

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Kinerja Tutor pada PKBM di Kabupaten Bandung

Abdul Jamil¹

Akademi Sekretaris Dan Manajemen Kencana Bandung

abd.jamil984@gmail.com

Dudun Junaedi²

Akademi Sekretaris Dan Manajemen Kencana Bandung

dudunjunaedi@asmkencana.ac.id

Ericho Agil Nugraha³

Akademi Sekretaris Dan Manajemen Kencana Bandung

richopujaperkasa@gmail.com

Abstrak

Kajian ini bertujuan menganalisis hubungan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan kinerja tutor di Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Kabupaten Bandung. Rancangan kuantitatif eksplanatori-kausal digunakan sebagai pendekatan utama. Instrumen disebar kepada 96 tutor dari delapan PKBM berizin di Cileunyi, Cicalengka, Majalaya, dan Soreang pada Maret–Juni 2025 dengan teknik *cluster sampling* dan *purposive sampling*. Konstruk kepemimpinan transformasional diukur lewat adaptasi *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) menurut Bass dan Avolio (1995), sedangkan kinerja tutor diukur melalui skala Likert lima poin yang memuat indikator kualitas pembelajaran, volume tugas, ketepatan waktu, administrasi belajar, dan pengembangan profesional. Pengolahan data memanfaatkan SmartPLS 4.0 dan SPSS 26. Hasil pengujian membuktikan pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tutor ($\beta = 0,418$; $p = 0,000$) dengan daya jelaskan model $R^2 = 0,537$. Implikasinya, kepala PKBM perlu menguatkan perilaku kepemimpinan visioner, motivasional, stimulatif, dan personal agar capaian kerja tutor di pendidikan nonformal meningkat.

Kata kunci: kepemimpinan transformasional, kinerja tutor, PKBM, manajemen SDM

Abstract

The present study investigates how transformational leadership exercised by school principals relates to tutor performance within Community Learning Activity Centers (PKBM) across Bandung Regency. A quantitative explanatory–causal approach was adopted. Data were collected from 96 tutors spread over eight accredited PKBM in Cileunyi, Cicalengka, Majalaya, and Soreang during March–June 2025 using cluster and purposive sampling techniques. Transformational leadership was operationalized through an adapted Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) rooted in Bass and Avolio (1995), whereas tutor performance was captured via a five-point Likert instrument addressing instructional quality, workload volume, punctuality, learning administration, and professional growth. Structural analysis relied on SmartPLS 4.0 complemented by descriptive statistics in SPSS 26. Findings reveal a positive and statistically significant effect of transformational leadership on tutor performance ($\beta = 0.418$; $p = 0.000$), accounting for 53.7% of the observed variance ($R^2 = 0.537$). Practically, PKBM leaders are encouraged to reinforce visionary, motivational, intellectually challenging, and individually attentive leadership behaviors to elevate tutor outcomes in non-formal education environments.

Keywords: transformational leadership, tutor performance, PKBM, human resource management

Pendahuluan

Jalur pendidikan nonformal menempati posisi penting dalam agenda pembelajaran sepanjang hayat di Indonesia. Salah satu bentuk utamanya adalah Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) yang memberikan layanan pendidikan kesetaraan kepada masyarakat yang tidak mengikuti jalur sekolah formal, meliputi pekerja, warga produktif, serta anak yang berhenti sekolah (Mustofa, 2011; Yuyun Rahayu Basri, 2021). Berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, PKBM dilekatkan fungsi sebagai satuan pendidikan nonformal yang dapat berperan mengganti, menambah, maupun melengkapi pendidikan formal. Mutu layanan PKBM—baik dari sisi proses maupun hasil—sangat bergantung pada kompetensi tenaga pengajarnya, khususnya tutor yang berinteraksi langsung dengan warga belajar dalam aktivitas pembelajaran (Bulu Alam et al., 2025).

