KEPEMIMPINAN KEPALA UNIT PELAKSANA TEKNIS (UPT) PENDIDIKAN KECAMATAN DALAM IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENDIDIKAN NONFORMAL DI KABUPATEN BANJAR

Sumadi

Dinas Pendidikan Kab. Banjar
Sumadim88@gmail.com

Abstract

District Education Technical Implementation Unit (UPT) having duties and functions includes providing guidance to PAUD education units and non-formal education. In an effort to realize the vision, mission, and goals of education, as well as an increase in the average number of years of schooling in Banjar district, an important role of the Head of the UPT is needed. District education, namely: (1) interpersonal roles, informational roles, role of decision makers, and the role of supervision in the implementation of non-formal education policies. The purpose of this study in detail is to describe and explain: (1) the role of interpersonal (2) informational role, (3) the role of decision maker (decision maker), (4) the role of controlling the head of the UPT. Education in Martapura, Astambul, and Mataraman Districts in the implementation of non-formal education policies. This study uses a qualitative approach to naturalistic phenomenology, with a multi-case study design using in-depth interview techniques, observation, and documentation studies, holistic data analysis, and reporting by describing themes, issues, and implications of the phenomenon between cases contextually. The results showed that: (1) The role of interpersonal head of the UPT. Martapura District Education, UPT. Astambul Education, and UPT. Mataraman District education in the implementation of non-formal education policies tends to be persuasive, participatory, and motivational styles in the implementation of non-formal education policies. (2) Informational roles tend to delegate to staff, and those who are trusted in receiving, sharing and monitoring information, are focused on the leadership in receiving, sharing, and monitoring information, and adjusting the situation and conditions as well as the substance of information (delegation or centralization to the leadership). (3) Role of Decision Makers leaders tend towards democratic, participatory and situational types. (4) The role of supervision carried out by leaders varies according to scheduled, unscheduled, scheduled but tentative adjusting needs, oriented to the process and results in supporting the implementation of non-formal education policies. Suggestions are addressed to: (1) UPT. District Education in the Banjar Regency region, the results of this study can provide a positive contribution to the increasing role of the Head of the UPT. Education from the perspective of leadership management, (2) the Education Office of Banjar Regency as the Development Agency, the results of this study can provide input as a policy direction, (3) Human Resources Development Agency (BPSDM) of South Kalimantan Province as a reference for the development and improvement of human resources leadership and as a reference in adding repertoire to further research.

Keywords: *Role of Leadership, Policy Implementation, Non-formal Education*

Abstrak

UPT Dinas Pendidikan dalam upaya mewujudkan visi, misi, tujuan pendidikan, serta peningkatan angka rata-rata lama sekolah di kabupaten Banjar diperlukan peran penting Kepala UPT. Pendidikan Kecamatan, yaitu: (1) peran interpersonal, peran informasional, peran pengambil keputusan, dan peran pengawasan dalam implementasi kebijakan pendidikan nonformal. Tujuan penelitian ini secara rinci adalah mendeskripsikan dan menjelaskan: (1) peran interpersonal (2) peran informasional, (3) peran pengambil

keputusan (decision maker), (4) peran pengawasan (controlling) Kepala UPT. Pendidikan Kecamatan Martapura, Astambul, dan Mataraman dalam implementasi kebijakan pendidikan nonformal. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif fenomenologi naturalistik, dengan rancangan penelitian studi multi-kasus perbandingan (multi-case study) dengan menggunakan teknik wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi, analisis data secara holistik, dan pelaporannya dengan mendeskripsikan tema, isu, dan implikasi fenomena antar kasus secara kontekstual. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Peran interpersonal Kepala UPT. Pendidikan Kecamatan Martapura, UPT. Pendidikan Astambul, dan UPT. Pendidikan Kecamatan Mataraman dalam implementasi kebijakan pendidikan nonformal cenderung ke arah gaya persuasive, partisipatif, dan gaya motivatif dalam implementasi kebijakan pendidikan nonformal. (2) Peran informasional cenderung mendelagasikan kepada staf, dan yang dipercaya dalam menerima, membagi dan memantau informasi, terpusat pada pimpinan dalam menerima, membagi, dan memantau informasi, dan menyesuaikan situasi dan kondisi serta substansi dari informasi (pendelegasian atau terpusat pada pimpinan). (3) Peran Pengambil Keputusan pemimpin cenderung ke arah tipe demokratis, partisipatif, dan tipe situasional. (4) Peran pengawasan yang dilakukan pemimpin berbeda-beda secara terjadwal, tidak terjadwal, terjadwal tetapi tentative menyesuaikan kebutuhan, berorientasi pada proses dan hasil dalam menunjang implementasi kebijakan pendidikan nonformal. Saran-saran ditujukan kepada: (1) UPT. Pendidikan Kecamatan di wilayah Kabupaten Banjar, hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan peran Kepala UPT. Pendidikan dari sudut pandang manajemen kepemimpinan, (2) Dinas Pendidikan Kabupaten Banjar sebagai instansi Pembina, hasil penelitian ini dapat memberikan masukan sebagai arah kebijakan, (3) Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Propinsi Kalimantan Selatan sebagai referensi bagi pengembangan dan peningkatan mutu SDM kepemimpinan dan sebagai rujukan dalam menambah khasanah dalam kancas penelitian lebih lanjut.

