

## Perspektif Psikologi Pengambilan Keputusan dalam Kepemimpinan Partisipatif di Organisasi Pendidikan

**Bahrum Mustakim**

IKIP Siliwangi, Tasikmalaya

\*Email : [bahrum.mustakim@gmail.com](mailto:bahrum.mustakim@gmail.com)

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis akuntabilitas kepemimpinan sekolah dalam proses pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan berkaitan dengan tipe personalitas dan gaya kepemimpinan. Dalam lembaga pendidikan, pengambilan keputusan adalah bagian dari pengelolaan yang berorientasi pada perwujudan roda organisasi dan manajemen ekosistem pendidikan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi kepustakaan. Penelitian dilakukan dengan merekam literatur primer yang berkaitan dengan pengambilan keputusan secara partisipatif. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa implementasi akuntabilitas didasarkan pada adanya otoritas kepemimpinan dan tanggung jawab bawahan. Dalam hal ini, pengambilan keputusan secara partisipatif didasarkan pada peran pemimpin dan adanya persepsi dan aspirasi bawahan dalam pemecahan masalah, mencari alternatif, memformulasi dan memberikan informasi.

**Kata Kunci:** Pengambilan Keputusan; Kepemimpinan; Perspektif Psikologi.

### ABSTRACT

*This study aims to analyze the accountability of school leadership in the decision-making process. Decision making is related to personality types and leadership styles. In educational institutions, decision making is part of management that is oriented to the realization of the wheels of the organization and management of the education ecosystem. The research uses a qualitative approach with a literature study. The study was conducted by recording primary literature relating to participatory decision making. The results of the study concluded that the implementation of accountability was based on the existence of leadership authority and responsibility of subordinates. In this case, participatory decision making is based on the role of the leader and the perception and aspirations of subordinates in problem-solving, finding alternatives, formulating, and providing information.*

*Keywords: Decision Making; Leadership; Psychological Perspectives.*

## PENDAHULUAN

Keberadaan organisasi dan lembaga pendidikan dalam lingkup kehidupan manusia sangat penting. Hal ini disebabkan misi utama organisasi pendidikan sebagai lembaga yang konsen mengawal generasi penerus. Yakni membekali manusia dengan nilai-nilai keilmuan, kepribadian, keterampilan dan produktivitas yang dapat dijadikan sebagai modal dalam membangun peradaban. Pada titik ini, lembaga pendidikan adalah lembaga yang harus diisi dan dikelola oleh orang-orang pilihan yang memiliki kompetensi dan konsistensi dalam mewujudkan cita-cita tersebut.

Atas dasar ini, pendidikan sudah semestinya harus diselenggarakan dengan memperhatikan kualitas. Dalam sistem pendidikan nasional, pendidikan diselenggarakan oleh seluruh elemen bangsa baik oleh pemerintah, pihak swasta maupun oleh masyarakat sipil pada umumnya. Di level pemerintahan misalnya, baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah harus menjadi pengawal utama dalam membentuk ekosistem pendidikan yang berkualitas. Baik dari sisi rumusan dan pengembangan kurikulum, ketersediaan SDM (tenaga pendidik dan tenaga kependidikan), fasilitas pendidikan (sarana fisik dan prasarana lainnya), manajemen finansial atau penganggaran, dan berbagai ekosistem pendidikan lainnya yang dapat mendukung terciptanya kualitas. Begitu pula, pihak swasta dan masyarakat seperti yayasan pendidikan, komunitas pemerhati pendidikan, relawan pendidikan bahkan anggota keluarga yang menjadi fondasi pendidikan anak harus ikut andil dalam proses perwujudan generasi unggul, cerdas, terampil dan berkahlak mulia.

Manajemen sekolah sebagai unsur pelaksana penyelenggaraan pendidikan memiliki tanggung jawab dan peran strategis untuk menjaga upaya diseminasi gagasan, transfer pengetahuan, pewarisan budaya dan penanaman nilai-nilai (*values*) terhadap peserta didik. Dalam hal ini, manajemen sekolah harus memiliki kecakapan penyelenggaraan yang berorientasi pada tujuan dan fungsi pendidikan yang berkualitas, produktif dan bernilai. Secara praktis, manajemen sekolah menjadi *front office line* dalam proses pembelajaran. Artinya, segala upaya penguatan tujuan dan fungsi pendidikan akan terwujud apabila manajemen sekolah memahami dan mengimplementasikan orientasi dan kerangka pendidikan sebagaimana yang tertuang dalam sistem pendidikan nasional.

Berdasarkan PP No. 38 tahun 2007, penyelenggaraan dikdasmen (pendidikan dasar dan menengah) diberikan kepada pemerintah daerah Kab/Kota. Sementara Sekolah Luar Biasa (SLB) berada pada kewenangan pemerintah provinsi. Peraturan ini menyusul adanya era desentralisasi dan otonomi daerah yang memberikan kewenangan kepada pengelola pemerintahan daerah baik di level provinsi maupun kabupaten dan kota, termasuk dalam proses

pengelolaan pendidikan. Perumusan dan penentuan standar pendidikan nasional diberikan kepada pemerintah pusat. Dalam hal ini, pemerintah pusat memiliki wewenang untuk merumuskan kurikulum nasional, standarisasi kompetensi lulusan, standarisasi pendidik dan tenaga kependidikan, standarisasi evaluasi, standarisasi sarana dan prasarana, dan standarisasi pengelolaan pendidikan di jenjang dasar dan menengah.

Untuk menjaga kelangsungan ekosistem pendidikan yang berkualitas harus didasarkan pada sistem penyelenggaraan yang benar-benar memperhatikan kompetensi. Salah satunya adalah penerapan *merit system*, dimana dari mulai proses rekrutmen, seleksi, pelatihan, penempatan dan promosi personil harus memperhatikan kompetensi dan prinsip *the right man on the right place*. Hal ini menjadi penting diperhatikan, sebab pada faktanya penyelenggaraan dan pengelolaan pendidikan tidak hanya diserahkan kepada guru dan manajemen sekolah lainnya, tetapi juga melibatkan birokrasi baik di level pusat maupun daerah, seperti kementerian pendidikan dan dinas pendidikan.

