective communication strategies tailored to the socio-cultural context.

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa, atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyusun dan menyelesaikan tesis dengan judul "Strategi Kepemimpinan Kepala PKBM Dalam Membangun Kemitraan Dengan Masyarakat Studi Multi Situs PKBM Merah Putih dan PKBM Azka Bamega". Penulisan tesis ini merupakan salah satu persyaratan akademik untuk menyelesaikan Pendidikan Program Pascasarjana Program Studi Magister Administrasi Pendidikan Universitas Lambung Mangkurat, serta bagian dari dedikasi penulis dalam upaya memberikan kontribusi nyata bagi dunia pendidikan, khususnya pendidikan nonformal.

Penulis menyadari bahwa proses penyusunan proposal ini tidak terlepas dari dukungan, arahan, dan bantuan berbagai pihak. Dengan penuh rasa hormat, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada pihak-pihak berikut:

1. Bapak Prof. Dr. Ahmad, SE., M.Si selaku Rektor ULM Banjarmasin.
2. Bapak Prof. Dr. Danang Biyatmoko, M.Si., selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin.
3. Ibu Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd., Ph.D., selaku Ketua Program Magister Administrasi Pendidikan Universitas Lambung Mangkurat, yang telah dengan sabar memberikan arahan, masukan, dan bimbingan selama proses penyusunan proposal ini. Dukungan, kesabaran, dan pengabdian Anda sangat berarti bagi penulis.

4. Bapak/Ibu Dosen pengajar Program Magister Administrasi Pendidikan Universitas Lambung Mangkurat, atas kesempatan dan ilmu yang diberikan untuk mendukung penelitian ini.
5. Seluruh pihak di PKBM Merah Putih dan PKBM Azka Bamega, yang telah bersedia menyediakan data, informasi, dan waktu selama proses penelitian berlangsung. Tanpa dukungan dari kedua PKBM ini, penelitian ini tidak akan dapat diselesaikan dengan baik.
6. Keluarga tercinta, khususnya Orang tua, Istri dan anak-anak, atas doa yang tiada henti, kasih sayang, dan dorongan yang senantiasa diberikan kepada penulis selama masa studi dan penyusunan tesis ini. Kehadiran keluarga merupakan sumber kekuatan penulis dalam menghadapi berbagai tantangan.
7. Teman-teman dan rekan seperjuangan, atas semangat, motivasi, serta kerjasama yang telah terjalin selama penulisan ini. Kalian telah memberikan warna tersendiri dalam perjalanan akademik ini.

Proposal ini diharapkan dapat memberikan manfaat tidak hanya bagi penulis, tetapi juga bagi para pembaca, praktisi pendidikan, dan pihak-pihak terkait, khususnya dalam meningkatkan efektivitas manajemen PKBM sebagai institusi pendidikan nonformal yang responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Penulis menyadari bahwa karya ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan demi perbaikan dan penyempurnaan penelitian ini di masa mendatang.

Dengan penuh kerendahan hati, penulis berharap agar proposal ini dapat menjadi salah satu sumbangsih dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang pendidikan nonformal, serta turut mendukung tercapainya keberlanjutan

pengelolaan PKBM yang lebih baik. Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua dalam setiap langkah dan upaya yang kita lakukan.

Kotabaru, 10 Maret 2026

Hendry Hermawan

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI.....	iv
LEMBAR PENGESAHAN KOMISI PEMBIMBING.....	v
SERTIFIKAT UJI PLAGIASI.....	vi
PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN.....	vii
ABSTRAK.....	viii
ABSTRACT.....	ix
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
BAB 1 PENDAHULUAN	Error! Bookmark not defined.
A. Konteks Penelitian	Error! Bookmark not defined.
B. Fokus Penelitian.....	Error! Bookmark not defined.
C. Tujuan Penelitian.....	Error! Bookmark not defined.
D. Manfaat Penelitian	Error! Bookmark not defined.
BAB II KAJIAN PUSTAKA	Error! Bookmark not defined.
A. Teori Kepemimpinan.....	Error! Bookmark not defined.
1. Transformasional.....	Error! Bookmark not defined.
2. Transaksional	Error! Bookmark not defined.
3. Karismatik.....	Error! Bookmark not defined.
4. Situasional.....	Error! Bookmark not defined.
5. Strategi Kepemimpinan Kepala PKBM	Error! Bookmark not defined.
B. Keterlibatan Tenaga Pendidik Dalam Pendidikan Non Formal	Error! Bookmark not defined.
1. Konsep Pendidikan Non Formal	Error! Bookmark not defined.
2. Keterlibatan Tenaga Pendidik	Error! Bookmark not defined.
3. Inovasi Pembelajaran Berbasis Komunitas di PKBM	Error! Bookmark not defined.
C. Strategi Komunikasi Kepemimpinan	Error! Bookmark not defined.