Tugas tutor di PKBM bersifat multidimensional, mencakup penyusunan rencana belajar, implementasi pembelajaran, penilaian capaian peserta didik, pengelolaan administrasi kurikulum, hingga peningkatan kompetensi profesional secara berkelanjutan (Farid Sauqi, 2022). Prestasi kerja tutor tidak semata-mata dinilai dari inovasi mengajar (Didie Masyhadi Al Falah, 2019), melainkan juga dari kelengkapan dokumen pembelajaran, ketelitian administrasi, serta kemampuan membimbing peserta didik yang memiliki profil berbeda-beda. Tinjauan sistematis Abdurochman et al. (2024) menegaskan bahwa pengelolaan sumber daya manusia—mulai dari rekrutmen, pengembangan, hingga penilaian tutor—merupakan fondasi kelembagaan PKBM yang efektif. Apabila

kinerja tutor belum optimal, peningkatan mutu program kesetaraan akan sulit tercapai meskipun sarana dan kurikulum telah memenuhi standar.

Dalam struktur organisasi PKBM, kepala sekolah memegang kendali strategis atas perencanaan program, pengembangan tenaga pendidik, dan penjaminan mutu layanan. Posisi ini menuntut kapasitas lebih dari sekadar administrasi, yakni kemampuan memimpin perubahan, membangun semangat kerja, serta mengembangkan potensi staf. Salah satu kerangka yang relevan adalah kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) yang mengedepankan pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual (*idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*) sebagaimana dikemukakan Bass dan Avolio (1995). Melalui keempat dimensi tersebut, pemimpin diharapkan mampu menumbuhkan dorongan internal dan loyalitas kerja tutor dalam menjalankan profesinya.

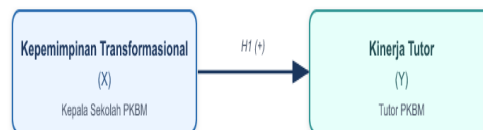
Empirik di sekolah formal menunjukkan kaitan positif antara kepemimpinan transformasional dan peningkatan capaian pendidik (Palembangan & Sihotang, 2023; Hafitriani, 2021), namun temuan tersebut belum otomatis berlaku pada PKBM. Lembaga nonformal memiliki dinamika tersendiri, antara lain status tutor yang kerap bersifat paruh waktu, heterogenitas peserta didik, serta keterbatasan anggaran dan sarana (Trio Budi Susanto, 2022). Di ranah PKBM, kajian kepemimpinan masih bersifat terpecah: Andi Anugrah Dewi Sari et al. (2021) menguji pengaruh kepemimpinan ketua PKBM pada kinerja tutor ($R^2 = 0,662$) tetapi dengan konsep perilaku

kepemimpinan umum; Yuniarti et al. (2019) meneliti kepemimpinan situasional terhadap mutu program di Cimahi; Pinontoan (2023) berfokus pada produktivitas warga belajar; sementara Bulu Alam et al. (2025) dan Zuhri (2025) menggambarkan kepemimpinan transformasional maupun inovatif secara kualitatif pada satu lembaga. Belum ada kajian yang secara tegas mengaplikasikan instrumen MLQ untuk menguji dampak kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tutor.

Situasi ini makin relevan di Jawa Barat. Walaupun Cimahi (Yuniarti et al., 2019) dan Bogor (Trio Budi Susanto, 2022) telah menjadi lokus penelitian, Kabupaten Bandung—dengan pertumbuhan PKBM di Cileunyi, Cicalengka, Majalaya, Soreang, dan sekitarnya—belum menjadi pusat studi kuantitatif multi-PKBM yang mengkaji hubungan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan kinerja tutor. Padahal kebutuhan akan tutor yang produktif di wilayah tersebut meningkat seiring bertambahnya peserta program kesetaraan. Atas dasar celah tersebut, penelitian ini merumuskan pertanyaan: Apakah kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tutor pada PKBM di Kabupaten Bandung? Tujuan utamanya adalah menguji pengaruh tersebut. Secara teoretis, hasil diharapkan memperluas penerapan model kepemimpinan transformasional pada konteks pendidikan nonformal. Secara praktis, temuan diharapkan menjadi acuan bagi kepala PKBM, pengelola lembaga, dan dinas pendidikan dalam merancang kebijakan peningkatan kinerja tutor.

