

# **KEPEMIMPINAN DALAM PENDIDIKAN**

**Oleh Drs. Dedi Koswara, M.Hum.**

## **A. PENDAHULUAN**

Setiap orang adalah pemimpin. Setiap pemimpin tentu memiliki pribadi dan kepemimpinan. Inti dari kepemimpinan adalah pengambilan keputusan. Oleh karena itu, seorang pemimpin yang ragu-ragu di dalam mengambil keputusannya pun akan ragu-ragu pula.

Demikian pula dalam organisasi dan management pendidikan, baik di tingkat atas, menengah maupun bawah senantiasa dihadapkan pada masalah pengambilan keputusan yang harus ditetapkan secara profesional dan proporsional.

Ada beberapa konsep pengambilan keputusan yang harus diperhatikan oleh seorang pemimpin pendidikan misalnya ketika ia harus mengambil sebuah keputusan yaitu sebagai berikut.

### **1. Kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi keputusan, mencakup:**

- a. Dinamika individu di dalam organisasi
- b. Dinamika kelompok di dalam organisasi
- c. Dinamika lingkungan di dalam organisasi

#### **a. Dinamika Individu**

Hal yang sangat krusial yang perlu dicermati oleh seorang pemimpin pendidikan di dalam mendelegasikan wewenang, tugas, dan tanggung jawab kepada bawahannya (sebagai individu), adalah keberanian mengambil resiko dalam meramalkan sikap dan tindak-tanduk bawahan itu. Resiko itu dapat diperkecil apabila seorang pemimpin dapat mengenali bawahannya dengan baik. Salah satu upaya untuk dapat meramalkan sikap dan tindak-tanduk orang lain dalam keadaan tertentu, ialah dengan mengetahui bagaimana pandangan orang itu terhadap dirinya sendiri. Selain itu, apabila terjadi pertentangan dengan

bawahan sebagai individu dalam sebuah organisasi dapat dicegah dengan mensinkronkan tujuan dan kepentingan individu di dalam organisasi itu.

### **b. Dinamika Kelompok**

Seorang pemimpin pendidikan harus memiliki tanggung jawab untuk mendewasakan kelompok kerja di dalam organisasi yang dipimpinnya. Kedewasaan kelompok itu mencakup lima hal, yaitu sebagai berikut.

- (1) Kemampuan membina kerja sama yang intim dan harmonis dalam pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawab masing-masing.
- (2) Kesiediaan untuk mengesampingkan (*subordinating*) kepentingan pribadi dan kelompok kepada kepentingan yang lebih luas, yaitu kepentingan organisasi (pendidikan).
- (3) Kesiediaan untuk menyerahkan sebagian daripada hak-haknya kepada organisasi yang dibarengi oleh kesiediaan untuk menerima kewajiban yang lebih besar.
- (4) Kemampuan untuk memikirkan cara baru demi peningkatan kemampuan kerja yang lebih besar.
- (5) Kemampuan untuk menerima dan mendatangkan perubahan.

### **c. Dinamika Lingkungan**

Semua kondisi dan situasi yang mengelilingi dan mempengaruhi suatu keputusan termasuk ke dalam kategori *lingkungan*.

Tolak ukur pencapaian tujuan dan rencana, kebijakan dan produk organisasi diterima oleh masyarakat sangat tergantung pada kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi lingkungannya. Selain itu, pemimpin dituntut untuk memiliki kepiawaian dalam memanipulasikan lingkungan sedemikian rupa sehingga menjadi *alat* untuk mempercepat tercapainya tujuan organisasi (pendidikan).

## **2. Keterampilan pribadi dalam pengambilan keputusan**

Bawahan harus banyak berperan aktif (dilibatkan) dalam pengambilan keputusan, sekalipun “palu” ada pada pimpinan (kepala). Mengapa demikian? Jawabannya adalah (1) bawahan sebagai sumber informasi dan data, (2) bawahan sebagai persiapan pelaksanaan, dan (3) bawahan sebagai *kritikus*.

Proses pengambilan keputusan dapat dianggap dimulai pada saat seorang pimpinan menyadari adanya suatu masalah yang perlu dipecahkan dan berakhir pada saat ia menggerakkan bawahannya untuk melaksanakan keputusan yang telah diambil.

## **B. PROBLEMATIKA DALAM ORGANISASI**

Setiap organisasi (pendidikan) apapun tentu memiliki problematika yang harus diselesaikan dengan cepat, tepat, cermat, dan bijaksana.

Adapun jenis permasalahan yang dihadapi suatu organisasi dapat digolongkan sebagai berikut.