Kata Kunci: Peran Kepemimpinan, Implementasi kebijakan, Pendidikan Nonformal

1. PENDAHULUAN

Cita-cita besar pembangunan Pendidikan di Indonesia adalah untuk mengantarkan manusia Indonesia menjadi insan yang cerdas komprehensif. Program Pendidikan Nonformal (PNF) merupakan salah satu bentuk investasi pengembangan sumber daya manusia yang strategis. Mereka kelak akan menjadi penggerak pembangunan bangsa dan negara menuju kehidupan yang lebih baik. Namun sampai saat ini permasalahan Pendidikan masih sangat mendasar, antara lain masih rendahnya pemenuhan standar pelayanan minimal (SPM) pendidikan dasar di Indonesia. Demikian halnya di kabupaten Banjar rata-rata lama sekolah yang berada diangka 7,3 tahun yang artinya bahwa rata-rata tingkat pendidikan masyarakat Kabupaten Banjar hanya kelas 1 SLTP. Hal ini juga dipengaruhi oleh budaya masyarakat yang cenderung memasukkan anak-anaknya setelah lulus SD ke pondok-pondok pesantren dan madrasah diniyah untuk belajar agama, dan luasnya wilayah kabupaten Banjar 4,668,5 Km², terdiri dari 20 kecamatan dengan 290 desa/kelurahan.

Program layanan Pendidikan Nonformal yang dilaksanakan masing-masing lembaga di wilayah kabupaten Banjar berdasarkan hasil pemetaan mutu Balai Pengembangan PAUD Dikmas Provinsi Kalimantan Selatan bekerja sama dengan Dinas Pendidikan Kabupaten Banjar, data yang diperoleh dalam memenuhi 8 Standar Nasional Pendidikan (SNP) tahun 2017 adalah 58,72% dari standar yang terpenuhi sejumlah 40,91 yang berasal dari 69,66 indikator. Berdasarkan pengamatan (observasi) pada UPT. Pendidikan Kecamatan Martapura, Astambul dan Mataraman serta wawancara pada penelitian pendahuluan dengan kepala Bidang Pendidikan Anak Usia Dini dan Pendidikan Masyarakat, guru-guru, Penilik yang ada di wilayah Dinas Pendidikan Kabupaten Banjar, ditemui bahwa layanan Pendidikan Nonformal masih kurang optimal dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasannya.

Berdasarkan hasil monitoring dan evaluasi Dinas Pendidikan kabupaten Banjar melalui Bidang Bina PAUD & DIKMAS (2018) data menunjukkan bahwa dari 388 lembaga

Pendidikan Nonformal di kabupaten Banjar yang terakreditasi hanya 67 lembaga, atau sekitar 17,26% lembaga yang dinyatakan layak melaksanakan program layanan PNF.

Keberhasilan lembaga pendidikan nonformal dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat banyak ditentukan oleh banyak faktor, salah satunya adalah peran Unit Pelaksana Teknis (UPT) Pendidikan Kecamatan sebagai pembina langsung di wilayah kecamatan. Kepemimpinan merupakan faktor yang paling penting dalam menunjang tercapainya tujuan pendidikan. Keberhasilan kepala UPT. Pendidikan kecamatan melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pembina akan tergambarkan pada kualitas pelayanan yang dilaksanakan di lembaga Pendidikan Nonformal. Apabila kepala UPT. Pendidikan kecamatan mampu menggerakkan, membimbing, dan mengarahkan anggota secara tepat, segala kegiatan yang ada dalam organisasi akan bisa terlaksana secara efektif. Sebaliknya, bila tidak bisa menggerakkan anggota secara efektif, tidak akan bisa mencapai tujuan secara optimal. Untuk memperoleh gambaran yang jelas, bagaimana kepemimpinan kepala UPT. Pendidikan Kecamatan dalam mengimplementasikan kebijakan Pendidikan Nonformal, maka perlu diuraikan tentang kepemimpinan kepala UPT. Pendidikan Kecamatan dalam implementasi kebijakan Pendidikan Nonformal (PNF).

