



**MODEL KEPEMIMPINAN LEMBAGA KURSUS DAN PELATIHAN
DALAM MENGELOLA PROGRAM-PROGRAM YANG DIKELOLANYA
(STUDI PADA LKP JENGGALA COURSE JEPARA)**

SKRIPSI

Diajukan dalam Rangka Menyelesaikan Studi Strata 1
Untuk Mencapai Gelar Sarjana Pendidikan

Oleh:

UNNES
MUHAMMAD AINUR ROFIQ
UNIVERSITAS 1201411066 SEMARANG

**JURUSAN PENDIDIKAN NONFORMAL
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG**

2016



UNNES

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi yang berjudul “Model Kepemimpinan Lembaga Kursus dan Pelatihan Dalam Mengelola Program-Program Yang Dikelolanya (Studi Pada LKP Jenggala Course Jepara)” ini telah disetujui pembimbing untuk diajukan dalam sidang panitia skripsi pada:

Hari : Rabu

Tanggal : 24 Februari 2016

Mengetahui,

Ketua Jurusan Pendidikan Nonformal

Pembimbing



Dr. Utsman, M.Pd
NIP. 196807041981031006

Dr. Amin Yusuf, M.Si
NIP. 19640808191031003

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

PENGESAHAN

Skripsi yang berjudul “*Model Kepemimpinan Lembaga Kursus dan Pelatihan Dalam Mengelola Program-Program Yang Di kelolanya (Studi Pada LKP Jenggala Course Jepara)*” disusun oleh:

Nama : Muhammad Ainur Rofiq

NIM : 1201411066

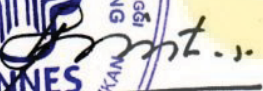
Telah dipertahankan di hadapan sidang Panitia Ujian Skripsi FIP Unnes pada:

Hari : Rabu

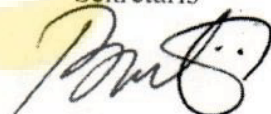
Tanggal : 24 Februari 2016




Panitia.
Ketua


Dra. Sinta Saraswati, M.Pd., Kons
NIP. 196006051999032001

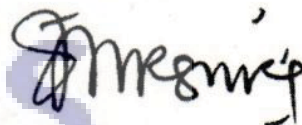
Sekretaris


Bagus Kisworo, M.Pd
NIP. 197911302006041005

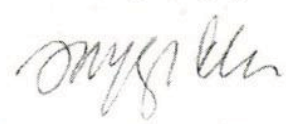
Penguji I


Dr. Sungkwo Edy Mulyono, S.Pd., M.Si
NIP. 196807042005011001

Penguji II


Dr. Tri Suminar, M.Pd
NIP. 196705261995122001

Pembimbing/Penguji III


Dr. Amin Yusuf, M.Si
NIP.19640808191031003

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO:

1. “Ilmu pengetahuan tanpa agama lumpuh, agama tanpa ilmu pengetahuan buta” (Albert Einstein)
2. “Kemenangan dicapai dengan tekad, tekad tercapai dengan pemikiran, dan pemikiran dibentuk dengan menjaga rahasia” (Sayyidina Ali bin Abi Thalib)
3. “Setiap manusia diciptakan Tuhan dengan kapasitas yang berbeda, berjuanglah semampumu dan syukuri hasil yang Tuhan berikan” (Penulis)

PERSEMBAHAN:

Skripsi ini saya persembahkan kepada:

1. Ayah dan Ibu yang telah memberikan segalanya.
2. Kakakku Wachidatul Qudsiyah, S.Pd dan Adekku Maria Ulfa untuk semangat dan motivasinya.
3. Keluarga Kos Tapal Batas
4. Sahabat-sahabatku yang memberikan semangat
5. Saudaraku Paguyuban Mas dan Mbak Duta Wisata Kab. Jepara
6. Teman-teman jurusan PNF UNNES angkatan 2011
7. Almamaterku Pondok Pesantren Roudlotul Muftadiin Balekambang Nalumsari Jepara
8. Almamaterku Universitas Negeri Semarang.

KATA PENGANTAR

Alkhamdulillah, Puji Syukur kehadiran Allah atas rahmat, nikmat, taufiq, dan hidayahNya, sehingga penyusunan skripsi yang berjudul “Model Kepemimpinan Lembaga Kursus dan Pelatihan Dalam Mengelola Program-Program Yang Dikelolanya (Studi Pada LKP Jenggala Course Jepara)” dapat diselesaikan dengan baik sebagai guna persyaratan dalam memperoleh gelar Sarjana Pendidikan jurusan Pendidikan Nonformal, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Semarang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini dari awal hingga akhir tidak terlepas dari bimbingan dan dukungan dari bernagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terima kasih yang setulusnya kepada:

1. Pemerintah yang memberikan bantuan berupa beasiswa BIDIKMISI sehingga saya dapat menuntut ilmu di Universitas Negeri Semarang.
2. Prof. Dr. Fakhrudin, M.Pd, Dekan Fakutas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan ijin penelitian.
3. Dr. Utsman, M.Pd, Ketua Jurusan Pendidikan Nonformal yang telah memberikan ijin dan persetujuan terhadap judul skripsi yang penulis ajukan.
4. Dr. Amin Yusuf, M.Si, Dosen Pembimbing yang dengan sabar telah memberikan bimbingan, pengarahan, masukan, kemudahan dan motivasi kepada penulis hingga dapat menyelesaikan skripsi dengan baik.

5. Bapak Niti Sumito, SE, MM Pimpinan Lembaga Kursus dan Pelatihan LKP Jenggala Course yang telah memberikan ijin penelitian dan memberikan bantuan dalam melengkapi data yang diperlukan penulis.
6. Para subjek penelitian dan informan yang bersedia memberikan informasi yang sebenarnya sehingga skripsi dapat terselesaikan dengan baik.
7. Bapak Abdul Chamid dan Ibu Shoni' yang selalu memberikan semangat, do'a, dukungan, motivasi dan kasih sayang serta selalu mengajarkan kesederhanaan dan keikhlasan serta rasa syukur agar saya dapat menjadi pribadi yang lebih baik.
8. Mbak Wachidatul Qudsiyah, S.Pd dan Adekku Maria Ulfa yang selalu memberikan dukungan, semangat, dan do'a.
9. Keluarga Kos Tapal batas Bapak Edy Subkhan, M.Pd, Mas Abdul Haris Fitriyanto, M.Psi, Mas Muh. Mukhlas, S.Pd, Akhmad Zufar, SE, Helmy Falah Iantono dan Akhmad Ismail yang memberikan semangat dan dukungan.
10. Sahabat dan Saudara di Paguyuban Mas dan Mbak Duta Wisata Kabupaten Jepara, Mbak Rima Shofyani, Mas Komar Kosim, Mbak Hesty Puja Kusuma, Mas Haqqi Riyansyah, Mbak Adhinika Aullyna, Mbak Kuswijayanti Ratnaningtyas, Mbak Syifa Fatimah, Mbak Regina Lulufani, Mas Jodi Satria, dan teman-teman lain yang belum dapat disebutkan satu-persatu yang memberi dukungan dan motivasi.



UNNES

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

ABSTRAK

Rofiq, Muhammad Ainur. 2016. "Model Kepemimpinan Lembaga Kursus dan Pelatihan dalam Mengelola Program-program yang Dikelolanya (Studi Pada LKP Jenggala Course Jepara)". Skripsi, Jurusan Pendidikan Nonformal. Fakultas Ilmu Pendidikan. Universitas Negeri Semarang. Pembimbing: Dr. Amin Yusuf, M.Si

Kata Kunci: Model Kepemimpinan, Pengelolaan Program, Lembaga Kursus

Keberadaan lembaga pendidikan nonformal khususnya Lembaga Kursus dan Pelatihan (LKP) sangat berperan penting dalam mengembangkan kemampuan kecakapan hidup (*Life Skill*) sebagai bekal mencari ataupun menciptakan lapangan pekerjaan. Terdapat 72 LKP yang berdiri di Jepara, hal tersebut membuat adanya pengelolaan terhadap lembaga dan program yang dijalankan menjadi sangat penting agar lembaganya mampu berkembang, maka dari itu Model Kepemimpinan yang digunakan menjadi inti utama dalam pengelolaan tersebut. Rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu: (1) Bagaimana model kepemimpinan yang relevan digunakan dalam mengelola program-program yang dijalankan di LKP Jenggala Course; (2) Bagaimana upaya pimpinan lembaga dalam mengelola LKP Jenggala Course; (3) Apa saja faktor pendorong dan penghambat dalam pengelolaan program LKP Jenggala Course.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Lokasi penelitian di 4 tempat yaitu LKP Jenggala Pusat, LKP Jenggala cabang Kalinyamatan, LKP Jenggala cabang Bangsri, dan LKP Jenggala cabang Keling. Subjek penelitian adalah 4 orang staff administratif LKP Jenggala pusat dan cabang, dan 1 orang Pimpinan LKP jenggala. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini berupa wawancara, observasi, dan dokumentasi, pemeriksaan keabsahan data menggunakan triangulasi sumber, data dan teori. Analisis data melalui reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan menunjukkan bahwa pimpinan LKP Jenggala Course dalam mengelola program menggunakan beberapa model kepemimpinan dalam melakukan pengelolaan program, yaitu model kepemimpinan Partisipatif, Demokratis, dan Otokratis dengan Gaya Otokratis Bijak. Model kepemimpinan yang dominan dipakai oleh pimpinan adalah model kepemimpinan partisipatif.

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti menyarankan kepada LKP Jenggala Course agar pengelolaan lembaga yang berada di cabang lebih di tingkatkan dan menambah *link* kerja sama dengan pihak lain. Bagi Pemerintah hendaknya menambah Program Kecakapan Hidup (PKH) dengan program yang sedang dibutuhkan masyarakat untuk membantu mengurangi angka pengangguran dan meningkatkan kecakapan hidup masyarakat.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN	ii
PERSETUJUAN	iii
PENGESAHAN KELULUSAN	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
KATA PENGANTAR	vi
ABSTRAK	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
 BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	8

1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Manfaat Penelitian	9
1.5 Penegasan Istilah.....	11

BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kepemimpinan.....	13
2.1.1 Definisi Kepemimpinan	13
2.1.2 Fungsi Kepemimpinan	15
2.1.3 Model kepemimpinan.....	20
2.1.3.1 Model Kepemimpinan Partisipatif	20
2.1.3.2 Model Kepemimpinan Demokratis	22
2.1.3.3 Model kepemimpinan Otokratis.....	23
2.1.3.4 Model Kepemimpinan Situasional.....	26
2.2 Pengelolaan program.....	31
2.2.1 Pengertian Pengelolaan Program	31
2.2.2 Fungsi Pengelolaan Program.....	32
2.2.3 Tahapan pengelolaan Program.....	37
2.2.3.1 Perencanaan Program.....	37
2.2.3.2 Pengorganisasian Program	39
2.2.3.3 Pelaksanaan Program	40
2.2.3.4 Evaluasi Program	40
2.3 Penelitian Terdahulu	44

2.4 Kerangka berfikir	45
-----------------------------	----

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian	47
3.2 Lokasi Penelitian.....	48
3.3 Subjek Penelitian.....	49
3.4 Fokus Penelitian	49
3.5 Sumber Data Penelitian.....	50
3.6 Teknik Pengumpulan Data.....	50
3.7 Analisis Data	53

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian	55
4.1.1 Gambaran Umum Penelitian.....	55
4.1.1.1 Profil LKP Jengala Course.....	55
4.1.1.2 Struktur Organisasi LKP Jengala Course.....	57
4.1.1.3 Program-program LKP Jengala Course	59
4.1.1.4 Visi dan Misi LKP Jengala Course	60
4.1.2 Gambaran Tentang Subjek Penelitian.....	61
4.1.3 Model Kepemimpinan Yang Relevan Digunakan Dalam Mengelola LKP Jengala Course	62
4.1.3.1 Model Kepemimpinan Partisipatif.....	62
4.1.3.2 Model Kepemimpinan Demokratis.....	66