1.	Konsep Komunikasi Kepemimpinan	Error! Bookmark not defined.
2.	Gaya Komunikasi Kepemimpinan	Error! Bookmark not defined.
3.	Kompetensi Komunikasi Kepala PKBM	Error! Bookmark not defined.
D.	Kolaborasi dan Kemitraan dalam Pengelolaan PKBM...	Error! Bookmark not defined.
E.	Kerangka Konseptual	Error! Bookmark not defined.
BAB III METODE PENELITIAN.....		Error! Bookmark not defined.
A.	Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	Error! Bookmark not defined.
B.	Kehadiran Penelitian	Error! Bookmark not defined.
C.	Setting Penelitian	Error! Bookmark not defined.
D.	Teknik Pengumpulan Data	Error! Bookmark not defined.
1.	Observasi.....	Error! Bookmark not defined.
2.	Wawancara	Error! Bookmark not defined.
3.	Dokumentasi	Error! Bookmark not defined.
E.	Analisis Data	Error! Bookmark not defined.
1.	Analisis Data Situs Tunggal	Error! Bookmark not defined.
2.	Analisis Data Lintas Situs	Error! Bookmark not defined.
F.	Pengecekan Keabsahan Data.....	Error! Bookmark not defined.
1.	Perpanjangan Pengamatan	Error! Bookmark not defined.
2.	Meningkatkan Ketekunan	Error! Bookmark not defined.
3.	Triangulasi.....	Error! Bookmark not defined.
4.	<i>Transferability</i>	Error! Bookmark not defined.
5.	<i>Confirmability</i>	Error! Bookmark not defined.
6.	<i>Dependability</i>	Error! Bookmark not defined.
G.	Tahap-Tahap Penelitian	Error! Bookmark not defined.
1.	Orientasi	Error! Bookmark not defined.
2.	Eksplorasi.....	Error! Bookmark not defined.
3.	Member Check	Error! Bookmark not defined.
BAB IV PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN		Error! Bookmark not defined.
A.	Deskripsi Lokasi Penelitian.....	Error! Bookmark not defined.
1.	PKBM Merah Putih	Error! Bookmark not defined.

2.	PKBM Azka Bamega	Error! Bookmark not defined.
B.	Paparan Data	Error! Bookmark not defined.
1.	PKBM Merah Putih	Error! Bookmark not defined.
2.	PKBM Azka Bamega	Error! Bookmark not defined.
C.	Temuan Penelitian	Error! Bookmark not defined.
1.	PKBM Merah Putih	Error! Bookmark not defined.
2.	PKBM Azka Bamega	Error! Bookmark not defined.
D.	Temuan Lintas Situs	Error! Bookmark not defined.
E.	Proposisi	Error! Bookmark not defined.
	BAB V PEMBAHASAN	Error! Bookmark not defined.
A.	Strategi Kepemimpinan Kepala PKBM	Error! Bookmark not defined.
B.	Peningkatan Kompetensi Guru	Error! Bookmark not defined.
C.	Strategi Komunikasi Kepala Sekolah	Error! Bookmark not defined.
	BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	Error! Bookmark not defined.
A.	Kesimpulan	Error! Bookmark not defined.
B.	Saran	Error! Bookmark not defined.
	DAFTAR PUSTAKA	Error! Bookmark not defined.
	DAFTAR LAMPIRAN	175

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
3.1 Pedoman Pengambilan Data	55
4.1 Data Tutor PKBM Merah Putih.....	79
4.2 Jumlah Warga Belajar PKBM Merah Putih Berdasarkan Kelas.....	80
4.3 Data Sarana dan Prasarana PKBM Merah Putih.....	81
4.4 Data Tutor PKBM Azka Bamega.....	85
4.5 Jumlah Warga Belajar PKBM Azka Bamega Berdasarkan Kelas.....	86
4.6 Data Sarana dan Prasarana PKBM Azka Bamega.....	86
4.7 Temuan Situs 1 Fokus Strategi Kepemimpinan Kepala PKBM Merah Putih.....	129
4.8 Temuan Situs 1 Fokus Keterlibatan Tenaga Pendidik PKBM Merah Putih.....	131
4.9 Temuan Situs 1 Fokus Strategi Komunikasi Kepala PKBM Merah Putih.....	133
4.10 Temuan Situs 1 Fokus Strategi Kepemimpinan Kepala PKBM Azka Bamega.....	136
4.11 Temuan Situs 1 Fokus Keterlibatan Tenaga Pendidik PKBM Azka Bamega.....	138
4.12 Temuan Situs 1 Fokus Strategi Komunikasi Kepala PKBM Azka Bamega.....	140
4.13 Temuan Lintas Situs Strategi Kepemimpinan Kepala PKBM Pada Situs 1 dan Situs 2.....	142
4.14 Temuan Lintas Situs Keterlibatan Tenaga Pendidik Pada Situs 1 dan Situs 2.....	144
4.15 Temuan Lintas Situs Strategi Komunikasi Kepala PKBM	

Pada Situs 1 dan Situs 2.....	147
-------------------------------	-----

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Kerangka Konseptual Penelitian.....	48
3.1 Analisis Data Situs Tunggal Menurut Miles dan Huberman.....	60
3.2 Analisis Data Lintas Situs Menurut Miles dan Huberman.....	63
4.1 Sekretariat PKBM Merah Putih.....	77
4.2 Struktur Organisasi PKBM Merah Putih.....	80
4.3 Sekretariat PKBM Azka Bamega.....	83
4.4 Struktur Organisasi Azka Bamega.....	95
4.5 Wawancara Dengan Kepala PKBM Merah Putih.....	107
4.6 Wawancara Dengan Kepala PKBM Azka Bamega.....	128
4.7 Bagan Temuan Lintas Situs Strategi Kepemimpinan Kepala PKBM Pada Situs 1 dan Situs 2.....	143
4.8 Bagan Temuan Lintas Situs Keterlibatan Tenaga Pendidik Pada Situs 1 dan Situs 2.....	146
4.9 Bagan Temuan Lintas Situs Strategi Komunikasi Kepala PKBM Pada Situs 1 dan Situs 2.....	149

