

BAB II

KAJIAN PUSTAKA GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL BERBASIS PENGAMBILAN KEPUTUSAN PIMPINAN PERGURUAN TINGGI UNTUK PENINGKATAN KINERJA DOSEN

A. Landasan Filosofis

Penelitian ini dilandasi oleh aliran progresivisme dengan alasan dimana dalam konteks pengambilan keputusan pimpinan untuk meningkatkan kinerja dosen, prinsip-prinsip progresivisme dapat menjadi landasan yang kuat untuk mencapai tujuan tersebut. Progresivisme merupakan filosofi pendidikan yang berfokus pada pengalaman belajar siswa dan pengembangan keterampilan mereka untuk memecahkan masalah dan berpikir kritis

Kata progresivisme berasal dari kata “progresif” yang berarti “bergerak maju”. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), pengertian kata “kemajuan adalah “menuju kemajuan”; Jadi, secara singkat kemajuan dapat diartikan sebagai gerakan transformatif menuju perbaikan. Kata progresivisme sering dikaitkan dengan kata kemajuan yang berarti kemajuan atau perkembangan. Artinya progresivisme adalah “aliran yang menginginkan kemajuan yang membawa perubahan. Pandangan lain mengatakan bahwa progresivisme adalah gerakan yang menginginkan kemajuan pesat” (Fadlillah, 2017).

Progresif dalam pandangan progresif pendidikan adalah “suatu sarana atau alat yang mengembangkan kemampuan peserta didik agar dapat mengatasi segala tantangan hidup dan benar-benar selalu mengalami kemajuan” (Fadlillah, 2017). Selain itu, proses pendidikan dilaksanakan berdasarkan prinsip pragmatis. Artinya pendidikan harus mampu memberikan manfaat kepada peserta didik, khususnya dalam menghadapi permasalahan yang ada dan berkembang di masyarakat.

Dalam pandangan progresif, peran pendidik dan peserta didik dalam kegiatan pembelajaran berbeda-beda. Sebab prinsip pembelajaran progresif mengharuskan pembelajaran berpusat pada siswa. Menurut aliran progresivisme, peran pendidik/dosen adalah sebagai fasilitator, pembimbing, dan pembimbing bagi peserta didik. Menurut Faiz, A & Purwati (2021) “Pendidikan progresif mencari

pendidik yang mampu mengembangkan karakter, kreatifitas, dan keterampilan mengajar”. Karena kurikulum pada pendidikan progresif diarahkan pada aktivitas yang mempunyai tujuan, pendidik progresif benar-benar perlu mengetahui cara mendorong pemikiran, perencanaan, dan penyelesaian proyek mereka. Selain itu, pendidik atau dosen juga perlu memahami berbagai tahapan kerja kelompok karena model dasar pengajaran progresif berpusat pada partisipasi kelompok. Yang ingin disampaikan oleh aliran progresivisme adalah tugas seorang pendidik atau dosen adalah mengarahkan kegiatan peserta didik dan berusaha menyediakan lingkungan belajar yang sebaik-baiknya. Sebagai dosen pembimbing tidak boleh rendah hati, namun harus bertindak demokratis dan memperhatikan hak kodrat mahasiswa secara keseluruhan.

Filosofis progresivisme dalam konteks penelitian ini mengarahkan pada pemahaman bahwa ilmu pengetahuan terus berkembang seiring waktu dan tantangan peradaban, melalui serangkaian pengalaman, eksperimen, dan kejadian reflektif. Dalam konteks penelitian gaya pengambilan keputusan pimpinan, progresivisme memberi landasan filosofis berpikir bahwa “gaya pengambilan keputusan merupakan sesuatu yang dinamis dan perlu untuk diperbaharui sesuai dengan tantangan yang dihadapi” (Tippett & Lee, 2019). Selain itu, filosofis ini juga memberi pandangan bahwa “pemimpin dituntut untuk memiliki kemampuan untuk terus belajar dan berkembang dalam pengambilan keputusan mereka, menyesuaikan dengan perkembangan kapasitas dirinya” (Czerkowski & Lyman, 2016).