Kerangka analisis memosisikan kepemimpinan transformasional kepala sekolah sebagai variabel bebas (X) dan kinerja tutor sebagai variabel terikat (Y), sebagaimana digambarkan pada Gambar 1. Hipotesis yang diuji (H1): Kepemimpinan

transformasional kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tutor pada PKBM di Kabupaten Bandung.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Penelitian

Metode Penelitian

Jenis Penelitian

Penelitian ini menganut paradigma kuantitatif dengan pola asosiatif kausal berorientasi eksplanatori, selaras dengan studi Andi Anugrah Dewi Sari et al. (2021) dan Yuniarti et al. (2019) yang menganalisis hubungan antarvariabel melalui survei. Pola ini dipilih karena fokus kajian adalah menguji dampak langsung kepemimpinan transformasional (prediktor) terhadap kinerja tutor (kriteria) dalam konteks PKBM.

Waktu dan Tempat Penelitian

Pengumpulan data berlangsung Maret–Juni 2025 di PKBM berizin wilayah Kabupaten Bandung, meliputi kecamatan Cileunyi, Cicalengka, Majalaya, Soreang, serta daerah penyangga. Delapan PKBM menjadi lokus utama, di antaranya PKBM Imam Syafei (Cileunyi) dan tujuh lembaga mitra yang memenuhi syarat inklusi. Pemilihan lokasi mempertimbangkan variasi profil lembaga dan sebaran tutor di berbagai kecamatan dalam satu kabupaten.

Populasi dan Sampel

Populasi mencakup seluruh tutor aktif pada PKBM berizin di Kabupaten Bandung. Besar sampel ditargetkan 80–120 tutor dari 5–10 PKBM mengacu pada

praktik penelitian sejenis dan kebutuhan analisis statistik (Ghozali, 2018). Pengambilan sampel memakai *cluster sampling* per PKBM yang disusul *purposive sampling* dengan kriteria: (1) aktif bertugas sebagai tutor di PKBM Kabupaten Bandung; (2) masa kerja minimal enam bulan; dan (3) bersedia melengkapi kuesioner. Dari 108 lembar yang kembali, 96 dinyatakan valid setelah pemeriksaan kelengkapan dan konsistensi jawaban.

Prosedur

Tahapan pelaksanaan meliputi empat langkah. Pertama, pengurusan izin penelitian kepada dinas pendidikan dan kepala masing-masing PKBM. Kedua, penyusunan instrumen berbasis adaptasi MLQ dan skala kinerja tutor, uji validitas isi oleh dua pakar manajemen SDM dan pendidikan nonformal, serta uji coba (*pilot test*) pada 30 tutor di luar sampel. Ketiga, penyebaran kuesioner daring (Google Form) dan luring di delapan PKBM. Keempat, pengecekan data dan analisis statistik dengan SPSS 26 serta SmartPLS 4.0.

Data, Instrumen, dan Teknik Pengumpulan Data

Instrumen berbentuk kuesioner bertingkat Likert 1–5 (1 = sangat tidak setuju; 5 = sangat setuju). Kepemimpinan transformasional (X) diartikan sebagai penilaian tutor atas perilaku kepala sekolah dalam menyampaikan visi, memberi inspirasi, mendorong pemikiran kritis, serta memperhatikan kebutuhan individu, diukur dengan adaptasi *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) ringkas berjumlah 20 butir (Bass & Avolio, 1995). Kinerja tutor (Y) dipahami sebagai pencapaian dalam pelaksanaan pembelajaran, administrasi belajar, dan pengembangan profesional, diukur melalui 18 butir yang diadaptasi dari Andi Anugrah Dewi Sari et al. (2021) dan Farid Sauqi (2022), meliputi kualitas mengajar, volume tugas, ketepatan waktu,

administrasi pembelajaran, dan pengembangan profesional (Kompri, 2020). Rincian indikator disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Definisi Operasional dan Indikator Variabel Penelitian