Berdasarkan permasalahan yang dikemukakan di atas, di kabupaten Banjar terdapat beberapa UPT. Pendidikan Kecamatan yang telah dianggap berhasil dibanding UPT. Pendidikan Kecamatan yang lain dalam melakukan pembinaan dalam upaya meningkatkan kualitas layanan pendidikan nonformal sesuai 8 standar nasional pendidikan. Pada kasus 1, Data lembaga Pendidikan Nonformal di bawah binaan UPT. Pendidikan kecamatan Martapura adalah 83 lembaga dengan rincian PAUD 64 lembaga, PKBM (Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat) 7 lembaga, SKB (Sanggar Kegiatan Belajar) 1 lembaga, dan LKP (Lembaga Kursus dan Pelatihan) 12 lembaga. Lembaga PNF yang telah terakreditasi sebanyak 23 lembaga atau

sekitar 27,71%. Data Angka Partisipasi Kasar (APK) PAUD 76,45% berada di atas APK Kabupaten dan Provinsi. Pada kasus 2, Data lembaga Pendidikan Nonformal di bawah binaan UPT. Pendidikan kecamatan Mataraman adalah 20 lembaga dengan rincian PAUD 18 lembaga, PKBM (Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat) 1 lembaga, dan LKP (Lembaga Kursus dan Pelatihan) 1 lembaga. Lembaga PNF yang telah terakreditasi sebanyak 11 lembaga atau sekitar 55%. Data Angka Partisipasi Kasar (APK) PAUD 92,96% berada di atas APK Kabupaten dan Provinsi. Pada kasus 3, Data lembaga Pendidikan Nonformal di bawah binaan UPT. Pendidikan kecamatan Astambul adalah 23 lembaga dengan rincian PAUD 21 lembaga, dan PKBM (Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat) 2 lembaga. Lembaga PNF yang telah terakreditasi sebanyak 9 lembaga atau sekitar 39,13%. Data Angka Partisipasi Kasar (APK) PAUD 73,45% berada di atas APK Kabupaten dan Provinsi. Fokus utama penelitian ini adalah peran kepemimpinan kepala UPT. Pendidikan Kecamatan dalam implementasi kebijakan pendidikan nonformal di wilayah kabupaten Banjar. Penelitian ini memiliki relevansi dengan beberapa penelitian terdahulu antara lain: Penelitian Endah Kurniawati, P. (2017) Peran Kepemimpinan Islami dan Kepemimpinan Layanan Dalam Model Kinerja Dosen Pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri di Jawa Timur. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa model teoritik kinerja dosen yang terdiri atas persepsi kepemimpinan Islami, persepsi kepemimpinan layanan, keterikatan kerja dan komitmen organisasi berkontribusi terhadap kinerja dosen dan didukung data empirik. Nurhasanah. 2016. Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Membangun Budaya Mutu (Studi Multi Situs di MAN 1 dan MAN 2 Mataram). Guntur, Hendro. 2016. Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Guru dalam Membangun Karakter Siswa (Studi Multi kasus pada SD Negeri Model, SMP Negeri 10, dan SMA Negeri 10 di Kota Malang). Sesuai dengan fokus penelitian yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimanakah peran interpersonal Kepala UPT. Pendidikan sebagai koordinator wilayah dalam implementasi kebijakan pendidikan nonformal di Kecamatan Martapura, Astambul, dan Mataraman?
2. Bagaimanakah peran informasional Kepala UPT. Pendidikan sebagai koordinator wilayah dalam implementasi kebijakan pendidikan nonformal di Kecamatan Martapura, Astambul, dan Mataraman?
3. Bagaimanakah peran pengambil keputusan Kepala UPT. Pendidikan sebagai koordinator wilayah dalam implementasi kebijakan pendidikan nonformal di Kecamatan Martapura, Astambul, dan Mataraman?
4. Bagaimanakah peran pengawasan Kepala UPT. Pendidikan sebagai koordinator wilayah dalam implementasi kebijakan pendidikan nonformal di Kecamatan Martapura, Astambul, dan Mataraman?

Menurut Mulyasa (2003) potensi kuasa pemimpin sangat berkaitan dengan kepribadian pemimpin akan tercermin dalam sifat-sifat sebagai berikut: (1) jujur; (2) percaya diri; (3) tanggung jawab; (4) berani mengambil resiko dan keputusan; (5) berjiwa besar; (6) emosi yang stabil, dan (7) teladan. Selain ketujuh sifat tersebut dapat ditambahkan dengan aspek visioner dan inspiring leader yang dapat menumbuhkan kuasa kepribadian (personal power) (Arifin, 2010). Penadapat lain mengatakan bahwa pemimpin yang kreatif dan menjadi berkat bagi lingkungan, karena yang bersangkutan bercirikan: idealized influence, individualized consideration, inspirational motivation, intellectual stimulation, professional manager, change agent, strategist, strategic-decision maker, innovator, dan collaborator (Bass, 1996; Pearce & Robinson, 2005).

Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan memiliki beberapa implikasi, antara lain : Kepemimpinan berarti melibatkan orang atau pihak lain, yaitu para karyawan atau bawahan

(followers). Para karyawan atau bawahan harus memiliki kemauan untuk menerima arahan dari pemimpin. Walaupun demikian, tanpa adanya karyawan, tidak akan ada pemimpin. Seorang pemimpin yang efektif adalah seseorang yang dengan kekuasaannya (his or herpower) mampu menggugah pengikutnya untuk mencapai kinerja yang memuaskan. Para pemimpin dapat menggunakan bentuk-bentuk kekuasaan atau kekuatan yang berbeda untuk mempengaruhi perilaku bawahan dalam berbagai situasi. Kepemimpinan harus memiliki kejujuran terhadap diri sendiri (integrity), sikap bertanggung jawab yang tulus (compassion), pengetahuan (cignizance), keberanian bertindak dengan keyakinan (commitment), kepercayaan pada diri sendiri dan orang lain (confidence) dan kemampuan untuk meyakinkan orang lain (commnication) dalam mambangun organisasi.

Peran Kepemimpinan

Peran pemimpin merupakan salah satu kunci sukses bagi keberhasilan seluruh organisasi. Dalam meningkatkan kinerja pegawai sangat menentukan dalam mengarahkan sikap dan perilaku pribadi seseorang untuk dapat bersikap dan berperilaku sesuai dengan aturan yang ditentukan dalam menunjang tercapainya tujuan organisasi. Suatu ungkapan betapapun canggih suatu peralatan kerja, tersedianya biaya serta prosedur kerja namun jika anggota organisasi berperilaku tidak sesuai misi organisasi maka akan berakibat pada gagalnya pencapaian tujuan organisasi. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Mariman Darto (2015) bahwa budaya organisasi dan religiusitas berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di PKP2A LAN Samarinda. Disinilah letak pentingnya faktor manusia dibandingkan dengan sumber daya lainnya. Oleh sebab itu pegawai sebagai sumber daya manusia dalam suatu organisasi harus dibina, di arahkan serta di tingkatkan kemampuannya untuk memperlancar tugas dan pekerjaannya sebagai pegawai negeri.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif (Qualitative Research) dengan pendekatan fenomenologis naturalistik, menurut Bogdan dan Taylor menyatakan bahwa penelitian kualitatif adalah salah satu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa ucapan atau tulisan dan perilaku orang-orang yang diamati. Menurut mereka pendekatan ini diarahkan pada latar belakang dan individu tersebut secara *holistic* (utuh). Jadi dalam hal ini tidak boleh mengisolasi individu atau organisasi ke dalam variabel atau hipotesis, tetapi perlu memandangnya sebagai suatu bagian dari suatu keutuhan (Basrowi & Suwandi, 2008;21).

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Temuan penelitian pada kasus UPT. Pendidikan Kecamatan Martapura, tentang peran interpersonal yaitu cenderung ke arah gaya persuasif yaitu gaya memimpin dengan menggunakan pendekatan yang menggugah perasaan atau pikiran, dengan kata lain melakukan ajakan atau bujukan untuk membangun hubungan interpersonal. Peran informasional, cenderung mendelagasikan kepada staf yang dipercaya dalam menerima, membagi dan memantau informasi. Peran pengambil keputusan, pemimpin cenderung ke arah tipe demokratis, lebih melibatkan kontribusi bawahan untuk setiap keputusan yang diambil oleh pemimpin. Tanggung jawab akhir tetap dipegang oleh pemimpin, hanya saja dalam prosesnya pemimpin banyak mendelegasikan wewenangnya kepada bawahan untuk menyelesaikan beberapa program kerja. Peran pengawasan, pada kasus 1 dilakukan secara tidak terjadwal, menyesuaikan kebutuhan, dan berorientasi pada hasil. Temuan kasus 2 pada UPT. Pendidikan Kecamatan Astambul, tentang peran interpersonal yaitu cenderung ke arah gaya partisipatif yaitu gaya kepemimpinan dengan cara memimpin memberi kesempatan kepada bawahan untuk aktif baik mental maupun spritual, fisik maupun materil dalam kiprahnya di organisasi. Peran informasional, Cenderung terpusat pada

pinpinaan dalam menerima, membagi, dan memantau informasi. Peran pengambil keputusan, pemimpin cenderung ke arah tipe partisipatif, ide dapat mengalir dari bawah (anggota) karena posisi kontrol atas pemecahan suatu masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Pemimpin memberikan ruang gerak bagi para bawahan untuk dapat berpartisipasi dalam pembuatan suatu keputusan serta adanya suasana persahabatan dan hubungan saling percaya antar pimpinan dan anggota. Peran pengawasan, pada kasus 2 dilakukan secara terjadwal, pengawasan sesuai perencanaan, berorientasi pada proses dan hasil.