- (1) Jenis masalah berdasarkan kriteria *tugas*
- (2) Jenis masalah berdasarkan kriteria *fungsi*
- (3) Jenis masalah berdasarkan kriteria *susunan organisasi*
- (4) Jenis masalah berdasarkan kriteria *eselon organisasi*

Kompleksitas masalah tersebut di atas dapat dikategorikan ke dalam (1) masalah yang sederhana, dan (2) masalah yang rumit.

Masalah yang sederhana bercirikan (1) kecil, (2) berdiri sendiri, (3) kurang atau tidak berpautan dengan masalah lain, (4) tidak mengandung konsekuensi yang besar dan (5) pemecahannya tidak memerlukan pemikiran yang luas dan mendalam.

Pemecahan masalah sederhana ini biasanya dapat dilakukan secara individual oleh seorang pimpinan. Teknik pengambilan keputusan dalam pemecahan masalah sederhana ini pada umumnya dilakukan atas dasar (1) intuisi, (2) pengalaman, (3) kebiasaan, (4) wewenang yang melekat pada jabatan.

Adapun masalah yang rumit adalah masalah yang bercirikan (1) masalahnya besar, (2) tidak berdiri sendiri, (3) berkaitan dengan masalah lain, (4) mengandung

konsekuensi besar, dan (5) pemecahannya memerlukan pemikiran yang luas dan mendalam.

### C. PENUTUP

Pengambilan keputusan dalam rangka pemecahan masalah yang rumit ini pada umumnya dilakukan secara kelompok dalam arti bahwa pimpinan dibantu oleh sekelompok staf pembantunya. Pemecahan masalah yang rumit ini dapat dilakukan dengan mudah melalui pengklasifikasian sebagai berikut.

(1) *structure problems*, dan

(2) *unstructured problems*

*Structure problems* adalah masalah yang jelas factor-faktor penyebabnya, bersifat rutin dan biasanya timbul berulang kali sehingga pemecahannya dapat dilakukan dengan proses pengambilan keputusan yang bercorak rutin, repetitif dan dibakukan. Contoh-contoh yang termasuk *structure problems* ini misalnya masalah pengusulan kenaikan pangkat pegawai, kenaikan gaji berkala, penerbitan otorisasi biaya, dan pemberian ijin usaha. Untuk menghadapi *structure problems* terdapat beberapa macam metode tetap, prosedur tetap, program tetap, dan pembakuan-pembakuan tetap.

*Unstructure problems* adalah masalah yang timbul sebagai kasus yang menyimpang dari masalah organisasi yang bersifat umum, tidak rutin, faktor penyebab serta konsekuensinya tidak jelas, timbulnya tidak repetitif sehingga pemecahannya pun memerlukan cara dan teknik yang khusus. Inilah yang disebut dengan *non-programmed decision-making technique*.

Pemecahan masalah yang bersifat *non-structured* selalu memerlukan bahan tambahan, di samping informasi yang telah tersedia dalam berbagai bentuk ketentuan dan pembakuan dalam organisasi.

Di samping cara-cara pemecahan masalah yang telah dikemukakan di atas, ada teori pemecahan masalah yang dikemukakan oleh Alex Osborn, seorang kebangsaan Amerika dengan tujuh langkah pemecahan masalah, yaitu sebagai berikut.

- a. *Orientation*, yaitu proses penemuan, pembatasan, dan penentuan masalah yang hendak dipecahkan secara seksama berikut pendekatannya.
- b. *Preparation*, yaitu proses pengumpulan data/fakta keterangan yang berhubungan dengan pemecahan masalah yang telah dirumuskan dalam tahap orientasi.
- c. *Analysis*, yaitu proses penganalisisan dan pembahasan terhadap semua data yang telah dikumpulkan dalam tahap *preparation*.
- d. *Ideation*, yaitu pencatatan kemungkinan cara bertindak yang dapat digunakan untuk memecahkan masalah.
- e. *Incubation*, yaitu proses pematangan terhadap data dan kemungkinan cara bertindak yang telah ditemukan dalam tahap *ideation*. Dalam tahap ini penilaian terhadap data yang telah diproses pada tahap analisis dan tahap *ideation*.
- f. *Syntesis*, yaitu proses peninjauan terhadap kemungkinan cara bertindak yang telah ditetapkan pada langkah sebelumnya atas dasar masalah yang harus dipecahkan dan data yang telah terkumpul.
- g. *Verification*, yaitu proses tahap akhir yang terdiri atas kegiatan pengolahan, penganalisisan, dan peninjauan kembali terhadap fakta dan data mengenai kemungkinan cara bertindak.