Variabel	Dimensi/Indikator	Jumlah Butir	Skala	Sumber Adaptasi
Kepemimpinan transformasional (X)	Pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, perhatian individual	20	Likert 1–5	MLQ (Bass & Avolio, 1995)
Kinerja tutor (Y)	Kualitas mengajar, kuantitas tugas, ketepatan waktu, administrasi pembelajaran, pengembangan profesional	18	Likert 1–5	Andi Anugrah Dewi Sari et al. (2021); Farid Sauqi (2022)

Sumber: Disusun dari literatur terkait

Validitas isi diuji melalui penilaian ahli dengan ambang *Aiken's V* minimal 0,80. Validitas konstruk dinilai dari *outer loading* > 0,70 dan *Average Variance Extracted* (AVE) > 0,50. Reliabilitas diukur dengan Cronbach's alpha dan *Composite Reliability* (CR) dengan batas minimal 0,70 (Ghozali, 2018).

Teknik Analisis Data

Pengolahan dilakukan bertahap. Tahap awal menggunakan SPSS 26 untuk statistik deskriptif profil responden dan nilai rata-rata konstruk. Tahap lanjut memakai SmartPLS 4.0 guna mengevaluasi model pengukuran (*outer model*), model struktural (*inner model*), koefisien determinasi (R^2), koefisien jalur (β), t -statistik, dan nilai p berbasis *bootstrapping* 5.000 subsampel. Signifikansi ditetapkan pada $\alpha = 0,05$ dengan kriteria $p < 0,05$ dan $|*t\text{-statistik}| > 1,96$.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Sebanyak 96 dari 108 kuesioner yang diterima memenuhi syarat analisis. Profil responden pada Tabel 2 menunjukkan mayoritas tutor perempuan (58,3%), berusia 31–40 tahun (41,7%), berpendidikan S1 (62,5%), dan berpengalaman mengajar lebih dari dua tahun (45,8%). Responden tersebar di delapan PKBM dengan konsentrasi tertinggi di Cileunyi (31,3%) dan Cicalengka (27,1%), menggambarkan profil tenaga pendidik PKBM di Kabupaten Bandung yang umumnya berkualifikasi diploma atau sarjana serta berpengalaman mengajar.

Tabel 2. Karakteristik Responden Penelitian (N = 96)

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase (%)
Jenis kelamin	Laki-laki	40	41,7
	Perempuan	56	58,3
Usia	≤ 30 tahun	28	29,2

	31–40 tahun	40	41,7
	> 40 tahun	28	29,2
Pendidikan terakhir	D3	24	25,0
	S1	60	62,5
	S2	12	12,5
Masa kerja sebagai tutor	6 bulan–2 tahun	22	22,9
	$> 2\text{--}5$ tahun	30	31,3
	> 5 tahun	44	45,8
Lokasi PKBM	Cileunyi	30	31,3
	Cicalengka	26	27,1
	Majalaya	18	18,8
	Soreang	14	14,6
	Lainnya	8	8,3

Sumber: Data primer (diolah), 2025

Skor rata-rata pada Tabel 3 berada di atas titik tengah skala (3,00), menandakan persepsi tutor terhadap kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan kinerja pribadi berada pada kategori cukup baik hingga baik. Nilai rata-rata kepemimpinan transformasional sebesar 3,78 mengindikasikan kepala PKBM di Kabupaten Bandung telah menunjukkan sikap visioner dan inspiratif, meski masih terbuka ruang peningkatan terutama pada stimulasi intelektual dan perhatian individual.

Tabel 3. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian (N = 96)

Variabel	Mean	Standar Deviasi	Min	Maks
Kepemimpinan transformasional (X)	3,78	0,61	2,35	5,00
Kinerja tutor (Y)	3,71	0,58	2,40	4,95

Sumber: Data primer (diolah dengan SPSS), 2025

Hasil evaluasi pengukuran di SmartPLS 4.0 memenuhi standar validitas dan reliabilitas. Seluruh *outer loading* melampaui 0,70, nilai AVE tiap konstruk melebihi 0,50, dan angka CR serta Cronbach's alpha berada di atas 0,70 (Tabel 4). Nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) antarkonstruk sebesar 0,412 ($< 0,90$) membuktikan validitas diskriminan terpenuhi. Uji multikolinearitas melalui *Variance Inflation Factor* (VIF) menghasilkan angka 1,847 ($< 5,00$), sehingga tidak ditemukan masalah multikolinearitas yang berarti.