Temuan kasus 3 pada UPT. Pendidikan Kecamatan Mataraman, tentang peran interpersonal, pemimpin cenderung ke arah tipe motivatif yaitu pemimpin yang dapat menyampaikan informasi mengenai idenya, program-program, kebijakan-kebijakan kepada bawahan dengan baik. Peran informasional, Cenderung menyesuaikan situasi dan kondisi serta substansi dari informasi. Peran pengambil keputusan, Cenderung tipe situasional, pemimpin yang menerapkan jenis kepemimpinan situasional lebih sering menyesuaikan setiap gaya kepemimpinan yang ada dengan tahap perkembangan para karyawan yakni sejauh mana kesiapan dari para anggota melaksanakan setiap tugas. Gaya kepemimpinan situasional mencoba mengkombinasikan proses kepemimpinan dengan situasi dan kondisi yang ada. Peran pengawasan, pada kasus 3 dilakukan secara terjadwal (tentative), pengawasan sesuai perencanaan, berorientasi pada proses dan hasil.

1. Peran Interpersonal

Peran interpersonal dapat dijalankan dengan cara memberikan pujian dan dukungan. Pujian dapat diberikan dalam bentuk penghargaan. Penghargaan adalah bentuk pujian yang tidak berbentuk uang, tetapi penghargaan yang diberikan dalam upaya meningkatkan kinerja staf. Peran interpersonal membangkitkan semangat kerja dalam bentuk memberikan dukungan, bisa dilakukan melalui kata-kata, baik

langsung maupun tidak langsung, dalam kalimat-kalimat yang sugestif. Dukungan juga dapat diberikan dalam bentuk peningkatan atau penambahan sarana kerja, penambahan staf yang berkualitas, perbaikan lingkungan kerja, dan sebagainya. Peran interpersonal yaitu status dan otoritas pemimpin, dan hal-hal yang bertautan dengan hubungan antar pribadi. Aktivitas-aktivitas yang digunakan dalam peranan ini antara lain kegiatan-kegiatan seremonial sehubungan dengan jabatan yang melekat pada pemimpin. Karena pemimpin memiliki jabatan yang tinggi, maka eksesnya pemimpin tersebut harus selalu mengadakan kontak tertentu pada pihak-pihak luar. Peran ini dibagi atas tiga peranan pemimpin sebagai rincian lebih lanjut dari peran interpersonal ini yaitu: pimpinan memiliki peran sebagai tokoh (*figurehead role*) peran sebagai tokoh dalam hal ini pimpinan. dianggap sebagai *figure central* sebagai panutan dan sumber inspirasi seluruh staf, pemimpin memiliki peran sebagai pemimpin (*leader role*) yang memiliki pengaruh kuat terhadap seluruh staf/karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi, dan pemimpin sebagai penghubung (*liaison role*) melaksanakan fungsi mediator sebagai pemimpin yaitu menyampaikan dan menindaklanjuti saran/ide-ide yang menjadi kebutuhan dari staf/karyawan yang menunjang kelancaran dan kesuksesan pencapaian tujuan organisasi.

2. Peran Informasional

Peran Informasional seorang pimpinan dibedakan dalam tiga bentuk, yaitu sebagai, (1) pemantau arus informasi yang terjadi dari dan kedalam organisasi. (2) sebagai pemimpin selalu menerima berbagai informasi dari dalam dan dari luar yang berkaitan dengan organisasi, (3) sebagai pembagi atau disseminator informasi. Berbagai informasi yang diterima pimpinan berguna dalam penyelenggaraan fungsi kepemimpinannya akan tetapi mungkin pula untuk disalurkan kepada orang atau pihak lain dalam organisasi. Peran ini menuntut pemahaman informasi

yang mendalam tentang makna informasi yang diterimanya, dan pengetahuan tentang berbagai fungsi yang harus diselenggarakan. (4) peran selaku juru bicara organisasi. Peran ini memerlukan kemampuan menyalurkan informasi secara tepat kepada berbagai pihak diluar organisasi, terutama jika menyangkut informasi tentang rencana, kebijaksanaan, tindakan dan hasil yang telah dicapai oleh organisasi.

Peran informasional pemimpin dalam hal ini dilakukan dengan melakukan monitoring, penyebarluasan informasi dan kemampuan menyampaikan informasi. Seorang pemimpin harus terus memantau lingkungan organisasinya termasuk pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai. Hal ini bertujuan agar pemimpin mampu mengumpulkan informasi penting yang berkaitan dengan pekerjaan bawahan/karyawan. Informasi yang diperoleh pemimpin harus dimanfaatkan secara bersama dan didistribusikan pada bawahan/karyawan. Kemampuan menyampaikan informasi tersebut berkaitan dengan kemampuan komunikasi pemimpin kepada bawahan/karyawan (Hasanah et al., 2012). Kemampuan berkomunikasi merupakan wujud dari perilaku kepemimpinan yang akan terlihat pada penyampaian informasi yang jelas dan mudah dipahami oleh bawahan/karyawan (Adman, 2004).