Aspek utama yang harus dimiliki untuk menjaga penyelenggaraan pendidikan agar sesuai dengan cita-cita dan tujuan organisasi adalah kecakapan kepemimpinan. Hal ini harus dimiliki tidak hanya pada level birokrasi pengelola pendidikan (dinas pendidikan), tetapi juga pada level manajemen sekolah bahkan guru yang bertindak sebagai pelaksana pembelajaran. Kepemimpinan adalah keterampilan mempengaruhi orang lain dalam sebuah organisasi. Proses mempengaruhi ini dilakukan agar setiap pengikut pemimpin mendapatkan bimbingan, motivasi dan modal untuk saling mengikat dan mewujudkan kerjasama. Seseorang yang memiliki jiwa kepemimpinan dianggap mempunyai kelebihan untuk menjaga, mengarahkan dan memastikan pelaksanaan pengelolaan dan pembelajaran di organisasi pendidikan sesuai dengan rencana dan tujuan organisasi (Tead, Terry & Hoyt, 2005).

Yukl (1989) mengasumsikan bahwa terdapat dua *problem* utama dalam proses kepemimpinan. Pertama, mengenai suksepsi kepemimpinan yang berdampak pada kinerja organisasi; kedua, kehadiran kepemimpinan baru sebatas kehadiran fisik dan figur, belum sampai menghadirkan jiwa dan emosi kepemimpinan. Sehingga, dua permasalahan ini memengaruhi keberhasilan organisasi dalam menguatkan tujuan dan proses pencapaian tujuan. Dalam manajemen penyelenggaraan organisasi pendidikan, dua permasalahan ini muncul dipengaruhi oleh beberapa variabel yang tidak hanya terjadi pada level kepemimpinan sekolah saja, termasuk melibatkan pengaruh dari level kepemimpinan birokrasi. Oleh sebab itu, aspek kepemimpinan memerlukan perhatian lebih agar kinerja organisasi, komitmen dan loyalitas anggota dan infrastruktur organisasi dapat berjalan sebagaimana mestinya. Sehingga, proses pencapaian tujuan organisasi dapat terjaga dan membentuk budaya organisasi yang produktif.

Implikasi dua problem di atas akan menghadirkan beberapa krisis pendidikan sebagai eksekusi lanjutan. Problem lanjutan kepemimpinan di organisasi pendidikan meliputi: *pertama*, krisis komitmen, hal ini berakibat pada keberlangsungan roda organisasi pendidikan. Dalam hal ini, organisasi pendidikan melalui pola dan gaya kepemimpinan harus mampu menghadirkan kesadaran dalam benak setiap penggerak pendidikan agar tertanam rasa tanggung jawab dan militansi keorganisasian. *Kedua*, krisis kredibilitas, hal ini berkaitan dengan kesadaran, kepatuhan dan penegakkan aturan-aturan organisasi. Nilai-nilai kredibilitas dalam organisasi pendidikan seperti etika, amanah, kejujuran, kesepakatan, janji, dan berpinsip dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab harus menjadi tujuan dalam menciptakan lingkungan pendidikan yang kondusif. *Ketiga*, masalah kebangsaan dan kenegaraan yang terjadi secara global turut mempengaruhi aktualisasi kepemimpinan di level manajemen sekolah. Perubahan kepemimpinan tidak sedikit melahirkan perubahan kebijakan yang mempengaruhi aktivitas di akar rumput pada lembaga pendidikan.

Selain beberapa permasalahan kepemimpinan pendidikan di atas, hal lainnya yang harus diperhatikan adalah permasalahan pengambilan keputusan. Dalam sebuah organisasi, sangatlah wajar bilamana dikelola oleh berbagai SDM yang memiliki perbedaan latar belakang, peran sosial, status, gaya kepemimpinan, kepentingan dan lainnya. Faktor-faktor tersebut sangat mempengaruhi proses pengambilan keputusan keorganisasian. Pada faktanya, tidak sedikit organisasi pendidikan yang tidak tanggap dalam memperhatikan permasalahan ini, sehingga berakibat fatal terhadap keberlangsungan manajemen kepemimpinan sekolah.

Pengambilan keputusan menjadi kewenangan level pimpinan yang sulit untuk didelegasikan. Pengambilan keputusan dapat dikatakan sebagai sebuah proses bertindak dalam mengurai dan memecahkan permasalahan tertentu (Stoner, 2003: 205). Pengambilan keputusan juga harus didasarkan pada sebuah usaha dengan penuh kesadaran dalam memilih alternatif dari berbagai alternatif yang bertujuan untuk *problem solving* (Siagian, 1993: 24).

Beberapa peluang masalah dapat muncul dalam proses pengambilan keputusan ini disebabkan beberapa aspek, diantaranya: *pertama*, kompleksitas dan karakteristik dari pengambil keputusan mempengaruhi dalam proses pengambilan keputusan. *Kedua*, organisasi diisi oleh sekumpulan manusia yang memiliki pikiran, perasaan, pengalaman dan mentalitas, bukan sekelompok robot secara mekanis. *Ketiga*, sistem nilai yang berlaku pada diri individu dan masyarakat turut menentukan proses pengambilan keputusan. Sehingga proses pengambilan keputusan itu bukanlah hal yang sederhana, melainkan hal yang kompleks dan rumit. Pada titik inilah, keterampilan *leadership* dibutuhkan untuk mengurai berbagai permasalahan dalam pengambilan keputusan.