Implikasi aliran progresivisme pada pengambilan keputusan pimpinan terhadap kinerja dosen dapat membantu pimpinan mengambil keputusan strategis. Dengan pendekatan yang inovatif, maka prosesnya akan dilakukan dengan menyesuaikan diri terhadap isu-isu yang berkembang. Aliran progresivisme dalam pendidikan menekankan pada pengembangan potensi individu, pembelajaran yang relevan dengan kehidupan, dan pemecahan masalah. Penerapan progresivisme dapat meningkatkan motivasi dan minat belajar dan kualitas pembelajaran. Sebagaimana topik penelitian ini diambil pada prinsipnya aliran progresivisme

memperlihatkan sebuah hubungan yang sangat terkait satu dengan yang lain untuk meningkatkan kinerja dosen.

B. Landasan Sistem Nilai

1. Nilai Teologis

Pengambilan keputusan dalam dunia pendidikan, khususnya perguruan tinggi, sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk nilai-nilai yang dianut oleh pimpinan salah satunya nilai teologis. Nilai-nilai teologis, yang berasal dari ajaran agama, dapat menjadi landasan yang kuat dalam pengambilan keputusan terutama untuk peningkatan kinerja dosen. Ketika nilai-nilai teologis diterapkan dalam konteks kepemimpinan pendidikan, diharapkan dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan motivasi dosen, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka. Sanusi (2009) selanjutnya menjelaskan bahwa “kepemimpinan akan efektif jika pemimpin memiliki kemampuan mengarahkan perilaku yang baik untuk individu, kelompok, maupun organisasi”. Kemampuan mengarahkan yang dimaksud di sini adalah “tidak dengan *power* semata, namun dengan kemampuan menginspirasi yang didasari oleh kepribadian, kecakapan dan sifat khusus yang tidak dimiliki oleh pemimpin lain” (Jamian et al., 2013). Pemahaman dan penghayatan nilai teologi yang baik diharapkan dapat mempengaruhi etos kerja dosen, meningkatkan motivasi dan kinerja, serta mendukung terciptanya lingkungan akademik yang lebih bermakna dan produktif.

Penerapan nilai teologis dalam meningkatkan kinerja dosen tidak hanya melibatkan aspek teknis dan profesionalisme, tetapi juga aspek moral dan spiritual. Ayat-ayat dalam Al-Qur'an yang menjadi pedoman dalam meningkatkan kinerja dosen antara lain Surat Al-Baqarah ayat 151 menyebutkan:

Sebagaimana Kami telah mengutus di antara kamu seorang rasul dari kalangan kamu, yang membacakan ayat-ayat Kami kepada kamu, dan menyucikan kamu, serta mengajarkan kamu al-Kitab dan hikmah, dan mengajarkan apa yang tidak kamu ketahui.

Seorang dosen harus menjadi teladan dalam menjalankan amanah pendidikan. Pimpinan mengarahkan dosen memberikan pengajaran yang lebih bermakna,

berintegritas, dan bermanfaat bagi mahasiswa dan masyarakat. Landasan moral dan spiritual yang diterapkan pimpinan diperlukan untuk meningkatkan kinerja dosen.

Jejak kepemimpinan Rasulullah Muhammad Saw yang merupakan pemimpin bagi umat manusia dengan ciri utama kekuatan yang menggerakkan perjuangan atau kegiatan seseorang menuju sukses. Dalam masyarakat saat ini, banyak orang yang melupakan hakikat dan unsur penting kepemimpinan pendidikan yang diwariskan Rasulullah kepada umatnya. Padahal, jika hal tersebut benar-benar diterapkan dalam pendidikan, maka akan dihasilkan pemimpin-pemimpin bijak yang selalu menjalankan tugasnya dengan sebaik-baiknya. Sebagai seorang pemimpin yang patut diteladani dan dapat dijadikan model ideal bagi kepemimpinan umat, Rasulullah dikaruniai empat sifat utama kepemimpinan, yaitu: Sidiq, Amanah, Tablig dan Fathonah. Sidiq berarti jujur dalam perkataan dan perbuatan, Amanah berarti dapat dipercaya dalam menjaga tanggung jawab, Tablig berarti menyampaikan segala macam kebaikan kepada rakyatnya dan fathonah berarti cerdas dalam mengelola masyarakat. “Keteladanan Rasulullah pada pimpinan perguruan tinggi membawa dampak positif dalam kualitas pendidikan sehingga memberikan kontribusi dalam meningkatkan kinerja dosen” (Alkattani, A. H., & Ramdanu, A; 2023).