Tabel 4. Ringkasan Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Konstruk	Cronbach's α	CR	AVE	Keterangan
Kepemimpinan transformasional (X)	0,887	0,912	0,554	Valid dan reliabel
Kinerja tutor (Y)	0,874	0,905	0,541	Valid dan reliabel

Sumber: Output SmartPLS 4.0, 2025

Uji hipotesis pada Tabel 5 memverifikasi bahwa kepemimpinan transformasional berdampak positif dan signifikan pada kinerja tutor ($\beta = 0,418$; $t = 4,62$; $p = 0,000$). Model menjelaskan 53,7% variasi kinerja tutor ($R^2 = 0,537$), sedangkan sisanya 46,3% dipengaruhi faktor lain di luar model, seperti motivasi kerja, komitmen organisasi, kompensasi, dan iklim sekolah. Dengan demikian, H1 diterima.

Tabel 5. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Jalur	Koefisien (β)	t-statistik	p-value	R^2	Keputusan
H1	KT $\rightarrow$ Kinerja tutor	0,418	4,62	0,000	0,537	Diterima

Sumber: Output SmartPLS 4.0 (bootstrapping 5.000 subsampel), 2025

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tutor.

Koefisien jalur sebesar 0,418 ($p = 0,000$) memverifikasi bahwa semakin kuat persepsi tutor atas kepemimpinan transformasional kepala sekolah, semakin tinggi pula capaian kinerja mereka di PKBM Kabupaten Bandung. Hasil ini sejalan dengan temuan Andi Anugrah Dewi Sari et al. (2021) yang melaporkan pengaruh signifikan perilaku kepemimpinan ketua PKBM pada kinerja tutor dengan $R^2 = 0,662$ di Bulukumba. Perbedaan daya jelaskan model dapat dipahami karena studi tersebut dilaksanakan pada satu PKBM dengan sampel jenuh 32 tutor, sedangkan

kajian ini melibatkan delapan PKBM dengan kepala sekolah yang berbeda.

Temuan ini turut mendukung pandangan Palembang dan Sihotang (2023) bahwa gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan semangat kerja pendidik melalui penyampaian arah yang jelas, tantangan berpikir, dan perhatian pada kebutuhan personal. Dalam lingkungan PKBM, dimensi perhatian individual sangat penting karena tutor menghadapi peserta didik dengan latar belakang, usia, dan jadwal belajar yang tidak seragam. Kepala sekolah yang mampu menyesuaikan pendekatan pengembangan bagi setiap tutor berpotensi mendorong peningkatan kualitas mengajar dan ketepatan administrasi.

Konteks PKBM dan transferabilitas dari sekolah formal.

Hafitriani (2021) melaporkan kontribusi kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kompetensi pedagogik guru SMK di Bandung. Kajian ini memperluas pemahaman tersebut ke ranah pendidikan nonformal, membuktikan bahwa model kepemimpinan transformasional tidak eksklusif pada sekolah formal. Karakteristik khusus PKBM—tutor paruh waktu, peserta didik pekerja, kurikulum kesetaraan—justru menuntut kepemimpinan yang inspiratif dan visioner terutama ketika sumber daya terbatas (Bulu Alam et al., 2025; Zuhri, 2025).

Posisi terhadap kajian PKBM lain.