Penelitian mengenai kepemimpinan pendidikan pernah dilakukan oleh Musadad (2010). Penelitian berkaitan dengan peran kepemimpinan dalam peningkatan mutu sekolah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada relasi signifikan antara peran kepemimpinan, etos kerja dan persepsi kepala sekolah dalam peningkatan mutu sekolah. Pengaruh tersebut masing-masing 26,57 persen peran kepemimpinan, 24,68 persen etos kerja dan 24,57 persen persepsi kepala sekolah. Penelitian Budiastuti & Rahadhini (2010) yang memfokuskan pada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja guru. Penelitian dilakukan menggunakan pendekatan kuantitatif di UPTD Kecamatan Gatok Sukoharjo. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebesar 47,9 persen pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja dan pengalaman meningkatkan kinerja guru di sekolah.

Penelitian Marannu (2013) mengenai kreativitas kepemimpinan dalam meningkatkan kualitas pendidikan dasar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan Kepala RA As-Salam lebih bersifat situasional dengan memadukan beberapa sekolah sukses, khusus kreatifitas kepemimpinan sangat mempengaruhi pengembangan kurikulum, kedisiplinan, pengelolaan informasi, kegiatan ekstra kurikuler hingga sistem evaluasi. Penelitian Marlina (2013) mengenai tipe-tipe manajemen kepemimpinan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen kepemimpinan dalam pendidikan berdasarkan tipe personal dan gaya kepemimpinan personal. Penelitian Wahyudi & Retnawati (2014) mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kualitas pendidikan SD/MI di Depok Sleman. Hasil penelitian menyimpulkan sebesar 58 persen pengaruh yang signifikan penerapan kepemimpinan transformasional kepala sekolah, manajemen berbasis sekolah dan pelaksanaan tugas tata usaha sekolah secara bersama-sama terhadap kualitas pendidikan.

Sementara itu, penelitian Ruchanah (2015) mengenai kepemimpinan sekolah dalam perspektif teologis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan sebagai fitrah manusia dalam peran dan fungsi sebagai kholifah. Kepemimpinan akan berkaitan dengan aspek moralitas kemanusiaan sehingga mempolarisasi tipikal dan gaya kepemimpinan seseorang. Dalam perspektif psikologi, penelitian dilakukan oleh Sudharta, Mujiati, Rosidah & Gunawan (2017) mengenai gaya kepemimpinan kepala sekolah. Berdasarkan karakteristik psikologis kepemimpinan kepala sekolah adalah pemimpin yang menunjukkan pribadi tenang, santai, sabar, teliti, tidak mudah terpengaruh, dan kesadaran diri yang tinggi. Model kepemimpinan kepala sekolah dalam perspektif psikologis mencerminkan kepemimpinan yang beratribut sanguin dan plegmatis.

Penelitian lainnya yang relevan dalam sudut pandang psikologi berkaitan dengan kepemimpinan perempuan di lembaga pendidikan. Penelitian Novita (2018) yang menganalisis gaya kepemimpinan perempuan ditinjau dari emosi diri

dengan studi kasus Rektor UGM Periode 2014-2017, yakni Prof. Ir. Dwikorita Karnawati, M.Sc., Ph.D. Hasil penelitian menunjukkan bahwa setidaknya ada dua kekuatan utama kepemimpinan perempuan yakni *interactive leadership* dan berbagi kekuatan serta informasi. Penelitian Rofik (2019) mengenai kepemimpinan transformasional di lembaga pendidikan. Penelitian ini menganalisis pendidikan madrasah, dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional lembaga pendidikan madrasah membutuhkan penguatan keorganisasian dengan kecakapan teknis, SDM dan edukasi.

Beberapa penelitian di atas menunjukkan bagaimana pentingnya melakukan sebuah pengkajian tentang pola, model dan gaya kepemimpinan di sebuah lembaga pendidikan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Oleh sebab itu, penelitian ini dilakukan bertujuan untuk menganalisis akuntabilitas pengambilan keputusan dalam kepemimpinan pendidikan dalam perspektif psikologi. Yang membedakan adalah tinjauan psikologis dalam proses penelitian diarahkan pada upaya menggali nilai-nilai akuntabilitas kepemimpinan pendidikan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif deduktif. Studi kepustakaan dilakukan untuk menambah data penelitian sehingga sampai pada tujuan penelitian yang dimaksud.

## **LANDASAN TEORITIS**

Kepemimpinan merupakan sebuah seni dan alat untuk memberikan pengaruh terhadap orang-orang di sekitarnya. Proses mempengaruhi ini berlangsung untuk memperoleh tujuan yang diinginkan. Keberhasilan seni mempengaruhi ini diukur dari rasa antusias dan tingginya kemauan dalam menjalankan perintah. James M Black menyatakan bahwa kepemimpinan berarti kecakapan dalam menguatkan keyakinan orang lain agar tercipta kondisi kebersamaan dalam sebuah tim kerja, sehingga mampu mencapai tujuan yang diinginkan (Koontz, O'Donnel & Wehrich, 1990: 147).

Kekuatan kepemimpinan berada pada kepribadian seseorang yang mampu memberikan dorongan dan mendominasi orang lain untuk berbuat sesuatu sesuai dengan tujuan dan kesepakatan bersama (Stoner, Freeman & Gilbert, 1996). Kepemimpinan diarahkan untuk melakukan suatu aktivitas seseorang dalam rangka menjalankan tugas sebagai bagian integral dari kelompok. Aktivitas ini didapatkan melalui proses interaksi antara pemimpin dan pengikutnya, sehingga diharapkan adanya perubahan dalam organisasi yang mendeskripsikan tujuan bersama (Kambey, 2003: 125). Kepemimpinan juga berkaitan dengan proses pencapaian sasaran dan penentuan target serta indikator sasaran (Robbins, 2003: 432). Pada praktiknya, kepemimpinan menggunakan pengaruh yang memotivasi bukan memaksa, sehingga yang tercipta adalah kesadaran dan tanggung jawab yang menggerakkan orang lain secara sukarela dalam memenuhi tugas, tanggung

jawab dan kewajibannya (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1991: 334).