Kepemimpinan dapat menjadi landasan untuk penerapan nilai-nilai teologis dalam pendidikan. Kepemimpinan perlu menekankan pentingnya pemimpin dalam menginspirasi dan memotivasi anggotanya untuk mencapai tujuan bersama. Nilai-nilai teologis seperti kasih, integritas, dan tanggung jawab sangat relevan dengan konsep kepemimpinan. “Penerapan nilai-nilai teologis dalam pengambilan keputusan pimpinan merupakan langkah strategis untuk meningkatkan kinerja dosen dan kualitas pendidikan secara keseluruhan” (Jamian et al., 2013). Dosen yang memahami dan menghayati nilai teologi cenderung memiliki etos kerja yang tinggi, menjunjung kejujuran dan memiliki komitmen dalam melaksanakan tugasnya. Kejujuran dalam memberikan materi, ketekunan dalam memberikan bimbingan kepada mahasiswa, serta keteladanan dalam sikap dan perilaku. Dosen memiliki tingkat motivasi tinggi dalam bekerja dan bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan. Nilai-nilai seperti keadilan, kasih, integritas, tanggung jawab,

dan kemanusiaan, pimpinan dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, memotivasi dosen, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja dosen.

2. Nilai Logis

Pengambilan keputusan dalam dunia pendidikan tinggi, khususnya terkait peningkatan kinerja dosen, sering kali melibatkan aspek logis dan rasional. Penerapan nilai-nilai logis dalam pengambilan keputusan oleh pimpinan dapat memberikan landasan yang kuat dan objektif dalam menyusun strategi serta kebijakan yang berdampak positif pada kinerja dosen. Sanusi (2009) menjelaskan sifat dan tindakan yang harus dilakukan pemimpin dalam menerapkan nilai logis yaitu: berfikir *logic*, cocok antara fakta dengan kesimpulan, tepat, sesuai, jelas, nyata, identitas atau ciri, proses, keadaan atau kesimpulan cocok.

Nilai logis serta akal sebagai alat untuk berpikir ternyata berguna untuk memisahkan hak dan batil. Bahkan, akan memantapkan keimanan seseorang. Allah Berfirman dalam Qs. Ali Imran:7, bahwa: "... dan orang-orang yang mendalam ilmunya berkata: "Kami beriman kepada ayat-ayat yang mutasyabihah, semuanya itu dari sisi Tuhan kami." Dan tidak dapat mengambil pelajaran (dari padanya) melainkan orang-orang yang berakal."

Secara historis dan dalam nilai logis, konsep kepemimpinan logis dalam Islam dicontohkan langsung oleh model kepemimpinan profetik Nabi Muhammad SAW. Model kepemimpinan ini tidak lepas dari pembahasan para nabi dan rasul. Karena "mereka adalah contoh kepemimpinan yang paling penting di antara sekian banyak contoh kepemimpinan dalam sejarah umat manusia" (Alkattani, A. H., & Ramdanu, A; 2023). Pemimpin dan kepemimpinan merupakan dua unsur yang saling berkaitan. Gaya pemimpin tersebut cerminan watak dan perilaku pemimpin. Kombinasi kedua hal tersebut menjadi kunci keberhasilan pengelolaan institusi. Dapat dilihat bahwa kepemimpinan harus mempunyai kemampuan logis untuk membujuk orang lain dan membuat orang lain bersedia diajak untuk melaksanakan kemauan atau gagasannya.

Konsep pengambilan keputusan rasional merupakan landasan yang kuat untuk penerapan nilai-nilai logis dalam kepemimpinan. Penerapan nilai logis pemimpin akan mempengaruhi cara memilih tindakan yang memaksimalkan hasil yang

diinginkan berdasarkan informasi yang tersedia sehingga prestasi kerja akan tercapai. Penerapan nilai-nilai logis dalam pengambilan keputusan pimpinan merupakan kunci untuk meningkatkan kinerja dosen dan mencapai tujuan organisasi. Dengan mengutamakan rasionalitas, objektivitas, dan analisis data, pimpinan dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pertumbuhan profesional dosen.

Penerapan nilai logis dalam meningkatkan kinerja dosen merupakan cara berpikir sistematis dan rasional. Dosen menggunakan akal sehat, berpikir analitis, dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab. Hal ini dapat menciptakan lingkungan pendidikan yang kondusif, meningkatkan pemahaman mahasiswa dan meningkatkan kinerja dosen.