4.1.3.3 Model Kepemimpinan Otokratis.....	68
4.1.3.4 Model Kepemimpinan Situasional.....	71
4.1.4 Dimensi Fungsi	76
4.1.4.1 Fungsi Kepemimpinan	76
4.1.4.2 Fungsi Pengelolaan	79
4.1.5 Pengelolaan Program	82
4.1.5.1 Perencanaan Program.....	82
4.1.5.2 Pengorganisasian Program.....	83
4.1.5.3 Pelaksanaan Program	84
4.1.5.4 Evaluasi Program	86
4.1.6 Kendala Dalam Pengelolaan Program	87
4.1.6.1 Faktor Internal.....	87
4.1.6.2 Faktor Eksternal	88
4.2 Pembahasan.....	89
4.2.1 Model Kepemimpinan Yang Relevan Digunakan Dalam Mengelola Program Di LKP Jengala Course	89
4.2.1.1 Model Kepemimpinan Partisipatif	89
4.2.1.2 Model Kepemimpinan Demokratis	91
4.2.1.3 Model Kepemimpinan Otokratis.....	93
4.2.1.4 Model Kepemimpinan Situasional.....	95
4.2.2 Dimensi Fungsi Kepemimpinan.....	99
4.2.1.1 Fungsi Kepemimpinan	99
4.2.1.2 Fungsi Pengelolaan Program.....	101

4.2.3	Pengelolaan Program	103	
4.2.3.1	Perencanaan Program.....	103	
4.2.3.2	Pengorganisasian Program.....	103	
4.2.3.3	Pelaksanaan Prgram	104	
4.2.3.4	Evaluasi Program	105	
4.2.4	Kendala Dalam Pengelolaan Program	106	
4.2.4.1	Faktor Internal.....	106	
4.2.4.2	Faktor Eksternal	107	
BAB V PENUTUP			
5.1	Simpulan	109	
5.2	Saran.....	111	
DAFTAR PUSTAKA			113
LAMPIRAN.....			115



DAFTAR TABEL

Halaman

1. Data Identitas Subjek Penelitian 60



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
1. Kontinum Proses Pengambilan Keputusan	21
2. Diagram Fungsi Manajemen	32
3. Diagram Kerangka Berpikir	42
4. Denah Lokasi Penelitian.....	45
5. Skema Proses Analisis Data.....	51
6. Diagram Struktur Organisasi LKP Jengjala Course.....	55



UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
1. Tabel Daftar Program LKP Jenggala Course.....	115
2. Tabel Daftar Sarana dan Prasarana LKP Jenggala Course	116
3. Tabel Jadwal Program Kecakapan Hidup	117
4. Tabel Daftar Peserta Program Kecakapan Hidup	123
5. Tabel Dana Program kecakapan Hidup.....	124
6. Tabel Kisi-kisi Instrumen Penelitian.....	125
7. Pedoman Wawancara	128
8. Hasil Wawancara	141
9. Dokumentasi Gambar.....	197
10. Surat Penelitian	204
11. Surat Balasan Penelitian.....	205



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pendidikan merupakan suatu sistem, yang mana kegiatan dalam pendidikan terdiri dari beberapa komponen pendidikan yang saling berkaitan dan bersinergi. Apabila salah satu komponen dari pendidikan ada yang hilang atau tidak berjalan dengan baik maka akan berdampak pada terganggunya kinerja sistem tersebut. Undang-Undang No. 20 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 1 ayat 3, menyebutkan bahwa “Sistem pendidikan nasional adalah keseluruhan komponen pendidikan yang saling terkait secara terpadu untuk mencapai tujuan pendidikan nasional. Satuan pendidikan di Indonesia terdiri atas tiga jalur, yaitu pendidikan formal, pendidikan nonformal, dan pendidikan informal.” Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa di Indonesia terdapat tiga jalur pendidikan, yaitu pendidikan formal, pendidikan nonformal, dan pendidikan informal. Dalam Undang-Undang Nomor 20 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 1, ayat 11 bahwa “Pendidikan formal adalah jalur pendidikan yang terstruktur dan terdiri atas pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi”; ayat 12 mengatakan bahwa “Pendidikan nonformal adalah jalur pendidikan di luar yang dapat dilaksanakan secara terstruktur dan berjenjang”; ayat 13 mengatakan bahwa Pendidikan informal adalah jalur pendidikan keluarga dan lingkungan.

Menurut Undang–Undang Nomor 2 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, pasal 1 dikatakan bahwa “Pendidikan adalah usaha sadar untuk

mempersiapkan peserta didik melalui kegiatan bimbingan, pengajaran, dan atau latihan bagi peranannya di masa yang akan datang”. Berdasarkan pengertian tersebut dapat dipahami bahwa pendidikan merupakan usaha sadar yang dilakukan oleh suatu lembaga (lembaga pendidikan formal, nonformal, instansi pemerintah, lembaga swadaya, dan lain sebagainya) dalam melakukan kegiatan bimbingan, pengajaran, maupun pelatihan untuk menyiapkan generasi yang lebih baik dimasa mendatang. Pelatihan merupakan bagian dari pendidikan, proses pelatihan dapat diperoleh dari setiap kegiatan dalam pendidikan khususnya dalam setiap kegiatan pendidikan nonformal.

Pelatihan merupakan kegiatan yang bertujuan untuk mengembangkan potensi individu dalam menghadapi dunia kerja. Kegiatan pelatihan menggambarkan suatu proses memahami, mendalami, menata ulang sikap, dan mempraktekkan bidang latih tertentu, sehingga dapat menyangkut aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik, dengan tekanan pada penguasaan atau penambahan kompetensi atau kebiasaan yang telah dimiliki (Sutarto, 2013: 2).

Jejara memiliki beberapa lembaga pendidikan formal maupun nonformal, ada ratusan lembaga pendidikan formal mulai dari TK hingga SMA baik itu negeri maupun swasta, terdapat beberapa perguruan tinggi dan Akademi Komunitas. Adanya lembaga pendidikan nonformal sebagai pengganti ataupun pelengkap pendidikan formal juga mendapatkan posisi yang setara dengan pendidikan formal di Jejara.

Lembaga Kursus dan Pelatihan merupakan bagian dari satuan pendidikan nonformal, seperti dijelaskan dalam Undang-Undang No.20 tahun 2003 tentang

Sistem Pendidikan Nasional pasal 26 ayat 4 bahwasanya “Satuan pendidikan nonformal terdiri atas lembaga kursus, lembaga pelatihan, kelompok belajar, pusat kegiatan belajar masyarakat, dan majlis taklim serta satuan pendidikan yang sejenis”; dan ayat 5 menerangkan bahwa “kursus dan pelatihan diselenggarakan bagi masyarakat yang memerlukan bekal pengetahuan, keterampilan, kecakapan hidup, dan sikap untuk mengembangkan diri, mengembangkan profesi, bekerja, usaha mandiri, dan atau melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi”. Sedangkan menurut PP RI No.17 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan pasal 103 ayat 3, Lembaga pelatihan menyelenggarakan program pelatihan kerja dan pelatihan lain untuk meningkatkan kompetensi kerja bagi pencari kerja dan pekerja”. Jadi lembaga kursus dan pelatihan diperuntukkan bagi masyarakat yang memerlukan bekal untuk mengembangkan diri dalam pengetahuan dan keterampilan melalui program pelatihan kerja atau program lain.

Menurut Direktorat Pembinaan Kursus dan Pelatihan P2PAUDNI, di Jawa tengah terdapat sebanyak 2120 LKP yang berdiri dengan jumlah yang sudah di verifikasi adalah sebanyak 1466 lembaga dengan jumlah kursus sebanyak 3201 program. Dari jumlah itu menurut data dari Direktorat Pembinaan Kursus dan Pelatihan P2PAUDNI terdapat 100 lembaga pelatihan tersebar di Jepara, namun data dari Dinas Pendidikan dan Keolahragaan Kabupaten Jepara tercatat hanya ada 72 LKP pada tahun 2015. Dari jumlah tersebut di lihat dari kinerjanya pada tahun 2015 menurut data dari Dinas Pendidikan dan Keolahragaan Kabupaten Jepara hanya terdapat satu LKP yang memiliki kinerja dan akreditasi A yaitu LKP Nissan Fortuna, satu

LKP memiliki kinerja dan akreditasi B yaitu LKP Jenggala Course, dua belas LKP memiliki kinerja akreditasi C, tujuh LKP memiliki kinerja akreditasi D, empat puluh dua LKP belum memiliki kinerja, dan sembilan LKP sedang dalam proses kinerja.

Jumlah LKP lembaga pelatihan yang ada di Jepara sebanyak 72 lembaga menjadikan adanya persaingan dalam mempertahankan dan mengembangkan lembaga pelatihan tersebut, disitulah fungsi dari pengelolaan program yang dilakukan oleh seorang pemimpin ataupun pengelola dengan model kepemimpinan yang digunakan. Kartono (2013: 13) menjelaskan bahwa kepemimpinan mempunyai fungsi sebagai penggerak atau dinamisator dan koordinator dari sumber daya manusia, sumber daya alam, semua dana, dan sarana yang disiapkan oleh sekumpulan manusia yang berorganisasi. Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa fungsi dari seorang pemimpin dalam lembaga pelatihan ini adalah sebagai sebagai penggerak segala sumber daya yang ada dalam lembaganya, penggerak dalam ini memiliki dua unsur yaitu manajemen dan administrasi.

Menurut Morell dalam Kartono (2013: 13) Manajemen adalah aktifitas dalam organisasi, terdiri dari penentuan tujuan-tujuan (sasaran) suatu organisasi, dan penentuan sarana-sarana untuk mencapai sasaran secara efektif. Dengan demikian fungsi pemimpin sebagai manajer dapat diartikan sebagai seorang pemimpin dalam lembaganya berfungsi sebagai penentu dari sasaran lembaganya.

Menurut Siagian dalam Kartono (2013: 13) Administrasi ialah keseluruhan proses kerjasama antar dua orang manusia atau lebih didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Dari pengertian

diatas menunjukkan bahwa fungsi kepemimpinan dalam administrasi berarti kerjasama seorang pemimpin dengan yang lain untuk mencapai tujuan dari lembaganya.

Namun dengan adanya 72 Lembaga Kursus dan Pelatihan tersebut mengakibatkan terjadinya persaingan antara LKP satu dengan LKP lainnya. Agar tetap bertahan dan bahkan mampu berkembang, tentunya dibutuhkan adanya pengelolaan yang tepat agar lembaga tersebut mampu mempertahankan keberadaannya dan mengembangkan pendidikan dan pelatihan yang dibutuhkan oleh masyarakat, pengelolaan dalam Kamus Bahasa Indonesia yaitu (1) proses, cara, perbuatan mengelola; (2) proses melakukan kegiatan tertentu dengan menggerakkan tenaga orang lain; (3) proses yang membantu merumuskan kebijaksanaan dan tujuan organisasi; (4) proses yang memberikan pengawasan pada semua hal yang terlibat dalam pelaksanaan kebijaksanaan dan pencapaian tujuan. Wardoyo (1980: 41) mendefinisikan pengelolaan adalah suatu rangkaian kegiatan yang berintikan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya (Ferayanti, 26 Agustus 2015).