Tujuan kepemimpinan adalah untuk membimbing orang lain agar memahami tugas dan fungsi keorganisasian. Sehingga kesadaran ini digunakan untuk menguatkan proses pencapaian tujuan kelompok (Teed, Terry, & Hoyt, 2005). Kepemimpinan berkaitan dengan kecekapan dalam membaca situasi dan kondisi. Kepemimpinan bisa saja ditandai dengan sikap mendominasi keadaan yang didorong oleh keterampilan pribadi dalam memotivasi dan mengajak orang lain. Dominasi tersebut tidak dalam konotasi negatif, muncul secara alamiah dan berdasarkan pada penerimaan kelompok (Young, 2003).

Kemampuan mempengaruhi dalam diri kepemimpinan didukung oleh beberapa faktor. Selain karena adanya kemampuan menggerakkan dari pemimpin, proses mempengaruhi juga didukung karena adanya kecakapan teknikal dalam memainkan peran sebagai pemimpin. Di samping itu, faktor lainnya adalah karakteristik dan sifat khusus dari pemimpin yang membuat daya tarik dari orang-orang di sekitarnya. Sehingga, apapun yang disampaikan atau dilakukan oleh pemimpin menjadi pertimbangan kuat dalam diri pengikut. Pada titik inilah, kemampuan mempengaruhi dianggap sebagai sebuah seni dan kecakapan khusus yang tidak semua orang dapat memilikinya.

Karakteristik dan sifat khusus yang harus dimiliki oleh pemimpin agar dapat mempengaruhi orang lain sehingga bertindak dengan sadar antara lain: pertama, kepemimpinan mengindikasikan adanya kecerdasan yang melebihi orang-orang di sekitarnya. Hal ini sebagai daya tarik yang dapat menguatkan kredibilitas pemimpin. Kedua, jiwa kepemimpinan muncul untuk memperjuangkan kepentingan bersama dan menyeluruh bukan kepentingan pribadi. Pada sifat ini, seorang pemimpin dianggap menjadi harapan yang merepresentasikan orang-orang disekitarnya. Ketiga, seorang pemimpin memiliki kecakapan dan keterampilan dalam berkomunikasi sehingga mampu menarasikan gagasannya kepada orang lain. Keempat, pemimpin memiliki kecerdasan dan kepekaan emosional yang kuat. Dia mampu merasakan apa yang orang lain rasakan. Kelima, seorang pemimpin memiliki motivasi untuk menjadi pemimpin. Keenam, seorang pemimpin harus memahami tentang kerjasama, kolaborasi dan kesepakatan yang didasarkan pada tujuan dan kepentingan bersama (Koonts & O'Donnell, 1990: 21).

Dengan demikian, dapat kita pahami bahwa kepemimpinan adalah sebuah kecerdasan, keterampilan dan kecakapan dalam mengarahkan, membimbing, memotivasi dan menggerakkan orang-orang untuk berbuat secara sadar dan sukarela dalam mencapai tujuan dan memenuhi kesepakatan. Kepemimpinan didapatkan melalui interaksi yang didalamnya saling mengurai kepentingan, saling menghargai perbedaan dan saling menguatkan kerjasama untuk sampai pada tujuan yang diinginkan.

Kepemimpinan akan melahirkan gaya kepemimpinan (*style of leadership*). Gaya kepemimpinan adalah sebuah sikap dan perilaku yang mencerminkan bagaimana seseorang memimpin. Gaya kepemimpinan membedakan cara seseorang dalam mempengaruhi dan menggerakkan orang-orang di sekitarnya. Gaya kepemimpinan ini pula yang dapat menguatkan ikatan di antara anggota dalam mencapai tujuan organisasi.

Secara operasional, gaya kepemimpinan ini diterapkan untuk mencapai efektivitas pengelolaan organisasi. Setidaknya ada tiga gaya kepemimpinan yang pokok yaitu gaya kepemimpinan Otokratis, Demokratis, dan Laissez faire. Gaya kepemimpinan otokratis menitikberatkan pada dominasi pemimpin dalam proses pengambilan keputusan. Kepemimpinan demokratis menitikberatkan pada prinsip kesepakatan dan musyawarah. Sedangkan kepemimpinan laissez faire dicerminkan seperti pasar, pertimbangan untung-rugi. Dalam hal ini, gaya kepemimpinan manapun diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi. Artinya, setiap gaya kepemimpinan yang diterapkan terdapat kelebihan dan kekurangannya, sangat tergantung pada pola penerapan dan situasi yang muncul dalam proses manajemen organisasi.

Dalam konteks pengambilan keputusan, kepemimpinan partisipatif dapat dijadikan sebagai alternatif dalam proses pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan partisipatif adalah pemimpin meminta dan menggunakan saran-saran bawahan, tetapi masih membuat keputusan. Kebanyakan studi dalam organisasi menyimpulkan bahwa dalam tugas-tugas yang tidak rutin karyawan lebih puas dibawah pimpinan yang partisipatif daripada pemimpin yang non partisipatif.

Kepemimpinan partisipatif menyangkut usaha-usaha oleh seorang manajer untuk mendorong dan memudahkan partisipasi orang lain dalam pengambilan keputusan yang jika tidak akan dibuat sendiri oleh manajer (Yukl, 1998:132). Kepemimpinan ini mencakup aspek-aspek kekuasaan seperti bersama-sama menanggung kekuasaan, pemberian kekuasaan dan proses-proses mempengaruhi yang timbal-balik. Sedangkan yang menyangkut aspek-aspek perilaku kepemimpinan seperti prosedur-prosedur spesifik yang digunakan untuk berkonsultasi dengan orang lain untuk memperoleh gagasan dan saran-saran, serta perilaku spesifik yang digunakan untuk proses pengambilan keputusan dan pendelegasian kekuasaan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Sangat sulit untuk menyangkal, bahwa terdapat relevansi antara pengambilan keputusan dengan psikologi. Pengambilan keputusan berhubungan dengan perilaku pemimpin, sedangkan kepatuhan melaksanakan keputusan berhubungan



dengan perilaku pengikut. Perilaku pengikut dan perilaku pemimpin merupakan perilaku manusia, yang merupakan kajian dari psikologi. Pemimpin memiliki peran yang sangat besar dalam pencapaian tujuan pendidikan sebagaimana yang ada dalam teori manajemen. Suatu organisasi akan berhasil atau gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan lembaga itu. Tipe kepemimpinan akan identik dengan gaya kepemimpinan seseorang melaksanakan suatu kepemimpinan (Marlina, 2013: 220-221).