Dalam hubungannya dengan teknik pengambilan keputusan oleh seorang kepala sekolah, ada dua kategori pengambilan keputusan yang dapat dilakukannya, yaitu (1) keterampilan analisis dan (2) keterampilan operasional.

Ada sepuluh macam keterampilan analisis yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah, yaitu sebagai berikut.

(1) Kemampuan untuk menemukan suatu *frame of reference*

Suatu *frame of reference* memang tidak terbentuk begitu saja, tetapi melalui suatu proses yang lama yang diperoleh dari observasi, informasi dan pengalaman yang langsung mempengaruhi cara berpikir dan cara bertindak seseorang dalam menghadapi suatu masalah.

(2) Kemampuan mengasosiasikan

Kemampuan untuk melihat keserupaan, saling hubungan, dan interpedensi antara sesuatu hal dengan hal yang lain yang disebut kemampuan mengasosiasikan.

(3) Persepsi urutan

Kemampuan untuk melakukan persepsi urutan sebenarnya berkenaan dengan dimensi waktu. Dimensi waktu yang dimaksud adalah kemampuan untuk menghubungkan masa lalu yang dimanifestasikan oleh pengalaman dengan masa sekarang dan dapat diantisipasi untuk masa mendatang.

(4) Elaborasi

Kemampuan untuk mengisi suatu kerangka secara sistematis adalah kemampuan untuk mengelaborasi sesuatu.

(5) Generalisasi

Kemampuan untuk dapat menggali dari sesuatu yang banyak merupakan tuntutan kepala sekolah dalam meningkatkan keterampilan pengambilan keputusan. Generalisasi merupakan upaya untuk merumuskan kebijaksanaan.

(6) Mengorganisasi

Artinya memiliki keterampilan untuk membagi-bagi keseluruhan sehingga keseluruhan itu mempunyai hubungan yang logis.

(7) Kemampuan melihat hal-hal yang strategis

Ini merupakan kemampuan seseorang untuk dapat mengantisipasi sehingga pengambilan keputusannya tepat.

(8) Orientasi kepada tujuan

Apa yang dilakukan kepala sekolah dalam tindakannya selalu dihubungkan dengan tujuan. Oleh sebab itu pemahaman terhadap tujuan organisasi sangat penting bagi pengambilan keputusan.

(9) Objektivitas dan skeptisisme

Kemampuan seseorang untuk menerima pendapat orang lain dan menelitinya sebelum ia menerima adalah hubungan untuk terciptanya keputusan yang tepat

Keterampilan Operasional meliputi hal-hal sebagai berikut.

- (1) Penugasan para bawahan secara jelas
- (2) pendelegasian wewenang
- (3) Penentuan sumber-sumber informasi supaya mudah dalam pemecahannya
- (4) menyediakan media komunikasi yang cukup
- (5) Mengendalikan disiplin
- (6) Penciptaan iklim kerja yang baik
- (7) Menyediakan kegiatan-kegiatan penunjang yang mempercepat kepentingan keputusan
- (8) Memelihara ketertiban operasional sehingga terdapat suasana saling menghargai dan menghormati antara unsure-unsur pelaksana di dalam organisasi
- (9) Kesadaran tentang pentingnya pelaksanaan kegiatan, termasuk pengambilan keputusan secara institusional
- (10) Kemampuan mengorganisasi diri sendiri
- (11) Kemampuan untuk mengetahui alat apa yang diperlukan untuk suatu kegiatan
- (12) Keterampilan dalam berkomunikasi, baik tertulis maupun lisan, karena melalui media komunikasilah ide, perintah, dan keputusan disampaikan oleh orang lain.
- (13) Membina kepribadian yang *action-oriented* dan kurang kepada *legal orientation*.
- (14) Kemampuan bersifat tenang dalam hal menghadapi kesulitan operasional
- (15) Kemampuan mendisiplinkan diri sendiri.

Demikianlah selang pandang tentang “Kepemimpinan dalam Pendidikan Berdasarkan Tinjauan Deskriptif Supervisi Klinis.” Semoga bermanfaat bagi kita semua.

## LATIHAN

Di bawah ini ada beberapa pernyataan yang diwujudkan dalam situasi alternatif pemecahan masalah, anda diminta untuk membuat keputusan yang didasarkan atas fakta yang ada.