Namun pengelolaan sebuah lembaga tentunya tidak lepas dari campur tangan seorang pemimpin yang mengelola lembaga tersebut, dalam hal ini seorang pemimpin dalam mengelola lembaganya akan dipengaruhi oleh model kepemimpinan yang ada pada dirinya. Fungsi manajemen atau pengelolaan bagi pemimpin menurut Robbin dan Coulter (1999) adalah:

1. Perencanaan mencakup pendefinisian tujuan, penetapan strategi, dan mengembangkan rencana untuk mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan.
2. Pengorganisasian adalah menentukan tugas apa saja yang dikerjakan, siapa yang mengerjakan, bagaimana tugas-tugas dikelompokkan, siapa melapor kepada siapa, dan pada tingkat mana keputusan dibuat.
3. Kepemimpinan meliputi kegiatan memotivasi bawahan, mengarahkan, menyeleksi saluran komunikasi yang paling efektif, dan memecahkan konflik.
4. Pengendalian meliputi pemantauan kegiatan-kegiatan untuk memastikan bahwa semua orang mencapai apa saja yang telah direncanakan dan mengoreksi penyimpangan-penyimpangan yang ada.
(Aryanto, 26 Agustus 2015)

LKP Jenggala Course merupakan salah satu lembaga pendidikan nonformal yang menyiapkan calon tenaga kerja. Lembaga ini mampu bertahan dalam persaingan dalam lembaga kursus dan pelatihan, dan dengan pesat berkembang serta memiliki banyak prestasi yang membanggakan, lembaga yang berdiri pada tahun 1990 ini didirikan dan dikelola oleh bapak Niti Sumito, SE, MM. dalam perkembangannya hingga sekarang LKP yang berpusat di Jl. Mangunsarkoro No. 53 Panggang Jepara ini telah memiliki empat cabang diantaranya tiga cabang di Jepara yaitu Cabang Kalinyamatan, Bangsri, dan Cabang Keling. Lembaga ini sepuluh orang instruktur dan 4 orang tenaga kependidikan, yaitu Niti Sumito, SE (Instruktur Menyetir), Ema Zuliyani, SS, Kristiyanti, S. Pd, Septi Gilang Setiyani (Bahasa Inggris), Pramono Mukti Wibowo (Teknisi Elektronika), A. Nurhasanudin (Teknisi Komputer), Moh Sulkhan, Tony Kurniawan (Komputer), Suryo Subekti (Perbengkelan), Sunarsih (Menjahit). Dan tenaga kependidikan yaitu Shelly Novera, Akhmad Qomaruddin, Rizky Amalia N.A, Tiara Fajrin. Dengan demikian dalam LKP Jenggala Course

memiliki 6 tenaga pendidik yang bersertifikat dari jumlah 187 pendidik LKP bersertifikat di Jawa Tengah (Direktorat Lembaga Kursus dan Pelatihan P2PAUDNI).

LKP Jenggala Course memiliki sepuluh program unggulan diantaranya adalah, Kursus Komputer Office, Mengemudi Mobil, Bahasa Inggris, Menjahit, Elektronika, Teknisi Komputer, Teknisi Handphone, Jarimatika, Bengkel Motor, dan bengkel Mobil. Serta ada beberapa program lainnya seperti program kejar paket A, B dan C, Desain Grafis, Akuntansi, Sempoa, Renang, dan juga Perhotelan. Dari program tersebut ada dua program yang sudah memiliki akreditasi yaitu program menjahit dengan nomor SK : 015/SKEP/STS-AKR/BAN PNF/XII/2011 dan komputer dengan nomor SK : 014/SKEP/STS-AKR/BAN PNF/XII/2011.

Melalui pengelolaan yang baik pula LKP Jenggala Course telah memiliki banyak prestasi diantaranya adalah Juara 1 lomba PLS dalam rangka Hari Aksara Internasional 2002 di Jepara pada 19 September 2002, Juara 3 lomba rumpun bahasa dalam rangka memperingati Hari Aksara Internaisonal XXXVIII tingkat Propinsi Jawa Tengah 2003, dan mendapatkan penghargaan dari Kementrian Tenaga Kerja dan Transmigrasi RI sebagai Lembaga pelatihan kerja berprestasi di bidang pelatihan dan produktifitas kurun waktu 2011-2013 pada 17 April 2013 di Jakarta.

Dari permasalahan di atas dapat disimpulkan bahwa peran seorang pemimpin dengan model kepemimpinan yang digunakannya dalam mengelola dan mengembangkan lembaganya akan sangat mempengaruhi keberlangsungan lembaga yang dipimpinnya, peran pimpinan LKP Jenggala Course dalam mengelola lembaganya sehingga lembaga tersebut mampu berkembang dan mencapai berbagai

prestasi dapat dijadikan contoh sebagai model kepemimpinan yang relevan digunakan dalam mengelola sebuah LKP.

Maka dari permasalahan tersebut peneliti akan melakukan penelitian dengan judul “MODEL KEPEMIMPINAN LEMBAGA KURSUS DAN PELATIHAN DALAM MENGELOLA PROGRAM-PROGRAM YANG DIKELOLANYA (Studi Pada LKP Jenggala Course)”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah tersebut, maka yang menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah:

- 1.2.1 Bagaimana model kepemimpinan yang relevan digunakan dalam mengelola program-program yang dijalankan di LKP Jenggala Course?
- 1.2.2 Bagaimana upaya pimpinan lembaga dalam mengelola LKP Jenggala Course?
- 1.2.3 Apa saja faktor pendorong dan penghambat dalam pengelolaan program LKP Jenggala Course?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

- 1.3.1 Untuk mendeskripsikan model kepemimpinan yang relevan digunakan dalam pengelolaan program LKP Jenggala Course.
- 1.3.2 Untuk mengetahui upaya yang dilakukan pimpinan lembaga dalam mengelola LKP Jenggala Course.

1.3.3 Untuk mengetahui faktor pendorong dan penghambat dalam pengelolaan program LKP Jengala Course.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat teoritis

1.4.1.1 Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan, wawasan, serta ilmu pengetahuan tambahan dibidang kepemimpinan dan pengelolaan program PNF dalam LKP.

1.4.1.2 Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan acuan dalam memilih model untuk memimpin dan mengelola program LKP.

1.4.2 Manfaat Praktis

1.4.2.1 Bagi peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan keilmuan tentang kepemimpinan dan pengelolaan program LKP, sehingga dapat digunakan sebagai acuan dalam melakukan pengelolaan terhadap lembaga pendidikan nonformal dengan baik.

1.4.2.2 Bagi LKP Jengala Course

Penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan serta acuan melakukan pengelolaan dalam mengembangkan lembaga.

1.4.2.3 Bagi Pemerintah Kabupaten Jepara (Dinas Pendidikan dan Keolahragaan)

Penelitian ini dapat digunakan sebagai pedoman dalam melakukan pengawasan terhadap lembaga pendidikan nonformal yang ada di Jepara khususnya lembaga pelatihan dan keterampilan.

1.4.2.4 Bagi jurusan Pendidikan Nonformal

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan referensi untuk penelitian lebih lanjut.

1.5 Penegasan Istilah

1.5.1 Model Kepemimpinan

Model dapat dipandang dari tiga jenis kata, yaitu sebagai kata benda, kata sifat dan kata kerja. Sebagai kata benda model berarti gambaran, sebagai kata sifat model berarti ideal, dan sebagai kata kerja model berarti memperagakan atau mempertunjukkan (Ackoff, 1962)

Menurut Tead (Kartono, 2013) kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Sejalan dengan Tead, Rivai (2011: 2) menjelaskan kepemimpinan juga dikatakan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok. Selain berhubungan dengan kegiatan mempengaruhi, J. Dubrin (2006: 4) juga mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan. Dubrin juga mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan di antara bawahan agar tujuann organisasi dapat tercapai.

Tiga implikasi penting yang terdapat dalam hal ini yaitu: (1) kepemimpinan itu melibatkan orang lain baik itu bawahan maupun pengikut, (2) kepemimpinan itu melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara

seimbang, karena anggota kelompok bukanlah tanpa daya, (3) adanya kemampuan untuk menggunakan bentuk kekuasaan yang berbeda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya melalui berbagai cara.

Menurut Kartono (2013: 57) pada kepemimpinan terdapat tiga unsur yaitu: (1) kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok, (2) kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain, (3) untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok. Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa model kepemimpinan adalah sebuah gambaran atau pola dari seorang pemimpin yang digunakan sebagai acuan yang berkaitan dengan kegiatan mempengaruhi, memotivasi, mengoordinasi anggota kelompoknya dalam mencapai tujuan.

1.5.2 Pengelolaan Program

Pengelolaan pada dasarnya adalah pengendalian dan pemanfaatan semua sumber daya yang menurut suatu perencanaan diperlukan untuk atau penyelesaian suatu tujuan kerja tertentu. Menurut Irawan (1997:5) Pengelolaan sama dengan manajemen yaitu pergerakan, pengorganisasian dan pengarahan usaha manusia untuk memanfaatkan secara efektif material dan fasilitas untuk mencapai suatu tujuan.

1.5.3 Lembaga Kursus dan Pelatihan

Lembaga Kursus dan Pelatihan adalah salah satu bentuk satuan Pendidikan Nonformal yang diselenggarakan bagi masyarakat yang memerlukan bekal pengetahuan, keterampilan, kecakapan hidup, dan sikap untuk mengembangkan diri,

mengembangkan profesi, bekerja, usaha mandiri, dan atau melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. PP RI No.17 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan pasal 103 ayat 3 menyatakan bahwa “Lembaga pelatihan menyelenggarakan program pelatihan kerja dan pelatihan lain untuk meningkatkan kompetensi kerja bagi pencari kerja dan pekerja”.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kepemimpinan

2.1.1 Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan suatu konsep yang memiliki banyak definisi, definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses memengaruhi dan menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan memengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya, mempengaruhi interpretasi peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktifitas-aktifitas untuk mencapai tujuan sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok. Menurut Yukl (1989) dalam studi internasional yang dikemukakan oleh Jayanty Kuppusamy, dkk. yang berjudul *“Leadership Styles and Management Techniques: An Analysis of Malaysian Women Entrepreneurs”* menyatakan bahwa *“Leadership is the process of influencing major changes in the attitudes and assumstions of organization members and building commitment for the organization mission or objectives”*. Kepemimpinan adalah proses dari pengaruh besar dalam sikap dan anggapan dari anggota-anggota organisasi dan bangunan komitmen untuk tujuan organisasinya.

Kepemimpinan erat kaitannya dengan proses mempengaruhi, Dubrin (2006: 4) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan; cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah. Robbin (1997) dalam jurnal nasional manajemen dan kewirausahaan Vol.14 No.2 yang yang dikemukakan oleh I Made Narsa dari

Universitas Airlangga Surabaya yang berjudul “Karakteristik Kepemimpinan: Transformasional versus Transaksional” mendefinisikan bahwa *“leadership is the nation that leaders are individuals who, by their actions, facilitate the movement of a group of people toward a common or share goals”*. Kepemimpinan adalah sebuah proses untuk mempengaruhi orang lain atau unit organisasi untuk mencapai tujuannya. Memperkuat pendapat tersebut, kepemimpinan menurut Good (Amin Yusuf, 2010: 3) diartikan sebagai *“the ability and readiness to inspire, guide, direct, or manage other”*. Berarti, kepemimpinan merupakan suatu kemampuan dan kesiapan seseorang untuk mempengaruhi, membimbing, dan mengarahkan atau mengelola orang lain agar mereka mau berbuat sesuatu demi tercapainya tujuan bersama. Siagain (Yusuf, 2010: 3) melengkapi pendapat tersebut dengan menyatakan bahwa *“kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain agar rela, mampu, dan dapat mengikuti keinginan manajemen demi tercapainya tujuan yang telah ditentukan sebelumnya dengan efisien, efektif, dan ekonomis”*. Wehrich and Kootz (1994: 490) dalam studi nasional oleh Wayan Gede Supartha dari Universitas Udayana yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan dan Kebijakan Ketenagakerjaan Pemerintah Daerah Terhadap Disiplin dan Produktivitas Tenaga Kerja pada Perusahaan Garmen di Kota Denpasar” mengatakan bahwa *“Leadership is defined as influence, that’s is, the art or process of influencing people so that they will strive willingly and enthusisticallu toward the achievement of group goals”*. Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dengan

cara apapun, agar mampu mempengaruhi orang lain untuk berbuat atau tidak berbuat sesuatu sesuai dengan kehendaknya dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Yusuf (2010: 4) mendefinisikan hakekat kepemimpinan adalah suatu kemampuan, proses, tindakan atau fungsi yang pada umumnya digunakan untuk mempengaruhi orang-orang lain untuk berbuat sesuatu dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Dubrin (2006: 4) juga mengatakan hal demikian bahwa “kepemimpinan adalah kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasi dapat tercapai. Menurut Yusuf (2010: 4) Kepemimpinan dapat muncul apabila ada unsur-unsur:

1. Ada orang yang memimpin atau mempengaruhi.
2. Ada yang dipengaruhi atau pengikut, bawahan atau kelompok yang mau dikendalikan.
3. Adanya kegiatan tertentu dalam menggerakkan bawahan untuk mencapai tujuan bersama.
4. Adanya tujuan yang diperjuangkan melalui serangkaian tindakan.