3. Peran Pengambil Keputusan

Masalah yang kompleks yaitu masalah yang mempunyai ciri-ciri : besar, tidak berdiri sendiri sendiri, berkaitan dengan masalah-masalah lain, dan, mempunyai akibat yang luas. Pemecahannya umumnya dilakukan bersamaan antara pimpinan dengan bawahan/karyawan. Dilihat dari faktor penyebabnya, masalah yang dihadapi dapat berupa masalah yang jelas penyebabnya (*structure problem*) dan masalah yang tidak. Jelas penyebabnya (*unstructured problem*). Masalah yang jelas penyebabnya, faktor penyebabnya jelas. bersifat rutin dan biasanya timbul berulang-ulang, sehingga pemecahannya dapat dilakukan dengan proses pengambilan keputusan yang bercorak rutin dan dibakukan. Proses

pengambilan keputusannya pada dasarnya telah ditentukan langkah-langkah tertentu, relatif mudah untuk memperhitungkan hasil serta akibat-akibatnya.

Pemimpin pada peran pengambil keputusan, memiliki peran penting dalam setiap pengambilan keputusan, sehingga membuat keputusan dan mengambil tanggung jawab terhadap hasilnya adalah salah satu hal yang merupakan keharusan. Dilain hal, pengambilan keputusan dalam tinjauan perilaku mencerminkan karakter seorang pemimpin sehingga untuk mengetahui baik tidaknya keputusan yang diambil bukan hanya dinilai dari konsekuensi yang ditimbulkannya, melainkan melalui berbagai pertimbangan dalam prosesnya. Kegiatan pengambilan keputusan merupakan salah satu bentuk tugas kepemimpinan, sehingga keputusan merupakan metodologi untuk menstrukturkan dan menganalisis situasi yang tidak pasti atau berisiko, dalam konteks ini keputusan lebih bersifat perspektif daripada deskriptif. Sebuah keputusan adalah proses mental dimana seorang pemimpin memperoleh dan menggunakan data dengan menanyakan hal lainnya, menggeser jawaban untuk menemukan informasi yang relevan dan menganalisis data; pimpinan, secara individual dan dalam tim, mengatur dan mengawasi informasi terutama informasi tugasnya sebagai pemimpin.

Pengambilan Keputusan dalam tinjauan perilaku mencerminkan karakter bagi seorang pemimpin. Oleh karena itu baik tidaknya keputusan yang diambil bukan hanya dari konsekuensi yang diambilnya melainkan melalui berbagai pertimbangan dalam prosesnya. Pengambilan keputusan dapat dianggap sebagai suatu hasil atau keluaran dari proses mental atau kognitif yang membawa pada pemilihan suatu jalur tindakan di antara beberapa alternatif yang tersedia. Setiap proses pengambilan keputusan selalu menghasilkan satu pilihan final. Keluarannya bisa berupa suatu tindakan (aksi) atau suatu opini terhadap pilihan.

4. Peran Pengawasan

Peran pengawasan berpedoman pada fungsi pimpinan yang fundamental (pokok). Pimpinan harus mempunyai alat-alat pengawasan dalam hal-hal yang diperlukan, tetapi ia harus menggunakan pertimbangan di dalam pengembangan dan pelaksanaannya (penerapannya). Pengawasan berarti sebagai fungsi pimpinan bukan dalam arti mendominasi (menguasai) bawahannya, tetapi dalam arti memberikan bimbingan dan pengarahan terhadap usaha-usaha daripada bawahannya untuk mencapai hasil-hasil yang telah ditetapkan sebelumnya.

Untuk mencapai hasil yang dimaksud, diperlukan syarat-syarat pengawasan yang efektif, antara lain: (1) pengawasan harus dihubungkan dengan rencana dan kedudukan seseorang, (2) pengawasan harus dihubungkan dengan individu dan pimpinan, (3) pengawasan harus menunjukkan penyimpangan-penyimpangan pada hal-hal yang penting, (4) pengawasan harus obyektif, (5) Pengawasan harus luwes, (6) pengawasan harus hemat, (7) pengawasan harus membawa tindakan perbaikan. Dari ketujuh syarat-syarat tersebut terdapat beberapa prosedur dari pada pengawasan, yaitu : □(1) bservasi, pemeriksaan dan pemeriksaan kembali, (2) pemberian contoh, (3) catatan dan laporan, □(4) pembatasan wewenang, (5) menentukan peraturan-peraturan, perintah-perintah dan prosedur, (6) menentukan anggaran, (7) sensor, (8) tindakan disiplin.