Yuniarti et al. (2019) mengadopsi kepemimpinan situasional dan menemukan ketidakselarasan antara gaya *supporting* yang dominan pada ketua PKBM dengan kebutuhan tutor yang masih

memerlukan arahan *directing*. Kajian ini menawarkan alternatif: kepemimpinan transformasional dengan dimensi perhatian individual secara inheren menyesuaikan gaya pemimpin dengan kebutuhan pengembangan tutor tanpa terikat pada pola situasional yang kaku. Pinontoan (2023) menggunakan warga belajar sebagai responden sehingga tidak mengukur kinerja tutor secara langsung; penelitian ini mengisi celah tersebut dengan menempatkan tutor sebagai subjek penilaian yang paling relevan.

Implikasi bagi pengelolaan SDM PKBM.

Secara praktis, kepala sekolah perlu memperkuat kompetensi kepemimpinan transformasional melalui pelatihan berkala, penetapan visi bersama, dan komunikasi yang membangun motivasi. Sistem penilaian kinerja tutor hendaknya dilengkapi umpan balik konstruktif dan rencana pengembangan individu, mengatasi kelemahan pengelolaan SDM yang diungkap Trio Budi Susanto (2022) di PKBM Bogor. Dinas pendidikan setempat dapat merancang program peningkatan kapasitas kepemimpinan kepala PKBM sebagaimana disarankan Yuniarti et al. (2019) dan Abdurochman et al. (2024).

Keterbatasan penelitian.

Kajian ini memiliki sejumlah keterbatasan. Pertama, desain *cross-sectional* sehingga hubungan kausal tidak dapat dilacak secara longitudinal. Kedua, data bersumber dari kuesioner *self-report* tutor yang berpotensi menimbulkan bias respons sosial. Ketiga, variabel mediasi seperti motivasi kerja, komitmen organisasi, atau kompetensi pedagogik tidak diuji, padahal variabel tersebut berperan dalam model Hafitriani (2021) di

sekolah formal. Keempat, lokus terbatas pada Kabupaten Bandung sehingga generalisasi ke wilayah lain memerlukan replikasi.

Simpulan

Berdasarkan analisis SmartPLS 4.0 terhadap 96 tutor di delapan PKBM Kabupaten Bandung, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tutor ($\beta = 0,418$; $p = 0,000$) dengan kontribusi penjelasan $R^2 = 0,537$. Temuan ini menguatkan literatur bahwa perilaku kepemimpinan visioner, motivasional, stimulatif, dan personal berkontribusi pada peningkatan capaian kerja tutor di PKBM. Kajian ini menjadi bukti empiris awal yang menguji hubungan kausal kepemimpinan transformasional (Bass & Avolio, 1995) terhadap kinerja tutor pada ekosistem PKBM Kabupaten Bandung dengan desain kuantitatif multi-lembaga.

Keterbatasan meliputi desain *cross-sectional*, sumber data *self-report*, tidak diujinya variabel mediasi, serta cakupan wilayah yang terbatas.

Saran

Bagi kepala PKBM dan pengelola lembaga, disarankan pengembangan program pelatihan kepemimpinan transformasional, penguatan sistem evaluasi kinerja tutor berbasis umpan balik, serta peningkatan motivasi melalui pengakuan prestasi dan peluang pengembangan profesional. Bagi dinas pendidikan, perlu dirancang kebijakan peningkatan kapasitas kepemimpinan kepala PKBM dan standarisasi instrumen penilaian kinerja tutor.

Peneliti berikutnya disarankan menguji variabel mediasi seperti motivasi kerja, komitmen organisasi, dan kompetensi

pedagogik; memperluas lokus ke kabupaten/kota lain di Jawa Barat; serta menerapkan desain campuran kuantitatif-kualitatif untuk memperdalam pemahaman mekanisme kepemimpinan di PKBM.