Perilaku pemimpin tercermin dari gaya kepemimpinan yang dijalankan. Gaya itu dilatarbelakangi oleh sifat atau watak dari pemimpin. Perilaku dan watak sangat berkaitan dengan psikologis pemimpin. Dalam hubungannya dengan pengambilan keputusan, gaya kepemimpinan yang baik adalah gaya yang mampu memecahkan berbagai persoalan dengan tepat. Dalam hal ini gaya kepemimpinan yang otokratis dan demokratis atau partisipatif merupakan gaya kepemimpinan yang saling bertentangan, namun akan cocok bergantung pada situasi yang ada. Gaya kepemimpinan ini menunjukkan bagaimana tipe personalitas yang mempengaruhi dalam proses implementasi kepemimpinan. Dalam kajian psikologi, tipe kepemimpinan adalah cara yang dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya. Thoha menjelaskan bahwa tipe kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat (Marlina, 2013: 224).

Kepemimpinan berdasarkan perspektif psikologis artinya memandang sisi psikologis yang dimiliki kepala sekolah dalam hal kepemimpinan, dimana yang menjadi pengamatan dalam psikologis kepala sekolah yaitu cara memotivasi, cara pengambilan keputusan, dan cara berkomunikasi (Sudharta, Mujiati, Rosidah & Gunawan 2017: 209). Pengambilan keputusan sebagai bagian penting dalam proses implementasi kepemimpinan berkaitan dengan kondisi personal dan situasional pemimpin dalam proses pengelolaan lembaga atau organisasi. Pengambilan keputusan adalah aspek penting yang dapat dijadikan sebagai acun untuk menilai pola atau gaya kepemimpinan seseorang. Sebab, kepemimpinan berkaitan dengan watak personalitas. Secara psikologis, watak personalitas merupakan sebuah akumulasi dari pengetahuan, pengalaman dan mentalitas yang dialami oleh seseorang.

Dalam situasi normal, pengambilan keputusan sebaiknya dilakukan dengan melibatkan sebanyak mungkin orang lain. Pengikut sebagai unsur yang akan menjalankan keputusan sebaiknya terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Keterlibatan pengikut dalam pengambilan keputusan, secara psikologis akan melahirkan partisipasi pengikut dalam proses pembuatan dan implementasi keputusan. Untuk itu, dari sudut pandang psikologi maka pengambilan keputusan partisipatif dipandang sebagai pengambilan keputusan yang lebih baik dari yang

lainnya. Likert (1976) dalam studi tentang pola dan gaya kepemimpinan dan manajer selama tiga dasawarsa berkesimpulan bahwa kepemimpinan partisipatiflah yang paling efektif dalam organisasi dan manajemen.

Likert memandang manajer yang efektif adalah manajer yang berorientasi pada bawahan yang bergantung pada komunikasi untuk tetap menjaga agar semua orang bekerja sebagai suatu unit. Semua anggota kelompok, termasuk manajer atau pemimpin, menerapkan hubungan suportif di mana mereka saling berbagi kebutuhan, nilai-nilai aspirasi, tujuan, dan harapan bersama. Pendekatan ini sebagai cara yang paling efektif dalam memimpin kelompok (Kootz, O'Donnell & Wehrich, 1990:152). Gibson, Ivancevich & Donnelly (1990:135) juga mengemukakan bahwa banyak ahli riset dan manajer yang percaya bahwa sebagian besar anggota organisasi ingin memperoleh kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses pembuatan dan pengambilan keputusan. Mereka yakin bahwa semakin besarnya partisipasi dalam proses tersebut akan meningkatkan keikatan kepada organisasi, kepuasan kerja, pertumbuhan dan perkembangan pribadi serta sikap menerima perubahan. Perkembangan dewasa ini memandang bahwa pendidikan dan lembaga sekolah sebagai suatu sistem organisasi yang membutuhkan manajemen yang andal.

Aspek penting dalam organisasi dan manajemen pendidikan adalah soal kepemimpinan pendidikan. Dari aspek perilaku organisasi pendidikan, pengambilan keputusan partisipatif menjadi suatu model yang dapat meningkatkan kualitas penyelenggaraan proses pendidikan di sekolah. Keterlibatan dan partisipasi segenap komponen sekolah menjadi unsur yang menentukan kinerja dan keberhasilan penyelenggaraan sekolah sebagai lembaga pendidikan. Kepemimpinan pendidikan dapat dirumuskan sebagai suatu kemampuan dan proses mempengaruhi, membimbing, mengkoordinir, dan menggerakkan SDM pendidikan secara efektif dan efisien dengan orientasi terwujudnya kualitas pendidikan, eksplorasi pengetahuan dan pengajaran, serta terciptanya ekosistem pendidikan yang komprehensif (Musadad, 2010: 144).

Berbicara mengenai implementasi pengambilan keputusan dalam kepemimpinan partisipatif dalam kepemimpinan pendidikan terkait erat dengan perilaku birokrasi pendidikan (pusat dan daerah), kepala sekolah dan guru sebagai anggota organisasi pendidikan dalam pengambilan keputusan. Peran serta ketiga pemimpin pendidikan dalam pengambilan keputusan ditegaskan oleh French (1960) dalam Salusu (1996:233) menegaskan bahwa peran serta menunjukkan suatu proses antara dua atau lebih pihak yang mempengaruhi satu terhadap yang lainnya dalam membuat rencana, kebijaksanaan dan keputusan. Pentingnya peran serta dalam proses pengambilan keputusan diakui juga oleh Alutto dan Belasco (1972) yang mengatakan bahwa dengan adanya peran serta ada jaminan bahwa pemeran serta tetap mempunyai kontrol atas keputusan-keputusan yang diambil

(Salusu, 1996:234).