2.1.2 Fungsi Kepemimpinan

Kartini Kartono (2013: 93) mengatakan bahwa fungsi kepemimpinan ialah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervisi atau pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju, sesuai dengan

ketentuan waktu dan perencanaan. Menurut Rivai (2011: 34) Fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi seperti:

- a. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampnan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin.
- b. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok/organisasi.

Secara operasional Rivai (2010: 34-35) membedakan fungsi kepemimpinan dalam lima fungsi pokok, yaitu:

1. Fungsi instruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, dan di mana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivikasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

2. Fungsi konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menerapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menerapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feedback*)

untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

3. Fungsi partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

4. Fungsi delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pemimpin. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.

5. Fungsi pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat terwujud melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

Secara rinci Kartono (Yusuf, 2010: 11) merumuskan fungsi kepemimpinan sebagai berikut: (1) memelihara struktur kelompok, menjalin interaksi yang lancar, dan memadukan tugas-tugas; (2) mensinkronkan ide-ide, ideologi, pikiran dan ambisi anggota dengan pola keinginan pemimpin; (3) memberikan rasa aman dan status yang jelas kepada setiap anggota, sehingga mereka bersedia untuk berpartisipasi secara penuh; (4) memanaatkan dan mengoptimalkan kemampuan, bakat dan produktifitas semua anggota untuk berkarya dan berpartisipasi; (5) menegakkan peraturan, larangan, disiplin, dan norma-norma kelompok atau organisasi agar tercapai kohesivitas, meminimalisir konflik dan perbedaan-perbedaan; (6) merumuskan nilai-nilai kelompok atau organisasi dan memilih tujuan-tujuan, sambil menentukan sarana dan strategi operasional pencapaian tujuan, dan; (7) mampu memenuhi harapan, keinginan, dan kebutuhan-kebutuhan anggota sehingga mereka puas. Juga membantu adaptasi anggota terhadap tuntutan eksternal di tengah masyarakat, dan memecahkan kesulitan yang dihadapi kelompok atau organisasi.

Secara garis besar Yusuf (2010: 12) menyimpulkan bahwa fungsi kepemimpinan dalam kelompok maupun organisasi adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi dan menganalisis keadaan kelompok, dan tujuan yang ingin dicapai oleh kelompok. Analisis dan identifikasi meliputi: jumlah anggota, kebutuhan, keinginan, sifat-sifat, kekuatan, kelemahan, tujuan, potensi-potensi, dan masalah-masalah yang dihadapi anggotanya.
2. Membentuk struktur, yaitu membagi pekerjaan atau tugas pada abgian-bagian atau orang-orang tertentu.
3. Mengambil inisiatif atau mengambil prakarsa, dalam hal ini pemimpin selain sebagai sumber gagasan juga menampung gagasan-gagasan yang baik, kemudian menjadi kegiatan kelompok tau organisasi.
4. Memotivasi anggota untuk mencapai tujuan, pemimpin harus selalu memotivasi anggotanya untuk giat beraktifitas, mampu mengakomodasi ide dari semua anggota yang mengarah kepada pencapaian tujuan.
5. Memberi kemudahan dalam berkomunikasi, maksudnya adalah pemimpin memberikan kesempatan kepada anggotanya dalam sebuah forum atau sarana lain agar dapat mengetahui gagasan dari pemimpin dan anggotanya.
6. Menggalang kekompakan (*Viscidty*), yaitu mewujudkan semua anggota kompak, baik secara fisik maupun psikologis untuk mencapai tujuan bersama.
7. Mengembangkan rasa kebahagiaan (*Hedonic Tone*), maksudnya adalah menciptakan rasa bahagia di antara anggota.

8. Syntality, maksudnya adalah kebersamaan dalam kelompok dalam rangka mencapai tujuan bersama.
9. Mengimplementasi filosofi, dalam hal ini pemimpin harus melaksanakan tindakan dan kegiatan menuju kearah filosofi, dalam rangka dijadikan pedoman perilaku seluruh anggota untuk mempercepat tercapainya tujuan.

2.1.3 Model kepemimpinan

2.1.3.1 Model Kepemimpinan Partisipatif

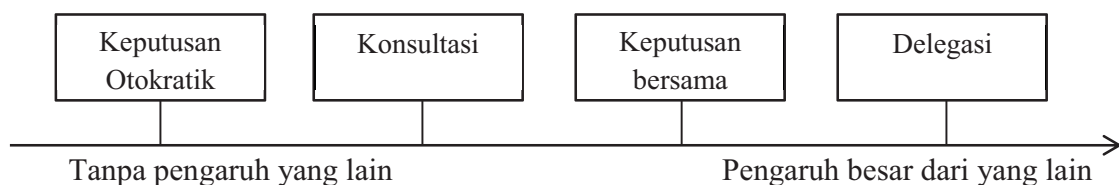
Kepemimpinan Partisipatif menyangkut usaha-usaha seorang manajer untuk mendorong dan memudahkan partisipasi orang lain dalam pengambilan keputusan yang tidak akan dibuat sendiri oleh manajer atau pimpinan. Pendelegasian merupakan proses yang terdapat dalam kepemimpinan partisipatif, pendelegasian merupakan proses khusus yang terjadi bila seorang manajer meminta bawahan untuk mengambil alih tanggungjawab dalam membuat keputusan yang sebelumnya dibuat oleh pimpinan. Kepemimpinan Partisipatif menyangkut proses pengambilan keputusan yang memberikan orang lain suatu pengaruh tertentu terhadap keputusan pimpinan, proses tersebut menyangkut proses konsultasi, pengambilan keputusan bersama, membagi kekuasaan, desentralisasi, serta manajemen yang demokratis. Bentuk prosedur pengambilan keputusan menurut Yukl (1998: 133) adalah sebagai berikut:

1. Keputusan yang otokratik: Manajer membuat keputusan sendiri tanpa menanyakan opini atau saran dari orang lain, dan orang-orang tersebut

tidak mempunyai pengaruh yang langsung terhadap keputusan tersebut, tidak ada partisipasi.

2. Konsultasi: Manajer menanyakan opini dan gagasan, kemudian mengambil keputusannya sendiri setelah mempertimbangkan secara serius saran-saran dan perhatian mereka.
3. Keputusan bersama: Manajer bertemu dengan orang lain untuk mendiskusikan masalah keputusan tersebut, dan mengambil keputusan bersama; manajer tidak mempunyai pengaruh lagi terhadap keputusan terakhir seperti juga peserta lainnya.
4. Pendelegasian: manajer memberi kepada seorang individu atau kelompok, kekuasaan serta tanggungjawab untuk membuat keputusan; manajer tersebut biasanya memberi spesifikasi mengenai batas-batas dalam mana pilihan terakhir harus berada, dan persetujuan terlebih dahulu mungkin atau mungkin tidak perlu diminta sebelum keputusan tersebut dilaksanakan.

Keempat prosedur pengambilan keputusan tersebut dapat disusun bersama-sama dalam sebuah jajaran (*continuum*) yang terdiri dari ada pengaruh orang lain sampai pada pengaruh yang besar. (Gambar 1)



Gambar 1. Kontinuum Proses Pengambilan Keputusan

2.1.3.2 Model Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia, dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya (Kartono, 2013: 81). Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal dan kerja sama yang baik. Kekuatan kepemimpinan demokratis ini bukan terletak pada individu pemimpin, akan tetapi kekuatan justru terletak pada partisipasi aktif dari setiap warga kelompok.

Kepemimpinan demokratis menghargai potensi setiap individu untuk mau mendengarkan nasihat dan sugesti bawahan. Juga bersedia mengikuti keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing, mampu memanaatkan kapasitas setiap anggotanya seefektif mungkin pada saat-saat dan kondisi yang tepat. Pemimpin memandang dan menempatkan orang-orang yang dipimpinnya sebagai subjek yang memiliki kepribadian dengan berbagai aspeknya, seperti dirinya juga (Rivai, 2011: 37). Kepemimpinan demokratis juga sering disebut kepemimpinan *group developer*.

Kepemimpinan demokratis biasanya berlangsung secara menetap, dengan gejala-gejala menurut Kartono (2013: 86) sebagai berikut:

- a) Organisasi dengan segenap bagian-bagiannya berjalan lancar, sekalipun pemimpin tersebut tidak ada di kantor.
- b) Otoritas sepenuhnya didelegasikan ke bawah, dan masing-masing orang menyadari tugas serta kewajibannya sehingga mereka merasa senang-puas pasti, dan aman menyangkal setiap kewajibannya.

- c) Diutamakan tujuan-tujuan kesejahteraan pada umumnya, dan kelancaran kerja sama dari setiap warga kelompoknya.
- d) Pemimpin demokratis berungsi sebagai *katalisator* untuk mempercepat dinamisme dan kerja sama, demi pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang paling cocok dengan jiwa kelompok dan situasinya.

Secara singkat, kepemimpinan demokratis menitik beratkan masalah aktivitas setiap anggota kelompok dan pemimpin, yang semuanya terlibat aktif dalam penentuan sikap, pembuatan rencana-rencana, pembuatan keputusan penerapan disiplin kerja, dan pembajaan etik kerja.

2.1.3.3 Model Kepemimpinan Otokratis

Thoah dalam Yusuf (2010: 29) mendefinisikan kepemimpinan otokratik sebagai gaya kepemimpinan yang berdasar atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas. Menurut Kartono (2013: 72) teori kepemimpinan ini didasarkan atas perintah-perintah, paksaan, dan tindakan-tindakan yang arbiter (sebagai wasit). Pemimpin otokrat memberi perintah dan menentukan semua kebijaksanaan tanpa mengikutserakan anggota lain dalam membuat keputusan (David W. Johnson dan Frank P. Johnson alih bahasa Theresia, 2012:183). Ia melakukan pengawasan yang ketat, agar semua pekerjaan berlangsung secara efisien. Menurut Kartono (2013: 83) Kepemimpinan otokratis mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak harus dipatuhi. Pemimpinnya selalu berperan sebagai pemimpin tunggal pada *a one-man show*. Dia berambisi sekali untuk merajai situai, setiap perintah dan kebijakan ditetapkan tanpa berkonsultasi dengan bawahannya. Anak buah tidak pernah diberi

informasi mendetail mengenai rencana dan tindakan yang harus dilakukan. Semua pujian dan kritik terhadap segenap anak buah diberikan atas pertimbangan pribadi pemimpin sendiri.