Menurut Mc. Farland, memberikan definisi pengawasan (controlling) sebagai berikut : “Pengawasan ialah suatu proses dimana pimpinan ingin mengetahui apakah hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya sesuai dengan rencana, perintah, tujuan atau kebijaksanaan yang telah ditentukan”. Kemudian Menurut Winardi, memberikan definisi pengawasan sebagai berikut : “Pengawasan adalah semua aktivitas yang dilaksanakan oleh pihak manajer dalam upaya memastikan bahwa hasil aktual sesuai dengan hasil yang direncanakan”.

Konsep pengawasan yang sebenarnya menunjukkan bagian dari fungsi manajemen, di mana pengawasan dianggap sebagai bentuk pemeriksaan atau pengontrolan dari pihak yang lebih atas kepada pihak di bawahnya.” Dalam ilmu manajemen, pengawasan ditempatkan sebagai tahapan terakhir dari fungsi manajemen. Dari segi manajerial, pengawasan mengandung makna pula sebagai: “pengamatan atas pelaksanaan seluruh kegiatan unit organisasi yang diperiksa untuk menjamin agar seluruh pekerjaan yang sedang dilaksanakan sesuai dengan rencana dan peraturan.” Atau “sebagai suatu usaha agar suatu pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan, dan dengan adanya pengawasan dapat memperkecil timbulnya hambatan, sedangkan hambatan yang telah terjadi dapat segera diketahui yang kemudian dapat dilakukan tindakan perbaikannya.

Lebih jelasnya pengawasan harus berpedoman terhadap, (1) rencana (planning), yang telah diputuskan, (2) perintah (order) terhadap pelaksanaan pekerjaan; (3) Tujuan (goal), dan, (4) kebijaksanaan yang telah ditentukan sebelumnya. Dengan adanya pengawasan dalam organisasi akan membuat roda organisasi dapat berjalan tanpa hambatan. Disamping itu akan mendorong karyawan untuk lebih bertanggung-jawab terhadap tugas yang dipikulnya.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa peran pimpinan terhadap pelaksanaan pengawasan diantaranya, (1) pimpinan sebagai mediator dalam memecahkan masalah, (2) pimpinan sebagai konsultan terhadap bawahan, (3) pimpinan mempunyai peran penting dalam pengambil keputusan, (4) seorang pimpinan diharuskan bisa menguasai semua permasalahan dan dapat diselesaikan dengan musyawarah dan pemikiran yang baik sebelum memutuskannya, (5) pimpinan mempunyai peran penting dalam pengambil keputusan.

4. PENUTUP

Pendidikan Kecamatan Martapura, UPT. Pendidikan Astambul, dan UPT. Pendidikan Kecamatan Mataraman dalam implementasi kebijakan pendidikan nonformal cenderung ke arah gaya persuasive yaitu gaya memimpin dengan menggunakan pendekatan yang menggugah perasaan atau pikiran, dengan kata lain melakukan ajakan atau bujukan untuk membangun hubungan interpersonal, gaya partisipatif gaya kepemimpinan dengan cara memimpin memberi kesempatan kepada bawahan untuk aktif baik mental maupun spritual, fisik maupun materil dalam kiprahnya di organisasi, dan gaya motivatif yaitu pemimpin yang dapat menyampaikan informasi mengenai idenya, program-program, kebijakan-kebijakan kepada bawahan dengan baik dalam implementasi kebijakan pendidikan nonformal.

2. Peran informasional Kepala UPT. Pendidikan Kecamatan Martapura, UPT. Pendidikan Astambul, dan UPT. Pendidikan Kecamatan Mataraman dalam implementasi kebijakan pendidikan nonformal. Peran informasional kepemimpinan cenderung mendelagasikan kepada staf, dan yang dipercaya dalam menerima, membagi dan memantau informasi, terpusat pada pimpinan dalam menerima, membagi, dan memantau informasi, dan menyesuaikan situasi dan kondisi serta substansi dari informasi (pendelegasian atau terpusat pada pimpinan).