### **Peran Pemimpin Pendidikan dalam Pengambilan Keputusan Partisipatif**

Dilihat dari fungsi birokrasi pendidikan dan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan, maka ia harus mampu mengambil keputusan secara tepat. Dalam kaitannya dengan pengambilan keputusan, pemimpin pendidikan hendaknya memberi kesempatan kepada anggota organisasi untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

Setidaknya, terdapat enam gaya kepemimpinan dalam proses pengambilan keputusan yakni (1) Fast versus Slow (Cepat versus lambat); (2) Risk versus Risk Averse (risiko versus menolak risiko); (3) Empirical versus Intuitive (empiris versus intuitif); (4) Rule following versus rule breaking (menggunakan aturan versus melawan aturan); (5) People versus things (orang versus benda); dan (6) Individual versus group, (individu versus kelompok). Dalam perspektif psikologis, gaya pengambilan keputusan tersebut dapat dikemukakan dalam empat gaya, yakni (1) A rational style (gaya rasional) ditandai dengan pencarian yang komprehensif untuk informasi, inventarisasi alternatif dan evaluasi alternatif logis, (2) An Intuitive style (gaya intuitif) ditandai kecenderungan mengandalkan firasat dan perasaan daripada aliran informasi dan pengolahan data sistematis, (3) Dependent Style (gaya tergantung) ditandai oleh kebutuhan akan nasihat dan bimbingan dari orang lain sebelum membuat keputusan penting, (4) Avoidant style (gaya menghindar) ditandai dengan upaya untuk menghindari pengambilan keputusan bila memungkinkan (Susanto, 2016 : 29-30).

Dasar teori yang dapat dikaji dalam pengambilan keputusan pendidikan dan partisipasi anggota organisasi adalah teori kepemimpinan kontinum yang dikembangkan oleh Tannenbaum dan Schmidt. Dalam pandangan kedua ahli ini ada dua bidang pengaruh yang ekstrim.

Pertama, bidang pengaruh pemimpin di mana pemimpin menggunakan otoritasnya dalam gaya kepemimpinannya. Kedua, bidang pengaruh kebebasan bawahan di mana pemimpin menunjukkan gaya yang demokratis. Kedua bidang pengaruh ini dipergunakan dalam hubungannya dengan perilaku pemimpin melakukan aktivitas pengambilan keputusan. Menurut dua ahli tersebut ada enam model gaya pengambilan keputusan yang dapat dilakukan oleh pemimpin, yakni:

Pertama, pemimpin membuat keputusan dan kemudian mengumumkan kepada bawahannya. Model ini terlihat bahwa otoritas yang dipergunakan atasan terlaludominan, sedangkan daerah kebebasan bawahan sempit sekali. Kedua, pemimpin menjual keputusan. Pada gaya ini pemimpin masih dominan. Bawahan belum banyak dilibatkan. Ketiga, pemimpin menyampaikan ide-ide dan mengundang pertanyaan. Dalam model ini pemimpin sudah menunjukkan kemajuan. Otoritas mulai berkurang dan bawahan diberi kesempatan untuk

B, Mustakim.

mengajukan pertanyaan-pertanyaan. Bawahan mulai dilibatkan dalam pengambilan keputusan.

Keempat, pemimpin memberikan keputusan bersifat sementara yang kemungkinan dapat dirubah. Bawahan sudah mulai banyak terlibat dalam rangka pengambilan keputusan. Otoritas pelan-pelan mulai berkurang. Kelima, pemimpin memberikan persoalan, meminta saran-saran dan mengambil keputusan. Pada gaya ini otoritas yang dipergunakan sedikit. Sedangkan kebebasan bawahan dalam berpartisipasi mengambil keputusan sudah lebih banyak dipergunakan. Pemimpin merumuskan batas-batasnya dan meminta kelompok bawahan untuk mengambil keputusan. Partisipasi bawahan sudah lebih dominan. Keenam, pemimpin mengizinkan bawahan melakukan fungsi-fungsinya dalam batas-batas yang telah dirumuskan oleh pemimpin.

Dalam analisis tentang pola kepemimpinan dapat didasarkan pula pada tingkat kematangan (kedewasaan) bawahan. Ada empat model kepemimpinan yang muncul berdasarkan pada kematangan bawahan (Siagian, 2003:142-143), yakni:

Semakin tinggi tingkat kematangan yang telah dicapai oleh bawahan, pimpinan memberikan respons tidak saja dalam bentuk pengurangan pengawasan atas berbagai kegiatan yang dilaksanakan oleh para bawahannya, akan tetapi juga mengurangi intensitas hubungannya dengan para bawahan tersebut.

Pada tingkat kematangan yang masih rendah. Bawahan tidak berkemampuan dan tidak berkemauan, para bawahan memerlukan pengarahan yang jelas dan tegas serta spesifik sehingga tidak terdapat keaburan dalam pelaksanaan tugas para bawahan yang bersangkutan. Pada tingkat kematangan bawahan yang tinggi. Bawahan berkemampuan tetapi tidak berkemauan. Yang diperlukan adalah perilaku pimpinan yang berorientasi tugas yang tinggi dan tingkat hubungan yang intensif antara atasan dengan bawahannya.

Pada tingkat kematangan yang lebih tinggi lagi. Bawahan tidak berkemampuan tetapi berkemauan. Masalah-masalah psikologis dapat timbul dan hanya dapat dipecahkan dengan menggunakan gaya kepemimpinan yang bersifat mendukung tugas para bawahan dan dengan demikian berarti tidak terlalu banyak memberikan pengarahan. Yang ditonjolkan adalah gaya partisipatif. Pada tingkat kematangan yang sudah tinggi. Bawahan berkemampuan dan berkemauan. Seorang pimpinan tidak perlu lagi berbuat banyak karena parabawahannya sudah mampu dan rela memikul tanggung-jawab sehingga tugas-tugas yang dipercayakan kepada mereka sesuai dengan harapan pimpinan yang bersangkutan.