Daftar Pustaka

- Abdullochman, A., Rasyad, A., Wahyuni, S., Dayati, U., & Desyanty, E. S. (2024). Systematic literature review: Sistem manajemen kelembagaan efektif pada Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) di Indonesia. *Al-Fâhim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(1), 258–274. <https://staitbiasjogja.ac.id/jurnal/index.php/alfahim/article/view/1153>
- Andi Anugrah Dewi Sari, Kartini Marzuki, & Fatmawati Gaffar. (2021). Pengaruh perilaku kepemimpinan ketua lembaga PKBM terhadap kinerja tutor di PKBM Nadya Kecamatan Bulukumpa Kabupaten Bulukumba. *Jurnal Pendidikan Luar Sekolah, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Makassar*. <https://eprints.unm.ac.id/35035/>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). MLQ multifactor leadership questionnaire. Mind Garden.
- Bulu Alam, H. T., Mattalatta, Ansar, Kurniawaty, & Safrida. (2025). Peran kepemimpinan transformasi dalam kecerdasan belajar dan proses belajar untuk meningkatkan daya saing dan kemandirian siswa pada Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Kabupaten Barru. *Jurnal Ekonomi Manajemen dan Kewirausahaan*, 2(1), 127–140. <http://stim->

- lpi.ac.id/jurnal/index.php/jkomers/article/view/346
- Didie Masyhadi Al Falah. (2019). Kreativitas pembelajaran tutor dalam meningkatkan motivasi belajar warga belajar di PKBM Al Suroya Kota Metro [Skripsi, Institut Agama Islam Negeri Metro]. <http://repository.metrouniv.ac.id/id/eprint/169/>
- Farid Sauqi, M. (2022). Implementasi manajemen kurikulum pendidikan pada Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Lentera Hati Pesanggaran Banyuwangi tahun 2021/2022 [Skripsi, Institut Agama Islam Darussalam Blokagung]. <https://repository.uimsya.ac.id/id/eprint/546/1/skripsi%20Muhamad%20Farid%20Sauqi.pdf>
- Ghozali, I. (2018). Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS (Edisi 8). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hafitriani, S. (2021). Pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan motivasi berprestasi terhadap kompetensi pedagogik guru serta implikasinya terhadap kinerja guru. *Indonesian Journal of Digital Business*, 1(1), 11–29. <https://doi.org/10.56706/ijdb.v1i1.1>
- Kompri. (2020). Manajemen kinerja. Expert.
- Mustofa, K. (2011). Pendidikan nonformal: Pengembangan melalui Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) di Indonesia. Alfabeta.
- Palembangan, C. N., & Sihotang, H. (2023). Kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(3), 26725–26736. <https://doi.org/10.31004/jpt.v7i3.16876>
- Pinontoan, M. (2023). Perilaku kepemimpinan, motivasi berprestasi terhadap produktivitas kerja warga belajar peserta diklat PKBM Sulawesi Utara. *DIKMAS: Jurnal Pendidikan Masyarakat dan Pengabdian*, 3(1), 129–142. <https://ejurnal.pps.ung.ac.id/index.php/dikmas/article/view/1813>
- Trio Budi Susanto. (2022). Efektivitas pengelolaan pendidikan dalam meningkatkan kompetensi tenaga pendidik PKBM Imam Nawawi School, Bogor, Jawa Barat [Tesis magister, Institut PTIQ Jakarta]. <https://repository.ptiq.ac.id/id/eprint/920/>
- Yuniarti, R., Komariah, A., Suryana, A., & Prihatin, E. (2019). Komitmen pengelola dan kepemimpinan situasional ketua PKBM dalam meningkatkan mutu pengelolaan pendidikan kesetaraan program Paket C. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 26(2), 345–360. <https://ejournal.upi.edu/index.php/JAPSPs/article/view/21334>
- Yuyun Rahayu Basri. (2021). Manajemen pemberdayaan masyarakat dalam penanggulangan anak putus sekolah pada Dinas Pendidikan Kota Palopo (studi kasus pendidikan kesetaraan tingkat SMP) [Tesis magister, Institut Agama Islam Negeri Palopo]. <https://repository.uinpalopo.ac.id/id/eprint/3045/1/YUYUN%20RAHAYU%20BASRI%202021.pdf>
- Zuhri, A. S. (2025). Kepemimpinan inovatif kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Jurnal Media Akademik, 3(10).
[https://jurnal.mediaakademik.com
/index.php/jma/article/view/2949](https://jurnal.mediaakademik.com/index.php/jma/article/view/2949)