NO.	SITUASI	KEMUNGKINAN PEMECAHANNYA
1	Akhir-akhir ini guru tidak memberikan respons terhadap percakapan anda yang bersahabat dan jelas-jelas berkenan dengan kesejahteraannya. Kegiatan mereka kacau tak menentu.	<p>A. Menekankan penggunaan tata kerja yang seragam dan pentingnya penyelesaian tugas yang diberikan.</p> <p>B. Menyediakan diri untuk berdiskusi tetapi tidak memaksakan.</p> <p>C. Mengadakan pembicaraan dengan bawahan anda, kemudian merumuskan tujuan-tujuan yang hendak dicapai.</p> <p>D. Tidak turut campur secara intensional.</p>
2	Kegiatan kerja yang tampak pada kelompok kerja mengalami kemajuan. Anda telah meyakinkan diri bahwasemua guru mnyadari peranan masing-masing dan ketentuan-ketentuan yang berlaku.	<p>A. Berinteraksi secara bersahabat tetapi terus meyakinkan diri bahwa semua anggota menyadari peranan masing-masing dan ketentuan-ketentuan yang berlaku.</p> <p>B. Tidak melakukan tindakan yang menentu.</p> <p>C. Mengerjakan apa-apa yang dapat Anda lakukan guna mementingkan kelompok Anda.</p> <p>D. Menekankan pentingnya batas waktu penyelesaian tugas itu sendiri.</p>
3	Anggota-anggota kelompok kerja guru tidak dapat memecahkan masalahnya sendiri. Biasanya Anda membiarkan mereka untuk bekerja sendiri. Kegiatan kerja kelompok dan relasi antara anggota kelompok baik.	<p>A. Melibatkan diri dalam kegiatan kelompok dan bersama-sama mereka berusaha memecahkan masalah yang dihadapinya.</p> <p>B. Membiarkan kelompok guru memecahkan masalahnya sendiri.</p> <p>C. Bertindak cepat dan tegas untuk mengoreksi dan mengarahkan kembali.</p> <p>D. Mendorong kelompok guru untuk menyelesaikan masalahnya dan tetap menyediakan diri Anda untuk berdiskusi bersamanya.</p>
4	Anda sedang memikirkan suatu perubahan besar	<p>A. Memperbolehkan kelompok guru untuk turut serta dalam mengembangkan</p>



	<p>bawahan Anda mencatat hasil kerja yang baik. Mereka menghargai kebutuhan dan perubahan itu.</p>	<p>perubahan tersebut, tetapi tak memaksanya.</p> <p>B. Mengumumkan perubahan itu kemudian melaksanakannya dengan supervisi yang ketat.</p> <p>C. Memperbolehkan kelompok untuk merumuskan arah mereka sendiri.</p> <p>D. Memadukan saran-saran dari kelompok, tetapi Anda yang memimpin perubahan itu.</p>
5	<p>Pada beberapa bulan terakhir ini kegiatan kerja kelompok guru menurun. Setiap anggota kelompok tak lagi menghiraukan pencapaian tujuan kelompok. Dalam masa yang lalu perumusan kembali peranan dan tanggung jawab setiap anggota dapat membantu memulihkan kegiatan kerja kelompok guru dan relasi antar anggota adalah baik. Anda merasa tidak yakin akan kekurangan Anda dalam memimpin kelompok guru itu.</p>	<p>A. Membiarkan kelompok bekerja sendiri.</p> <p>B. Mendiskusikan situasi tersebut dengan kelompok kerja dan kemudian membuat perubahan yang diperlukan.</p> <p>C. Mengambil langkah-langkah untuk mengarahkan bawahan Anda ke arah kerja dengan cara-cara yang telah ditentukan.</p> <p>D. Berhati-hati untuk tidak menimbulkan pertalian atasan-bawahan dengan tindakan yang terlalu mengarah sifatnya.</p>
6	<p>Anda memasuki suatu situasi yang sedang berjalan dengan efisien. Kepala sekolah terdahulu bertindak begitu tegas. Anda ingin mempertahankan situasi yang produktif, tetapi ingin mulai memperlakukan lingkungan kerja secara humanistik.</p>	<p>A. Mengerjakan apa-apa yang dapat Anda lakukan untuk membuat kelompok guru merasa penting dan merasa turut terlibat di dalamnya.</p> <p>B. Menekankan pentingnya batas waktu penyelesaian tugas dan tugas itu sendiri.</p> <p>C. Tidak turut campur secara intensional.</p> <p>D. Melibatkan kelompok di dalam membuat ketentuan, tetapi dengan memperhatikan bahwa tujuan-tujuan dapat dicapai .</p>