Pada dasarnya, pengambilan keputusan merupakan suatu tanggapan pemimpin terhadap suatu permasalahan. Keputusan dapat ditemui pada setiap

tingkatan kepemimpinan manajemen pendidikan, mulai dari level tertinggi (topleader), level menengah (middleleader) sampai pada level kepemimpinan terendah (lowleader). Pengambilan keputusan dalam proses manajemen pendidikan adalah bagian dari implementasi akuntabilitas kepemimpinan. Akuntabilitas dapat ditunjukkan melalui jaringan interaksi antara atasan dan bawahan. Akuntabilitas didasarkan pada tanggungjawab dan otoritas kepemimpinan. Peran atasan sebagai pemegang otoritas dan bawahan sebagai pelaku yang berkarakter tanggungjawab (Raihan, 2016: 77).

### **Peran Bawahan dalam Pengambilan Keputusan**

Sehubungan dengan peran bawahan dalam pengambilan keputusan dalam kepemimpinan pendidikan, ada dua konsep yang perlu dikaji, yakni *persepsi* dan *aspirasi*. Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1996: 241) mengartikan persepsi sebagai proses dari seseorang dalam memahami lingkungannya yang melibatkan pengorganisasian dan penafsiran sebagai rangsangan dalam suatu pengalaman psikologis. Sedangkan Robbins (2003:169) mendefinisikan persepsi sebagai proses yang digunakan individu dalam mengelola dan menafsirkan kesan indera mereka dalam rangka memberikan makna kepada lingkungan mereka.

Dalam konteks teori ini peran serta bawahan dalam pengambilan keputusan adalah bagaimana mereka mempersepsikan pandangan, penghayatan, perasaan mereka sebagai sesuatu yang bermakna dan dapat disumbangkan bagi kemajuan pendidikan.

Aspirasi dalam bahasa Inggris *aspiration* yang berarti cita-cita, keinginan (Nasution, 1990:14). Jadi aspirasi guru dan staf adalah keinginan-keinginan atau kebutuhan-kebutuhan yang dirasakan oleh bawahan untuk dipenuhi guna peningkatan kesejahteraan kerja dalam rangka mereka berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

Aspirasi bawahan pada umumnya ada yang tinggi dan ada yang rendah. Menurut Thurnburg ada faktor-faktor yang menimbulkan tinggi-rendahnya tingkat aspirasi. Faktor yang menyebabkan aspirasi tinggi adalah: (1) pengalaman sukses, (2) tugas-tugas yang sukar menuntut kerja keras, (3) merasa terkontrol oleh diri sendiri, (4) tugas-tugas yang relevan dengan kebutuhan akademis maupun jabatan yang diharapkan, (5) informasi yang berguna, (6) kelompok orang yang homogen, (7) tujuan yang realistis untuk dicapai. Sedangkan faktor yang menyebabkan aspirasi rendah adalah: (1) pengalaman gagal, (2) tugas-tugas yang mudah sehingga dengan usaha yang sedikit dapat menyelesaikannya, (3) tergantung oleh kontrol orang lain, (4) tugas-tugas yang dirasakan relevan dengan kebutuhan akademik maupun jabatan yang diharapkan, (5) informasi dirasakan tidak berguna, (6) kelompok yang heterogen, (7) tujuan yang tidak realistis.

Pengambilan keputusan adalah proses memilih dan memilah alternatif yang

tersedia untuk memecahkan suatu permasalahan. Setidaknya terdapat tiga dimensi dalam proses pengambilan keputusan, yakni: pertama, dimensi isi berkaitan dengan program organisasional menyangkut bawahan, program, SDA, dan lain-lain. Kedua, dimensi proses mencakup identifikasi masalah, formulasi, alternatif dan implementasi keputusan. Ketiga, dimensi keterlibatan berkaitan dengan tingkat partisipasi dalam proses mengusulkan, mencari alternatif dan memberikan informasi (Tarup, Rusdiawan & Wilian, 2017: 6-7).

Pengambilan keputusan adalah suatu proses menetapkan alternatif yang terbaik yang dilakukan secara komprehensif untuk memecahkan suatu permasalahan. Keputusan merupakan sebuah pilihan dari berbagai pilihan yang ada, dengan tiap-tiap pilihan memiliki keuntungan dan resiko. Dalam hal ini, peran bawahan sebagai bagian dari SDM organisasi memiliki tingkat keterlibatan yang sangat penting. Pengambilan keputusan yang berorientasi pada partisipasi bawahan menghendaki adanya keterlibatan setiap individu organisasi dalam proses pemecahan masalah, mengusulkan alternatif solusi dan memberikan informasi berkaitan dengan pengambilan keputusan.

## **PENUTUP**

Kepemimpinan partisipatif menghendaki adanya keterlibatan dari berbagai *stakeholders* dalam proses manajemen organisasi pendidikan. Partisipasi manajerial ini dilakukan dalam berbagai lini keorganisasian, termasuk dalam proses pengambilan keputusan. Pengelolaan organisasi pendidikan dilakukan tidak hanya pada level manajemen sekolah saja, melainkan juga melibatkan level birokrasi. Sehingga, pengelolaan organisasi ini dilakukan untuk mencapai tujuan bersama sebagaimana yang ditetapkan.

Dalam perspektif psikologi, pengambilan keputusan dalam kepemimpinan partisipatif organisasi pendidikan dipandang dapat meningkatkan motivasi, komitmen, kinerja dan tanggung jawab dalam melaksanakan berbagai keputusan bersama untuk mencapai tujuan organisasi. Pada titik inilah, kepemimpinan partisipatif dalam organisasi pendidikan diarahkan tidak hanya dalam kerangka pelaksanaan tugas, fungsi dan prosedur organisasi saja, tetapi juga berorientasi pada perwujudan kesadaran dari setiap anggota yang dilibatkan dalam menjalankan perannya sebagai anggota organisasi.