3. Nilai Fisiologis

Pengambilan keputusan dalam kepemimpinan pendidikan, khususnya dalam konteks meningkatkan kinerja dosen, melibatkan aspek kondisi fisik dan kesehatan. Nilai fisiologis atau nilai sifat merujuk pada karakteristik bawaan atau hasil dari pengalaman hidup seorang pemimpin yang dapat memengaruhi cara mereka berpikir, merasakan, dan bertindak. Nilai-nilai ini, meskipun sering kali dianggap sebagai faktor pribadi, memiliki implikasi yang signifikan terhadap kualitas keputusan yang diambil dan pada akhirnya, kinerja organisasi. Sanusi (2009) menjelaskan “sifat dan tindakan yang harus dilakukan pemimpin dalam menerapkan nilai fisiologis berupa keadaan fisik dan kekuatan pimpinan”.

Allah SWT sangat memperhatikan aspek fisik, dalam Al-Qur'an QS. Al-Baqarah ayat 247, sebagai berikut:

Nabi (mereka) berkata: Sesungguhnya Allah telah memilih rajamu dan menganugerahi ilmu yang luas dan tubuh yang perkasa, Allah memberikan pemerintahan kepada siapa yang dikehendaki-Nya dan Allah Maha Luas pemberian-Nya lagi Maha Mengetahui.

Kepemimpinan Nabi Muhammad bagaimana beliau meletakkan dasar-dasar kehidupan sosial, etnis, dan kebangsaan yang dapat dijadikan acuan bagi umat Islam di Indonesia dan dunia. Nabi adalah pemimpin efektif yang mampu memahami dinamika suatu situasi dan menyesuaikan kemampuan, kekuatan dan fisik timnya dengan dinamika dan situasi yang ada.

Nilai fisiologis seorang pemimpin memegang peranan yang sangat penting dalam pengambilan keputusan dan kinerja dosen. Kesehatan fisik menjadi dasar bahwa dosen dapat bekerja dengan baik apabila fisik, energi dan daya tahan tubuhnya baik. Pimpinan perlu memperhatikan kesehatan fisik, pengelolaan stres, kondisi lingkungan yang baik, keseimbangan mental dan emosional agar dosen dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Sehingga, pimpinan mendukung pertumbuhan profesional dan meningkatkan kinerja dosen.

4. Nilai Etik

Setiap pemimpin perlu memiliki nilai moral sebagai dasar untuk memandu tindakan individu maupun anggotanya. Dalam konteks pendidikan tinggi, penerapan nilai etik dalam pengambilan keputusan oleh pimpinan sangat krusial untuk menciptakan lingkungan akademik yang sehat, mendorong kinerja dosen, dan menjamin kualitas pendidikan. Sanusi (2009) menjelaskan “sifat dan tindakan yang harus dilakukan pemimpin menerapkan nilai etik. Sifat dan tindakan tersebut antara lain hormat, dapat dipercaya, adil, beradab dan semua kaitannya dengan akhlak manusia”.

Allah SWT sangat memperhatikan ahlak dengan menyebutkan *uswatun hasanah* (suri tauladan yang baik), seperti dalam Al Quran QS. Al-Ahzab:21 yaitu “Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri tauladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah.”

Secara keseluruhan, terdapat perbedaan mendasar antara sistem etika Islam dan sistem etika Barat. Pemaparan gagasan-gagasan yang melahirkan sistem etika Barat sering kali menghadirkan perjalanan yang dinamis, dengan sifat yang berubah-ubah dan bersifat sementara sesuai dengan dinamika peradaban yang dominan. Pada saat yang sama, Islam mengajarkan kesatuan hubungan antara manusia dan Penciptanya. Keseluruhan kehidupan duniawi dan uqlawi berdasarkan sumber primer yang jelas yaitu Al-Quran dan Hadits. Dalam konteks ini, etika merupakan kesatuan yang diwujudkan dalam konsep tauhid, yang memadukan seluruh aspek kehidupan umat Islam seperti kepemimpinan, pendidikan, kesehatan, ekonomi,

politik, masyarakat, dan lain-lain menjadi satu kesatuan yang homogen dan menekankan konsistensi konsep secara keseluruhan.