Pemimpin otokratis itu senantiasa ingin berkuasa absolut, tunggal, dan merajai keadaan, sikap dan prinsip-prinsipnya sangat konservatif atau kuno dan ketat-kaku. Dengan keras dia mempertahankan prinsip-prinsip *business*, efektivitas, efisiensi, dan hal-hal yang *zakeljik*. Maka authoritative itu disebut sebagai ketat-kaku berorientasi pada struktur dan tugas-tugas. Pemimpin mau bersikap baik terhadap bawahan asal bawahan tadi bersedia patuh secara mutlak. Kepemimpinannya berorientasi pada struktur organisasi dan tugas-tugas. Pemimpin tersebut disebut otokrat keras, yaitu sebagai penguasa absolut. Ciri khas dari kepemimpinan ini menurut Kartono (2013: 72) ialah:

1. Dia memberikan perintah-perintah yang dipaksakan, dan harus dipatuhi.
2. Dia menentukan kebijakan untuk semua pihak, tanpa berkonsultasi dengan para anggota.
3. Dia tidak pernah memberikan informasi mendetail tentang rencana-rencana yang akan datang, akan tetapi hanya memberitahukan pada setiap anggota kelompoknya langkah-langkah segera yang harus mereka lakukan.
4. Dia memberikan pujian atau kritik pribadi terhadap setiap anggota kelompoknya dengan inisiatif sendiri.

Sedangkan sifat pemimpin otokrat menurut Kartono (2013: 35) adalah: keras, diktatoris, mau menang sendiri, keras kepala, sombong, bandel.

Likert dalam Amin Yusuf (2010: 23) membagi gaya kepemimpinan menurut teori ini menjadi empat sistem, yaitu:

1) Otokratis Pemerasan (*Exploitative Authoritative*)

Otokratis pemerasan merupakan gaya kepemimpinan yang menunjukkan bahwa segala masalah yang timbul dalam organisasi diputuskan oleh pimpinan. Seperti halnya ciri-ciri kepemimpinan otoriter, gaya otokratik pemerasan juga mengandung ciri-ciri wewenang mutlak, tidak ada pelimpahan wewenang, cenderung adanya paksaan, ancaman, hukuman, komunikasi satu arah, perhatian lebih tinggi pada produksi, mengutamakan keberhasilan tugas, tidak ada kepercayaan pada bawahan, dan tidak ada perhatian terhadap gagasan bawahan.

2) Otokratis Bijak (*Benevolent Authoritative*)

Otokratis bijak merupakan gaya kepemimpinan yang menunjukkan bahwa sebagian masalah yang timbul dalam organisasi, diputuskan oleh pemimpin. Dengan demikian sistem (1) dan (2) ini pada dasarnya sama. Perbedaannya, bawahan sudah diberi kesempatan menyampaikan gagasannya dan keleluasaan untuk melaksanakan tugas. Sifat pemimpin otokrat bijak (Kartono, 2013: 35) adalah: lancar, tertib, ahli dalam mengorganisir, besar rasa keterlibatan diri.

3) Kepemimpinan Konsultasi (*Consultative Leadership*)

Kepemimpinan konsultasi merupakan gaya kepemimpinan yang menunjukkan bahwa dalam menetapkan tujuan, memberi perintah, dan membuat keputusan

melalui konsultasi dengan bawahan. Hal ini berarti bawahan diberi kesempatan untuk berpartisipasi.

4) Kepemimpinan Peranserta Kelompok (*Participative Group Leadership*)

Kepemimpinan peranserta kelompok merupakan gaya kepemimpinan yang menunjukkan bahwa semua masalah yang timbul dalam organisasi dipecahkan bersama antara pemimpin dan bawahan. Gaya kepemimpinan ini mempercayai bawahan memperhatikan pendapat bawahan, menciptakan kebersamaan, dan adanya komunikasi dua arah.

2.1.3.4 Model Kepemimpinan Situasional

Kartono (2013: 78) memaparkan teori ini menjelaskan bahwa harus terdapat daya lenting pada pemimpin untuk menyesuaikan diri terhadap tuntutan situasi, lingkungan sekitar dan zamannya. Teori ini berkembang menjadi teori situasi personal, yang menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah produk dari situasi atau keadaan. Kepemimpinan di dominir oleh kepribadian pemimpin, kelompok pengikut yang dipimpin, dan situasi saat itu dengan segenap peristiwanya. Jadi ada *field dynamic of leadership* yang menjelaskan, bahwa interaksi antara pemimpin dan situasinya akan membentuk tipe kepemimpinan tertentu. Teori ini lebih menitikberatkan pada dinamik interaksi antara pemimpin dengan rakyat melalui interaksi, untuk menjaring dan memenuhi harapan dan keinginan rakyat secara mendasar. Teori kepemimpinan berdasarkan situasi mengatakan bahwa kepemimpinan diberikan oleh anggota kelompok dengan beragam perilaku mereka untuk memberikan tindakan yang diperlukan oleh kelompok pda saat itu (David W.

Johnson dan Frank P. Johnson alih bahasa Theresia. 2012:191). Johnson (2012: 191) membagi empat teori situasional, yaitu:

1) Teori Kepemimpinan Pembagian tugas

David W. Johnson dan Frank P. Johnson alih bahasa Theresia. (2012: 191) memaparkan teori kepemimpinan pembagian tugas menekankan bahwa beberapa fungsi tertentu perlu diberikan jika kelompok ingin mencapai tujuannya dan menjaga hubungan yang baik antar anggota kelompok.

2) Analisis Proses Interaksi Bales

Dasar teori proses interaksi Robert Bales yang diperluas Burke (1972) dalam David W. Johnson dan Frank P. Johnson alih bahasa Theresia. (2012:193) berisi poin-poin sebagai berikut:

1. Ketika kelompok mempunyai tugas untuk diselesaikan, anggotanya terikat pada suatu hal yang berhubungan dengan tugas tersebut dalam dasar yang tidak sama.
2. Anggota yang bertanggung jawab tinggi terhadap tugasnya cenderung untuk menciptakan suatu ketegangan dan permusuhan dengan anggota lain yang kurang bertanggung jawab.
3. Ada kebutuhan untuk menjaga kerja sama yang efektif antar anggota.
4. Anggota yang tidak terlalu mementingkan penyelesaian tugas lebih terikat pada tindakan sosial-emosional.

5. Perbedaan peran ini (tugas dan sosial-emosional) distabilkan dan diselaraskan oleh pemimpin yang cenderung mampu mendukung tugas dan hubungan sosial-emosional.

3) Teori Kepemimpinan Situasional Fiedler

Fiedler dalam David W. Johnson dan Frank P. Johnson alih bahasa Theresia. (2012:194) mengidentifikasikan tiga kondisi situasi kunci dalam kelompok yaitu hubungan pemimpin dan anggota, kejelasan tugas, dan kekuasaan pemimpin yang menentukan tipe kepemimpinan mana yang paling bermanfaat bagi kelompok.

Fiedler dalam David W. Johnson dan Frank P. Johnson alih bahasa Theresia. (2012:194) membagi pemimpin menjadi dua tipe, yaitu:

1. Tipe pemimpin yang berorientasi pada tugas, pemimpin tipe ini menekankan pekerjaan yang harus dikerjakan oleh kelompok.
2. Tipe pemimpin yang berorientasi pada pemeliharaan, pemimpin tipe ini berfokus pada menjaga partisipasi kelompok.

4) Teori Kepemimpinan Situasional Hersey dan Blanchard

Bob Waworuntu (2003) dalam jurnal nasional yang berjudul “Determinan Kepemimpinan” mengtakan Teori Kepemimpinan Situasional Hersey dan Blanchard menekankan pada gaya kepemimpinan dan kesiapan para bawahan yang harus cocok. Teori ini juga didasarkan atas tinggi rendahnya perilaku hubungan dan tinggi rendahnya perilaku tugas menuju efektivitas.

Rivai (2011: 15) menjelaskan penekanan teori kepemimpinan situasional adalah pada pengikut-pengikut dan tingkat kematangan mereka. Pemimpin harus menilai benar atau secara intuitif mengetahui tingkat kematangan pengikutnya dan

kemudian menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat sesuai dengan tingkatan tersebut. Kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard dalam Rivai (2011: 15) didasarkan pada saling berhubungan antara hal-hal berikut:

- a. Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan.
- b. Jumlah dukungan sosio emosional yang diberikan oleh pimpinan.
- c. Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.

Menurut Hersey dan Blanchard dalam Rivai (2011: 16) hubungan antara pemimpin dan anggotanya mempunyai empat fase, yaitu:

1. Pada kesiapan awal perhatian pimpinan pada tugas sangat tinggi, anggota diberi instruksi yang jelas dan dibiasakan dengan peraturan, struktur dan prosedur kerja.
2. Tahap selanjutnya adalah di mana anggota sudah mampu menangani tugasnya, perhatian pada tugasnya sangat penting karena bawahan belum dapat bekerja tanpa struktur.
3. Tahap ketiga di mana anggota mempunyai kemampuan lebih besar dan motivasi berprestasi mulai tampak dan mereka secara aktif mencari tanggung jawab yang lebih besar, pemimpin masih harus mendukung dan memberikan perhatian, tetapi tidak perlu lagi memberikan pengarahan.
4. Tahap terakhir adalah di mana anggota mulai percaya diri, dapat mengarahkan diri dan berpengalaman, pemimpin dapat mengurangi jumlah perhatian dan pengarahan.

Hersey dan Blanchard (Amin Yusuf, 2010: 28) membedakan empat gaya kepemimpinan, yaitu:

1. *Telling*, merupakan gaya kepemimpinan yang memiliki ciri-ciri: tinggi tugas-rendah hubungan, pemimpin memberikan perintah khusus, pengawasan dilakukan secara ketat, pemimpin menerangkan kepada bawahan apa yang harus dikerjakan, bagaimana cara mengerjakan, kapan harus dilaksanakan pekerjaan itu, dan di mana pekerjaan itu harus dilakukan.
2. *Selling*, merupakan gaya kepemimpinan yang memiliki ciri-ciri: tinggi tugas dan hubungan, pemimpin menerangkan keputusan, pemimpin memberikan kesempatan untuk penjelasan, pemimpin masih banyak melakukan pengarahan, dan pemimpin mulai melakukan komunikasi dua arah.
3. *Participating*, merupakan gaya kepemimpinan yang memiliki ciri-ciri: tinggi hubungan dan rendah tugas, pemimpin dan bawahan saling memberikan gagasan, pemimpin dan bawahan bersama-sama membuat keputusan.
4. *Delegating*, merupakan gaya kepemimpinan yang memiliki ciri-ciri: rendah hubungan dan rendah tugas, dan pemimpin melimpahkan pembuatan keputusan dan pelaksanaan kepada bawahan.

2.2 Pengelolaan program

2.2.1 Pengertian Pengelolaan Program

Pengelolaan merupakan bentuk kata kerja dari kata dasar kelola, kata pengelolaan dalam Kamus Bahasa Indonesia yaitu (1) proses, cara, perbuatan mengelola; (2) proses melakukan kegiatan tertentu dengan menggerakkan tenaga orang lain; (3) proses yang membantu merumuskan kebijaksanaan dan tujuan organisasi; (4) proses yang memberikan pengawasan pada semua hal yang terlibat dalam pelaksanaan kebijaksanaan dan pencapaian tujuan. Antara pengelolaan dan manajemen memiliki maksud, makna, dan fungsi yang sama, pengelolaan pada dasarnya adalah pengendalian dan pemanfaatan semua sumber daya yang menurut suatu perencanaan diperlukan untuk atau penyelesaian suatu tujuan kerja tertentu.