3. Peran Pengambil Keputusan Kepala UPT. Pendidikan Kecamatan Martapura, UPT. Pendidikan Astambul, dan UPT. Pendidikan Kecamatan Mataraman dalam implementasi kebijakan pendidikan nonformal. Peran pengambil keputusan, pemimpin yang cenderung ke arah tipe demokratis lebih melibatkan kontribusi bawahan untuk setiap keputusan yang diambil oleh pemimpin. Tanggung jawab akhir tetap dipegang oleh pemimpin, hanya saja dalam prosesnya pemimpin banyak mendelegasikan wewenangnya kepada bawahan untuk menyelesaikan beberapa program kerja. Peran pengambil keputusan, pemimpin yang cenderung ke arah tipe

partisipatif, ide dapat mengalir dari bawah (anggota) karena posisi kontrol atas pemecahan suatu masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Pemimpin memberikan ruang gerak bagi para bawahan untuk dapat berpartisipasi dalam pembuatan suatu keputusan serta adanya suasana persahabatan dan hubungan saling percaya antar pimpinan dan anggota, dan pemimpin yang cenderung pada tipe situasional, pemimpin yang menerapkan jenis kepemimpinan situasional lebih sering menyesuaikan setiap gaya kepemimpinan yang ada dengan tahap perkembangan para karyawan yakni sejauh mana kesiapan dari para anggota melaksanakan setiap tugas. Gaya kepemimpinan situasional mencoba mengkombinasikan proses kepemimpinan dengan situasi dan kondisi yang ada.

Pendidikan Kecamatan Martapura, UPT. Pendidikan Astambul, dan UPT. Pendidikan Kecamatan Mataraman dalam implementasi kebijakan pendidikan nonformal. Peran pengawasan yang dilakukan pemimpin berbeda-beda secara terjadwal, tidak terjadwal, terjadwal tetapi tentative menyesuaikan kebutuhan, berorientasi pada proses dan hasil dalam menunjang implementasi kebijakan pendidikan nonformal. Berdasarkan analisis di atas, tentang peran kepemimpinan Kepala UPT. Pendidikan Kecamatan Martapura, Astambul, dan Mataraman dalam implementasi kebijakan pendidikan nonformal, disampaikan saran-saran kepada:

1. UPT. Pendidikan Kecamatan di wilayah Kabupaten Banjar, hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan peran Kepala UPT. Pendidikan dari sudut pandang manajemen kepemimpinan;
2. Dinas Pendidikan Kabupaten Banjar sebagai instansi Pembina, hasil penelitian ini dapat memberikan masukan sebagai arah kebijakan dalam menetapkan perubahan fungsi UPT. Pendidikan menjadi Koordinator wilayah Kecamatan;
3. BPSDM sebagai referensi bagi pengembangan dan peningkatan mutu SDM kepemimpinan dan sebagai rujukan

dalam menambah khasanah dalam kancan penelitian lebih lanjut.

5. DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Wahab, Solichin. 1997. *Analisis Kebijakan, Dari Formulasi Ke Implementasi Kebijakan Negara*. Penerbit P.T. Bumi Aksara, Jakarta.
- Anggara, Sahya. 2014. *Kebijakan Publik*. Penerbit CV Pustaka Setia, Bandung.
- Basrowi, Suwandi. 2008. *Memahami Penelitian Kualitatif*. PT. Rineka Cipta: Jakarta
- Bogdan, R. C & Biklen, S. K. 2003. *Qualitative Research for Education (An Introduction to Theories and Method)*. Boston: Allyn & Bacon, Inc.
- Creswell, J. W. 2003. *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. California: Sage Publications, Inc.
- Darto, Mariman. 2015. *Anteseden Organizational Citizenship behavior dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur Lembaga Administrasi Negara RI*. Disertasi Samarinda.
- Islamy, Irfan. 2001. *Prinsip-prinsip Perumusan Kebijakan Negara, Cetakan X, Bumi Aksara, Jakarta*.
- Jones, Charles O. 1996. *Pengantar Kebijakan Publik (Public Policy)* Terjemahan Ricky Ismanto, Penerbit P.T. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia, Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, 2014, Cetakan VII, Edisi IV, Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Kemdiknas. UNM. 2010. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*. Universitas Negeri Malang.

- Mantja, W. 2008. *Etnografi: Desain Penelitian Kualitatif Pendidikan dan Manajemen Pendidikan*. Malang: Elang Mas.
- Moleong, L. J. 2005. *Metodelogi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Muhadjir, N. 2000. *Metodelogi Penelitian Kualitatif*. Jogjakarta: Rake Sarasin.
- Mulyadi, Dedy. 2015. *Studi Kebijakan Publik dan Pelayanan Publik*. Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Nugroho D, Riant. 2006. *Kebijakan Publik Untuk Negara-Negara Berkembang*. Penerbit PT Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Nurcholis, Hanif. 2007. *Teori dan Praktek Pemerintahan dan Otonomi Daerah*. Penerbit P.T. Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Mengenal Perencanaan, Implementasi & Evaluasi Kebijakan/Program*. Penerbit. Untag Press. Surabaya.
- Tahir, Arifin. 2014. *Kebijakan Publik & Transparansi Penyelenggaraan Pemerintah Daerah*. Penerbit Alfabeta. Bandung.