Secara teknis, pengambilan keputusan melalui kepemimpinan partisipatif dilakukan dalam bentuk optimalisasi peran pemimpin dan peran bawahan dalam mempertahankan kelangsungan organisasi. Dalam hal ini, sudut pandang psikologi menempatkan partisipasi *stakeholders* organisasi pendidikan akan memengaruhi produktivitas dan inovasi dalam ruang-ruang ekosistem pendidikan baik dari manajemen atas, menengah maupun manajemen bawah. Penelitian ini diharapkan

memberikan dampak signifikan dalam aktualisasi kepemimpinan di organisasi pendidikan, sehingga pelibatan berbagai pelaku pendidikan akan membantu dalam perwujudan ekosistem pendidikan yang produktif, kolaboratif dan inovatif.

## DAFTAR PUSTAKA

- Budiastuti, M., & Rahadhini, MD. (2010). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Guru di Lingkungan UPTD Pendidikan Kecamatan Gatak Sukoharjo, dalam *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 4(2).
- Gibson, Ivancevich, & Donnelly. (1991). *Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses, Jilid2. edisi kelima*. University Of Kentucky dan University of Houston (penerjemah: Savitri Soekrisno & Agus Dharma) Jakarta: Erlangga.
- Gibson, Ivancevich, & Donnelly. (1990). *Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses, Jilid, 1*. University of Kentucky dan University of Houston (Editor: Djarkasih) Jakarta: Erlangga.
- Kambey, C. D. (2003), *Landasan Teori Administrasi/Manajemen, Sebuah Intisari*. Manado: Yayasan Tri Ganesha Nusantara.
- Koontz, H., O'Donnell & Weihrich, H. (1990). *Manajemen, Jilid 1, edisi kedelapan*, Judul asli: *Management Eighth Edition*, 1984, Inggris: Mc Graw-Hill, Inc.(Editor: Alfonsus Sirat), Jakarta: Erlangga.
- Koontz, H., O'Donnell & Weihrich, H. (1990). *Manajemen, Jilid 2, edisi kedelapan*, Judul asli: *Management Second Edition*, 1984, Inggris: Mc Graw-Hill, Inc.(Editor penerjemah : Hutauruk G), Jakarta: Erlangga.
- Marannu, B. (2013). Kreativitas Kepemimpinan Kepala Raudhatul Athfal As-Salam Kota Ambon dalam Meningkatkan Pendidikan Agama, *dalam Al-Qalam*, 19(1).
- Marlina, L. (2013). Tipe-Tipe Kepemimpinan dalam Manajemen Pendidikan, *Jurnal Ta'dib*, 18(2), 215-227.
- Musadad, A. A. (2010). Peran Kepemimpinan, Etos Kerja, dan Persepsi Kepala Sekolah terhadap Mutu Pendidikan, *PAEDAGOGIA*, 13(2), 142-153.
- Nasution, S. (1990). *Kamus Umum Lengkap Inggris-Indonesia, Indonesia-Inggris*. Jakarta: Mutiara Sumber Widya.
- Novita, M. (2018). Kepemimpinan Perempuan dalam Perspektif Psikologi Ditinjau dari Aspek Emosi Diri (Studi Tokoh Rektor Universitas Gadjah Mada Periode 2014-2017), *NUR EL-ISLAM: Jurnal Pendidikan dan Sosial Keagamaan*, 5(1).
- Raihan. (2016). Pengambilan Keputusan dalam Kepemimpinan Manajemen Dakwah, *Jurnal Al-Bayan*, 22(34), 65-78.
- Robbins, S.P. (2003). *Perilaku Organisasi*, judul asli *Organizational Behavior, Tenth Edition*, (alih bahasa : Benyamin Molan), Jakarta: PT Indeks-Gramedia.
- Rofik, C. (2019). Kepemimpinan Transformasional dalam Lembaga Pendidikan

B, Mustakim.

- Madrasah, *Jurnal Penelitian Agama*, 20(2), 203-226.
- Ruchanah, S. (2015). Kepemimpinan Pendidikan Islam dalam Perspektif Teologis, *Jurnal Cendekia*, 13(1).
- Salusu, J. (1996). *Pengambilan Keputusan Strategik, Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*. Jakarta: PT. Gramedia Widia sarana Indonesia.
- Siagian, S.P. (1993). *Teori dan Praktek Pengambilan Keputusan*. Jakarta: CV Haji Masagung.
- Siagian, S.P. (2003). *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Stoner, J.A.F, & Winkel C. (2003). *Perencanaan dan Pengambilan Keputusan dalam Manajemen*, (alih bahasa: Simamora Sahat). Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Sudharta, V. A., Mujiati, M., Rosidah, A., & Gunawan, I. (2017). Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Perspektif Psikologi, *Jurnal Manajemen & Supervisi Pendidikan*, 1(3), 208-217.
- Susanto, R. (2016). Hubungan Pengambilan Keputusan Rasional dengan Akuntabilitas Kepemimpinan Kepala Sekolah, *Eduscience: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 2(1), 22-39.
- Tarup, M., Rusdiawan., & Wilian, S. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Ketua Yayasan Pondok Pesantren dan Sistem Pengambilan Keputusan terhadap Kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah Se-Kecamatan Praya Timur, *Jurnal Ilmiah Profesi pendidikan*, 2(1), 1-12.
- Terry, G., dan Leslie R. (2005). *Dasar-dasar Manajemen* (terjemahan oleh G.A.Ticoalu). Jakarta: Bumi Aksara.
- Wahyudi., & Retnawati, H. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Pelaksanaan MBS, Dan Pelaksanaan TU terhadap Kualitas Pendidikan SD/MI Depok Sleman, *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 2(2).
- Yukl, G. (1998). *Kepemimpinan dalam Organisasi*, judul asli: *Leadership in Organizations 3e & 5e*, State University of New York at Albany, (alihbahasa oleh Jusuf Udaya) Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya. Jakarta: Prehallindo.