Menurut Irawan (1997: 5) Pengelolaan sama dengan manajemen yaitu penggerakan, pengorganisasian dan pengarahan usaha manusia untuk memanfaatkan secara efektif material dan fasilitas untuk mencapai suatu tujuan. Pendapat tersebut diperkuat oleh Stoner, James A. dan R. Edward Freeman terjemahan Wilhelmus W. Bakowatun (1994: 10) dalam jurnal nasional oleh Dewi Siti Hanizar, dkk. Dari Universitas Tanjungpura yang berjudul "Pengelolaan Program Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat" menjelaskan "Manajemen adalah proses perencanaan, pelaksanaan, pengorganisasian dan evaluasi dengan menggunakan sumberdaya organisasi untuk tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Penjelasan Tony Bush dan Les Bell (2002: 4) bahwa "*These there levels of management, strategic, organizational and operational, must work in harmony towards a common purpose, especially if*

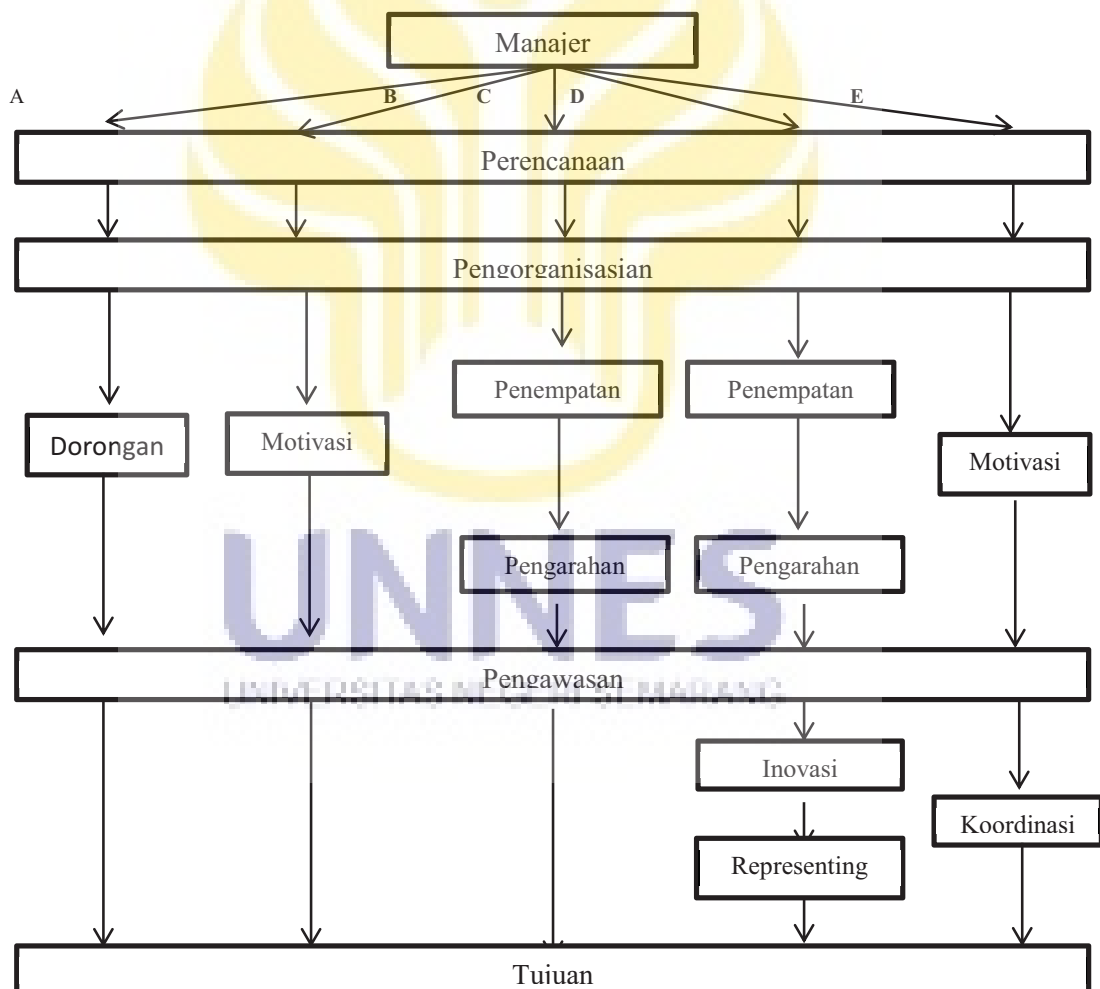
sitebased management is to work effectively". Pengelolaan atau manajemen merupakan kegiatan yang dilakukan dalam upaya menerapkan fungsi-fungsi perencanaan, pengelolaan, pelaksanaan, pengorganisasian dan evaluasi dengan menggunakan sumberdaya yang ada untuk mencapai tujuan tertentu yang ditetapkan.

Manajemen bertujuan untuk mencapai tujuan dari organisasi, R.W . Morell (Kartono, 2013) mengatakan manajemen adalah aktivitas dalam organisasi, terdiri dari penentuan tujuan-tujuan (sasaran) suatu organisasi, dan penentuan sarana-sarana untuk mencapai sasaran secara efektif. Menurut Hellriegel. Don dan John W. Slocum (1989: 6-7) dalam jurnal nasional oleh Dewi Siti Hanizar, dkk. Dari Universitas Tanjungura yang berjudul "Pengelolaan Program Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat" menjelaskan bahwa "*Management consist of the on-going, related activites and tasks of planning, organizing, controlling, and derecting. The organisation's goals give direction to these activites and task.* Manajemen terdiri dari kegiatan yang terdiri dari aktivitas dan tugas dari perencanaan, pengorganisasian, pengawaasan, dan pengarahan. Tujuan dari organisasi adalah memberikan pengarahan kepada seluruh aktivitas dan tugas.

2.2.2 Fungsi pengelolaan Program

Dalam penyelenggaraan Pendidikan Nonformal fungsi manajemen meliputi fungsi perencanaan (*Planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*motivating*), pembinaan (*conforming*), penilaian (*evaluating*), dan pengembangan (*developing*) (D. sudjana, 2010). Pendapat tersebut sejalan dengan pendapat Dewi Siti Hunizar, dkk dalam jurnalnya yang berjudul "Pengelolaan Program Pusat Kegiatan

Belajar Mengajar” yang menyatakan bahwa pengelolaan atau manajemen merupakan kegiatan yang dilakukan dalam upaya menerapkan fungsi-fungsi perencanaan, pelaksanaan, pengorganisasian, dan evaluasi dengan menggunakan sumberdaya yang ada untuk mencapai tujuan tertentu yang ditetapkan. Fungsi-fungsi fundamental manajemen yang paling umum dalam rangka pencapaian tujuan menurut Terry (2003: 15) dapat dilihat pada tabel gambar berikut:



Gambar 2. Bagan fungsi manajemen

Gambar 1 memperlihatkan lima kombinasi fungsi fungsi fundamental yang umum dalam rangka pencapaian tujuan. A terdiri dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), memberi dorongan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). B terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, memberi motivasi (*motivating*) dan pengawasan. C terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, staffing, memberi pengarahan (*directing*), dan pengawasan. D terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, staffing, memberi pengarahan, pengawasan, inovasi dan memberi peranan. E terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, memberi motivasi, pengawasan dan koordinasi. Dalam setiap kombinasi diatas terdapat tiga fungsi yang sama, yakni (a) perencanaan, (b) pengorganisasian, dan (c) pengawasan. Jika dijabarkan fungsi-fungsi tersebut adalah:

1. Fungsi *Planning*

Planning ialah merupakan pekerjaan yang harus dikerjakan oleh kelompok untuk mencapai tujuan yang digariskan, planning mencakup kegiatan pengambilan keputusan.

2. Fungsi *Organizing*

Organizing mencakup: (a) membagi komponen-komponen kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan ke dalam kelompok-kelompok, (b) membagi tugas kepada seorang manajer untuk mengadakan pengelompokan tersebut, dan (c) menetapkan wewenang di antara kelompok atau unit-unit organisasi.

3. Fungsi *Actuating*

Actuating mencakup kegiatan yang dilakukan seorang manajer untuk mengawali dan melanjutkan kegiatan yang ditetapkan oleh unsur perencanaan dan pengorganisasian agar tujuan-tujuan tercapai. Actuating mencakup penetapan dan pemuasan kebutuhan manusiawi dari pegawai-pegawainya, memberi penghargaan, memimpin, mengembangkan dan memberi kompensasi kepada mereka.

4. Fungsi *Motivating*

Motivating memiliki arti yang hampir sama dengan actuating, namun motivating memiliki arti yang lebih condong kepada perasaan yang terdorong dari hati, dibandingkan dengan actuating yakni sebagai konotasi emosional dan irasional daripada kata motivating. Actuating bersifat motivasional dan mencakup lebih banyak formulasi formal dan rasional.

5. Fungsi *Staffing*

Staffing mencakup mendapatkan, menempatkan, dan mempertahankan anggota pada posisi yang dibutuhkan oleh pekerjaan organisasi yang bersangkutan. Kebutuhan pegawai ditetapkan, calon-calon menempati posisi dan dipilih, petugas-petugasnya diberi penghargaan dan dikembangkan.

6. Fungsi *Directing*

Directing merupakan pengarahan kepada bawahan sehingga mereka menjadi pegawai yang berpengetahuan dan akan bekerja efektif menuju sasaran yang

ditetapkan. Directing mencakup kegiatan yang dirancang untuk memberi orientasi kepada pegawai.

7. Fungsi *Controlling*

Controlling mencakup kelanjutan tugas untuk melihat apakah kegiatan dilaksanakan sesuai rencana. Pelaksanaan kegiatan dievaluasi dan penyimpangan yang tidak diinginkan diperbaiki supaya tujuan dapat tercapai dengan baik.

8. Fungsi *Innovating*

Innovating mencakup pengembangan gagasan-gagasan baru, mengkombinasikan pemikiran baru dengan yang lama, mencari gagasan baru dari kegiatan lain dan melaksanakannya atau dapat juga dilakukan dengan memberikan stimulasi kepada rekan kerja untuk mengembangkan gagasan kedalam pekerjaan mereka.

9. Fungsi *Representing*

Representing mencakup pelaksanaan tugas pegawai dalam urusannya dengan instansi lain termasuk pemerintah, dalam hal ini pegawai dituntut lebih dalam berpenampilan dan bersikap untuk mempermudah bernegosiasi.

10. Fungsi *Coordinating*

Coordinating merupakan sinkronisasi yang teratur dari usaha-usaha individu yang berhubungan dengan jumlah, waktu, dan tujuan mereka, sehingga dapat diambil tindakan yang serempak dengan tujuan yang ditetapkan.

2.2.3 Tahapan Pengelolaan Program

Berdasarkan fungsi-fungsi dari pengelolaan atau manajemen, dapat diambil kesimpulan bahwa dalam pengelolaan terdapat empat tahapan, yaitu perencanaan (*Planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*motivating*), pembinaan (*conforming*), penilaian (*evaluating*), dan pengembangan (*developing*).

2.2.3.1 Penencanaan Program

Perencanaan dilakukan untuk menyusun rangkaian tindakan atau kegiatan untuk mencapai tujuan yang diawali dengan kegiatan identifikasi. Perencanaan pada hakekatnya adalah penetapan sasaran yang ingin dicapai, tindakan yang harus dilakukan untuk mencapainya, jabatan organisasi yang ditunjukkan untuk melakukannya, serta pejabat yang harus bertanggung jawab terhadap tindakan-tindakan yang diperlukan. (Harold Koontz, dkk., terjemahan Penerbit Erlangga, 1996). Sudjana (2010: 57) menyebutkan ciri-ciri perencanaan sebagai berikut:

- 1) Perencanaan merupakan model pengambilan keputusan secara rasional dalam memilih dan menetapkan tindakan-tindakan untuk mencapai tujuan.
- 2) Perencanaan berorientasi pada perubahan dari masa datang sebagaimana dirumuskan dalam tujuan yang akan dicapai.
- 3) Perencanaan melibatkan orang-orang ke dalam suatu proses untuk menentukan dan menemukan masa depan yang diinginkan.

- 4) Perencanaan memberi arah mengenai bagaimana dan kapan tindakan atau tindakan akan diambil serta siapa pihak yang terlibat dalam tindakan tersebut.
- 5) Perencanaan melibatkan perkiraan tentang semua kegiatan yang akan dilalui atau dilaksanakan.
- 6) Perencanaan berhubungan dengan penentuan prioritas dan urutan tindakan yang akan dilakukan.
- 7) Perencanaan sebagai titik awal untuk menentukan arah terhadap kegiatan pengorganisasian, penggerakan, pembinaan, penilaian, dan pengembangan.

Sudjana (2010) dalam jurnal nasional oleh Dewi Siti Hanizar, dkk. Dari Universitas Tanjungpura yang berjudul “Pengelolaan Program Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat” menjelaskan langkah-langkah perencanaan dalam pendidikan nonformal meliputi persiapan, pelaksanaan, dan penilaian. Langkah persiapan merupakan kegiatan penelaahan kebijakan atau jenis program yang akan diluncurkan dan jenis program yang menjadi prioritas, penelaahan kebutuhan belajar masyarakat, dengan mengidentifikasi langsung kepada kelompok sasaran, langkah penyusunan program dengan melaksanakan kegiatan identifikasi potensi dan seleksi sasaran program, pengolahan data, menyusun proposal, memotivasi calon warga belajar, melaksanakan evaluasi dan menganalisis hasil evaluasi.

Dari pendapat yang telah dikemukakan di atas dapat diungkapkan bahwa perencanaan merupakan kegiatan yang dilakukan untuk menyusun tahapan kegiatan yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.2.3.2 Pengorganisasian Program

Pengorganisasian merupakan kegiatan untuk menghimpun dan menyusun sumberdaya terutama sumberdaya manusia sehingga kegiatan pencapaian tujuan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana (2009) menjelaskan bahwa pengorganisasian merupakan penyatuan dan himpunan sumberdaya manusia dan sumberdaya lainnya dalam sebuah struktur organisasi. Menurut pendapat para ahli pengorganisasian merupakan suatu proses menciptakan susunan kerja dari tenaga kerja dan sumber-sumberdaya dalam sebuah unit dalam jumlah kecil, divisi yang besar secara keseluruhan. (John R. Schermerhorn, Jr., diterjemahkan oleh M. Purnawa Putranta, MBA., dkk., 1996) dalam jurnal nasional oleh Dewi Siti Hanizar, dkk. Dari Universitas Tanjungpura yang berjudul "Pengelolaan Program Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat".

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat dimaknai bahwa pengorganisasian merupakan kegiatan untuk membentuk organisasi yang terdiri dari sumberdaya manusia dan sumberdaya lainnya yang akan mendayagunakan sumberdaya yang ada untuk melaksanakan kegiatan sesuai dengan yang telah direncanakan sebelumnya. Ciri-ciri dalam pengorganisasian menurut Sudjana (2010) yaitu:

- 1) Merupakan upaya pemimpin atau pengelola untuk memadukan sumberdaya manusia dan non manusia.
- 2) Sumberdaya manusia merupakan orang atau kelompok orang yang memiliki keahlian, kemampuan, dan kondisi fisik yang sesuai dengan tuntutan organisasi serta perkembangan lingkungan.
- 3) Sumberdaya non manusia seperti fasilitas (gedung dan perlengkapan), alat-alat dan biaya tersedia atau dapat disediakan.
- 4) Sumber-sumber tersebut diintegrasikan ke dalam organisasi.
- 5) Dalam organisasi terdapat pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab untuk menjalankan rangkaian kegiatan yang telah direncanakan.

Saul W. Gellerman dalam Samuel B. Certo dalam J. Winadi (2003) mempertegas bahwa proses pengorganisasian mempunyai tahapan-tahapan yang terdiri dari:

- 1) Melaksanakan refleksi rencana dan tujuan.
- 2) Menetapkan tugas pokok.
- 3) Membagi tugas pokok menjadi tugas bagian.
- 4) Mengalokasi sumberdaya, dan petunjuk bagian.
- 5) Mengevaluasi hasil dan strategi implementasi pengorganisasian.

2.2.3.3 Pelaksanaan Program

Daryanto (1998) menjelaskan bahwa pelaksanaan merupakan proses, cara, perbuatan melaksanakan rancangan atau perencanaan yang diputuskan. Dalam

pelaksanaan adanya kegiatan motivasi sebagaimana diutarakan bahwa memberikan motivasi kepada calon warga belajar dan masyarakat merupakan langkah awal sebelum melaksanakan program (D. Sujana, 2010). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan merupakan kegiatan yang berkaitan dengan kegiatan dari sumberdaya manusia, yang melaksanakan dan memberdayakan peralatan pendukung pelaksanaan program untuk mencapai tujuan. Pelaksanaan di bidang pendidikan terdapat kegiatan:

- 1) Memotivasi warga belajar.
- 2) Mengadakan atau mengembangkan bahan ajar pokok bagi warga belajar dan bahan pengajaran pokok bagi tutor dan narasumber.
- 3) Melaksanakan proses belajar mengajar.
- 4) Menilai proses dan hasil kegiatan belajar mengajar secara berkala.

2.2.3.4 Evaluasi Program

Evaluasi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (1996: 272) berarti penilaian. Sedangkan menurut Wirawan (2012: 7) evaluasi adalah:

“Riset untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menyajikan informasi yang bermanfaat mengenai objek evaluasi, selanjutnya menilainya dan membandingkannya dengan indikator evaluasi dan hasilnya dipergunakan untuk mengambil keputusan mengenai objek evaluasi tersebut”.

Hadi (2011: 13) mendefinisikan evaluasi sebagai proses mengumpulkan informasi mengenai suatu objek, menilai suatu objek, dan membandingkannya dengan kriteria, standard dan indikator.

Evaluasi program merupakan metode sistematis untuk mengumpulkan, selanjutnya dianalisis, dan menggunakan informasi untuk menjawab pertanyaan dasar mengenai program (Wirawan: 2011). Wirawan (2011) mempertegas bahwa evaluasi program dapat dikelompokkan:

- 1) Evaluasi Proses (*Process Evaluation*), merupakan kegiatan meneliti, menilai apakah intervensi atau layanan program telah dilaksanakan dan target populasi yang dilayani sesuai dengan yang direncanakan, serta menilai strategi pelaksanaan program.
- 2) Evaluasi Manfaat (*Outcome Evaluation*), merupakan kegiatan meneliti, menilai, dan menentukan apakah program yang telah dilaksanakan telah menghasilkan perubahan yang diharapkan.
- 3) Evaluasi Akibat (*Impact Evaluation*) merupakan kegiatan dimana melihat perbedaan yang ditimbulkan sebelum dan setelah adanya program tersebut.

Evaluasi program merupakan langkah awal pengumpulan data yang tepat agar dapat dilanjutkan dengan pemberian tindak lanjut yang tepat untuk program yang dijalankan. Hamalik (2003: 12) mengemukakan jenis evaluasi program adalah sebagai berikut:

- a. Evaluasi perencanaan dan pengembangan. Sasarannya adalah memberikan bantuan kepada penyusun program dengan cara menyediakan informasi yang diperlukan dalam rangka mendesain suatu program. Hasil evaluasi

dapat digunakan untuk meramalkan implementasi program dan kemungkinan tercapai tidaknya program di kemudian hari.

- b. Evaluasi monitoring dilakukan dengan tujuan untuk memeriksa apakah program mencapai sasaran efektif. Apakah hal-hal dan kegiatan yang telah didesain secara spesifik dalam program itu terlaksana sebagaimana mestinya. Kenyataan tidak jarang program justru tidak mencapai sasaran, karena apa yang telah didesain dalam program tidak dapat dilaksanakan dengan berbagai alasan seperti personal, fasilitas, perlengkapan, biaya, dan faktor-faktor penyebab lainnya.
- c. Evaluasi dampak, bertujuan untuk menilai seberapa jauh program dapat memberikan pengaruh tertentu pada sasaran yang telah ditetapkan. apakah program berdampak positif atau justru sebaliknya. Dampak tersebut diukur berdasarkan kriteria-kriteria keberhasilan, sehingga program tersebut perlu di spesifikasi agar dapat diamati dan diukur setelah program itu dilaksanakan.
- d. Evaluasi efisien, dimaksud untuk menilai berapa besar tingkat efisiensi suatu program. Apakah program mampu memberikan keuntungan memadai ditinjau dari segi biaya yang dikeluarkan, tenaga yang digunakan dan waktu yang terpakai.
- e. Evaluasi program komprehensif, yaitu dampak menyeluruh terhadap program yang meliputi; implementasi program, dampak atau pengaruh setelah program dilaksanakan dan tingkat efisiensi program.

Evaluasi program memiliki tujuan khusus yang dikemukakan D. Sudjana (2008) yaitu:

- 1) Memberikan masukan bagi perencanaan program, pengambilan keputusan untuk modifikasi atau perbaikan program, berkaitan dengan faktor pendukung dan penghambat program, untuk kegiatan motivasi dan pembinaan (pengawasan, supervisi dan monitoring).
- 2) Menyajikan masukan bagi pengambilan keputusan berhubungan dengan tindak lanjut, perluasan, atau penghentian program.
- 3) Menyajikan data tentang landasan keilmuan bagi evaluasi program.

2.3 Penelitian Terdahulu

1. Jurnal Nasional yang ditulis oleh I Made Narsa mengenai cara pimpinan dalam mempengaruhi yang berjudul “Karakteristik Kepemimpinan: Transormasional versus transaksional” pada tahun 2012.
2. Jurnal Nasional yang ditulis oleh Dewi Siti Hanizar, dkk. Mengenai pengelolaan program yang berjudul “Pengelolaan Program Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat” pada tahun 2013.
3. Jurnal Nasional yang ditulis oleh Bob Waworuntu mengenai determinan kepemimpinan yang berjudul “Determinan Kepemimpinan” pada tahun 2003.
4. Jurnal Nasional yang ditulis oleh Wayan Gedhe Supartha mengenai pengaruh kepemimpinan dalam kebijakan yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan dan Kebijakan Ketenagakerjaan Pemerintah Daerah Terhadap Disiplin dan

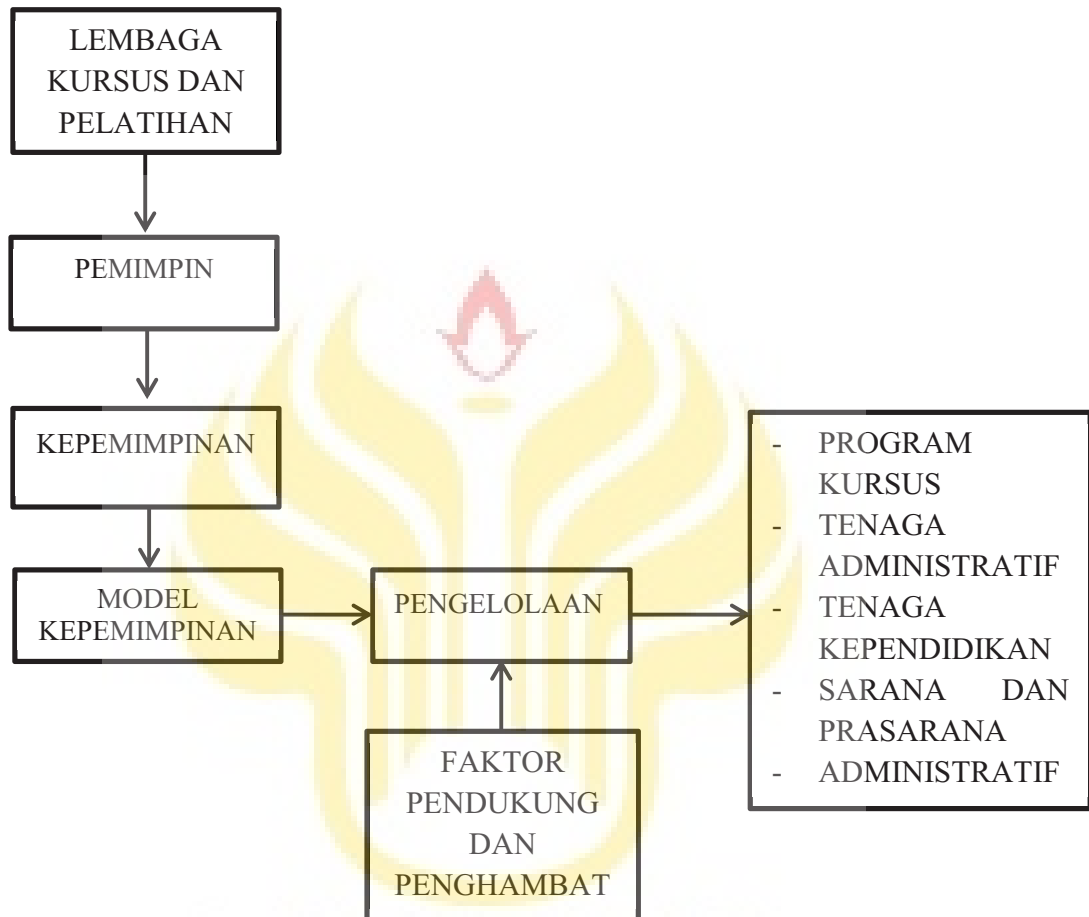
Produktivitas Tenaga Kerja pada Perusahaan Garmen di Kota Denpasar” pada tahun 2007.

5. Jurnal Internasional yang ditulis oleh Jayanty Kuppusamy, Jaya Ganesan dan Sarah Aulia Rosada tentang gaya kepemimpinan dalam melakukan pengelolaan yang “*Leadership Styles and Management Techniques: An Analysis of Malaysian Women Entrepreneurs*” pada tahun 2010.

2.4 Kerangka Berfikir

Lembaga merupakan wadah dari organisasi yang di dalamnya terdiri dari beberapa unsur, unsur terkuat yang ada dalam sebuah organisasi ataupun lembaga adalah adanya sosok pemimpin. Peran seorang pemimpin dalam sebuah organisasi sangat penting sebagaimana peran pemimpin yang telah dijelaskan menurut Rivai diatas, peran pemimpin dalam mengelola lembaga khususnya dalam pengelolaan program yang di jalankan agar dapat berjalan baik dipengaruhi oleh adanya model kepemimpinan yang digunakan, model kepemimpinan dalam sebuah lembaga dapat dilihat dari cara seorang pemimpin tersebut melakukan pengelolaan terhadap program-program yang dijalankan, pengelolaan sumberdaya yang ada, pengelolaan sarana dan prasarana. Dari cara pengelolaan tersebut akan terlihat teori, gaya, tipe, ataupun jenis kepemimpinan yang dipakai sehingga terbentuklah sebuah model kepemimpinan yang digunakan oleh pemimpin dalam mengelola lembaga tersebut. Pemimpin dalam penelitian ini terdiri dari pemilik LKP Jenggala Course, pimpinan cabang, dan juga staff yang memiliki posisi atau jabatan yang tinggi.

Kerangka Berpikir



Gambar 3. Diagram Kerangka Berpikir

BAB V

PENUTUP

5.2 Simpulan

- 5.1.1 Model kepemimpinan yang relevan digunakan dalam mengelola program-program yang dikelola LKP Jenggala Course ada beberapa model, yaitu: Model kepemimpinan partisipatif, model kepemimpinan demokratis, dan model kepemimpinan otokratis. Namun model kepemimpinan yang paling relevan digunakan pimpinan dalam mengelola program adalah model kepemimpinan partisipatif, karena model kepemimpinan tersebut yang paling dominan digunakan dan sudah mencakup dari beberapa model yang lain. Fungsi kepemimpinan sebagian besar telah terpenuhi oleh pimpinan LKP Jenggala Course, yaitu fungsi yang berkaitan dengan analisis keadaan kelompok, membentuk struktur, menampung gagasan bawahan, memotivasi bawahan, memberi kemudahan dalam berkomunikasi dan menggalang kekompakan.
- 5.1.2 Upaya pimpinan dalam mengelola program yang di LKP Jenggala Course adalah pimpinan melakukan proses pengelolaan program yang terdiri dari proses perencanaan program, pengorganisasian program, pelaksanaan program, dan evaluasi program.
1. Perencanaan program dilakukan melalui musyawarah, dengan melakukan koordinasi antara pimpinan dan guru, tutor, atau instruktur setiap program, koordinasi dengan pemerintah dan juga dengan mitra kerjasama.

2. Pengorganisasian program dilakukan dengan menyerahkannya kepada guru, tutor, atau instruktur yang mengampu program tersebut. Pengorganisasian yang dilakukan juga meliputi kegiatan mengelola sumberdaya manusia dan sumberdaya nonmanusia yang menunjang program yang berkaitan dengan program tersebut.
3. Pelaksanaan program dilakukan pimpinan dengan berlaku sebagai motivator dan koordinator program, selain itu pimpinan juga ikut melaksanakan program setir mobil.
4. Evaluasi program dilakukan pimpinan dengan membuat skala prioritas terhadap program, program yang memiliki banyak peminat akan dikembangkan sebaliknya program yang kurang peminat akan di evaluasi. Pimpinan melakukan evaluasi juga mengacu pada hasil program yang dijalankan dengan melihat output dan outcome dari peserta program melalui data yang diperoleh dari masing-masing tutor. Evaluasi yang dilakukan merupakan Evaluasi Proses, Evaluasi Manfaat dan Evaluasi Akibat.

5.1.3 Faktor pendorong dalam pengelolaan program

1. Sarana dan prasarana terbilang cukup lengkap dan memadai untuk menunjang terlaksananya program
2. Tenaga pendidikan dan tenaga administratif yang terbaik, diperoleh melalui serangkaian tes tertulis, wawancara, psikologis dan microteaching bagi tenaga pendidik.

3. Bantuan dari pemerintah berupa pengadaan mesin jahit dan komputer serta dana pelaksanaan Program Kecakapan Hidup (PKH).
4. Adanya jalinan kerjasama dengan perusahaan lokal seperti perusahaan garment dalam bentuk penerimaan peserta magang dan penyaluran tenaga kerja dari lulusan LKP Jenggala Course.

5.1.4 Faktor penghambat dalam pengelolaan program adalah

1. Sulitnya mencari tenaga pendidik dan kurangnya tenaga pendidik.
2. Bantuan dari pemerintah untuk pengadaan sarana dan prasarana kurang maksimal.

5.5 Saran

5.2.1 Bagi LKP Jenggala Course

1. Melengkapi sarana dan prasarana, mengganti sarana dan prasarana yang kurang layak agar lebih menunjang berjalannya program.
2. Menambah link kerjasama dengan pihak lain agar dapat menyerap lebih banyak tenaga lulusan LKP Jenggala Course.
3. Lebih baik menambah program yang sedang dibutuhkan oleh masyarakat sekitar untuk membantu menambah kecakapan hidup mereka.

5.2.2 Bagi Pimpinan LKP Jenggala Course

1. Dalam mengelola program atau mengelola lembaga alangkah lebih baik jika lebih banyak melakukan koordinasi dengan bawahan yang ada di cabang agar pelaksanaan programnya lebih terkontrol.

2. Agar lebih efektif dan efisien lebih baik melimpahkan kewenangan pengelolaan LKP Jengala Course yang ada di cabang kepada pihak yang dipercaya sebagai pimpinan cabang.

5.2.3 Bagi Pemerintah Kabupaten Jepara

1. Pemerintah hendaknya lebih membantu memfasilitasi LKP dalam menjalankan programnya.
2. Pemerintah hendaknya lebih banyak mengadakan Program Kecakapan Hidup (PKH) dengan program yang sedang dibutuhkan oleh masyarakat untuk membantu mengurangi angka pengangguran.
3. Pemerintah hendaknya membantu dalam penyaluran tenaga kerja lulusan dari LKP, bentuk kerjasamanya dengan menjalin kerjasama dengan pihak swasta agar mau menerima tenaga kerja lulusan dari LKP.

DAFTAR PUSTAKA

- Ackoff, Russel L. (1962). *Scientific Method Optimizing Applied Research Decision*. New York and London: John Wiley & Sons, Inc.
- Aryanto, Dwi. 2013. *Konsep Dasar Manajemen*.
<http://dwiaryantodwi.blogspot.co.id/2013/10/konsep-dasar-manajemen.html>.
 Diakses: 26 Agustus 2015.
- Basu, Swastha dan Irawan. 1997. *Manajemen Pemasaran Modern*. Yogyakarta: Liberty.
- Bungin, Burhan. 2008. *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik dan Ilmu Sosial*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Ferayanti. 2011. *Pengelolaan Pembelajaran*.
<http://ferayanti.blogspot.co.id/2011/06/pengelolaan-pembelajaran.html>.
 Diakses: 26 Agustus 2015.
- Hanizar, Dewi Siti dkk. *Pengelolaan Program Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat*. Administrasi Pendidikan, FKIP Universitas Tanjungura Pontianak.
<http://download.portalgaruda.org/article.php?article=266538&val=2338&title=PENGELOLAAN%20PROGRAM%20PUSAT%20KEGIATAN%20BELAJAR%20MASYARAKAT>. Diakses: 20 Agustus 2015.
- Hamalik, Oemar. 2003. *Proses Belajar Mengajar*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Johnson, David W., Frank P. Johnson. 2012. *Dinamika Kelompok: Teori dan Keterampilan*. Edisi Kesembilan. Diterjemahkan oleh: Theresia, SS. Jakarta: PT. Indeks Permata Puri Media.
- Kartono, Kartini. 2013. *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?*. Cetakan ke-19. Jakarta: Rajawali Pers.
- Kuppusamy, Jayanti et al. *Leadership Styles and Management Techniques: An Analysis of Malaysian Women Entrepreneurs*. IBIMA Publishing. Vol. 2010 (2010), Article ID 817881.
<http://ibimapublishing/journals/CIBIMA/cibima.html>. Diakses: 28 Agustus 2015.
- Moleong, Lexy J. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Narsa, I Made. 2012. *Karakteristik Kepemimpinan: Transformasional versus Transaksional*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga Surabaya.

Vol 12. No.02.
<http://jurnalmanajemen.petra.ac.id/index.php/man/article/download/18552/18331>. Diakses: 20 Agustus 2015.

- Nawawi, Hadari. 2005. *Metodologi Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: Gajahmada Universitas Pers.
- Pubrin, Andrew J. 2006. *The Complete Ideal's Guide: Leadership*. Edisi kedua. Cetakan ke-2. Diterjemahkan oleh: Tri Wibowo B.S. Jakarta: Prenada.
- Republik Indonesia, 2003. Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Rivai, Veithzal., Deddy Mulyadi. 2003. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Sugiyono. 2002. *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Sutarto, Joko. 2013. *Manajemen Pelatihan*. Yogyakarta: Deepublish.
- Terry, George R. 2003. *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Cetakan ketujuh. Diterjemahkan oleh: J. Smith D.F.M. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Yukl, Garry. 1998. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi ketiga. Diterjemahkan oleh: Jusuf Udaya. Jakarta: Prenhallindo.
- Yusuf, Amin. 2010. *Kepemimpinan dalam Masyarakat*. Semarang: Bahan Ajar.
- Zurnali, Cut. 2004. *Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Perilaku Produktif Karyawan Divisi Long Distance PT. Telkom Tbk*. Tesis. Unpad. Bandung.