Penerapan nilai etik dalam pengambilan keputusan pimpinan merupakan investasi jangka panjang yang akan membawa manfaat bagi institusi pendidikan, dosen, dan mahasiswa. Dengan menciptakan lingkungan yang etis dan adil, pimpinan dapat mendorong kinerja dosen, meningkatkan kualitas pendidikan, dan memperkuat reputasi institusi.

5. Nilai Estetik

Nilai estetik sering dikaitkan dengan keindahan dan apresiasi terhadap seni. Hal ini mungkin tampak tidak relevan dengan dunia pendidikan yang lebih bersifat akademis. Namun, ketika diintegrasikan dalam pengambilan keputusan pimpinan, nilai estetik dapat memberikan kontribusi signifikan dalam meningkatkan kinerja dosen. Sanusi (2009) menjelaskan “sifat dan tindakan yang harus dilakukan pemimpin dalam menerapkan nilai estetik yaitu bagus, bersih, indah, cantik, manis, menarik, serasi, romantik dan penuh cinta kasih”. Dalam Hadist HR Muslim dijelaskan:

Tidak akan masuk surga orang yang di dalam hatinya ada sebiju dzarrah dari kesombongan, ada seorang yang bertanya: Sesungguhnya jika ada seseorang yang senang memakai baju baik dan sandal baik (apakah itu termasuk kesombongan?), Nabi SAW bersabda “Sesungguhnya Allah itu indah, mencintai keindahan, kesombongan adalah menolak kebenaran dan membenci manusia.

Penerapan nilai estetik dalam pengambilan keputusan pimpinan bukan hanya sekadar mempercantik tampilan fisik institusi, tetapi juga merupakan investasi untuk meningkatkan kinerja dosen dan kualitas pendidikan secara keseluruhan. Dengan menciptakan lingkungan yang menghargai keindahan, pimpinan dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan suasana kerja yang menyenangkan. Penampilan pimpinan dan dosen yang rapi dapat meningkatkan kepercayaan diri dan citra diri. Hal ini akan mendorong dosen untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi.

6. Nilai Teleologis

Pimpinan perguruan tinggi dalam pengambilan keputusan bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi. Ketika diterapkan dalam konteks peningkatan kinerja

dosen, nilai teleologis menekankan pentingnya setiap keputusan berkontribusi pada tujuan dan hasil akhir, seperti peningkatan kualitas pendidikan, kemajuan institusi, dan kesejahteraan dosen. Sanusi (2009) menjelaskan ciri-ciri dan tindakan yang harus dilakukan pemimpin menerapkan nilai-nilai teleologis, yaitu:

bermanfaat, sesuai fungsinya, berkembang, berpikiran maju, tertib dan disiplin, terpadu, produktif, efektif, efisien, bertanggung jawab, dan inovatif. Nilai-nilai teologis menjadi landasan, keseimbangan, kendali dan arahan bagi penerapan nilai-nilai lainnya.

Pimpinan berperan dalam meningkatkan kinerja dosen sesuai dalam Al-Qur'an Surat Al-Isra': 37 “..Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggungjawabannya”. Pimpinan mendorong dosen untuk terus belajar dan mengembangkan diri agar terwujudnya peningkatan kinerja. Dalam Al-Quran, Allah SWT telah dengan jelas memerintahkan sifat-sifat yang harus dimiliki seorang pemimpin sebagaimana disebutkan dalam Al-Quran, yaitu kejujuran dan dapat dipercaya dalam menjalankan tugasnya. Integritas menjadi landasan utama bagi pemimpin untuk mencapai manfaat sosial berupa tindakan adil dengan kesejahteraan bagi seluruh rakyat. Kepemimpinan juga harus mencerminkan keadilan dan non-diskriminasi dalam penegakan hukum baik bagi kelompok mayoritas maupun minoritas. Dalam upaya mencapai keadilan, pemimpin juga harus berpikir dan bertindak bijaksana dalam mengambil keputusan. Hikmat adalah sifat utama yang dikehendaki Tuhan dalam diri seorang pemimpin.

Penerapan nilai teleologis dalam pengambilan keputusan pimpinan merupakan pendekatan yang efektif untuk meningkatkan kinerja dosen. Dengan fokus pada tujuan yang jelas, pengukuran hasil yang konkret, dan fleksibilitas dalam menghadapi perubahan, pimpinan dapat menciptakan lingkungan yang nyaman bagi pertumbuhan dan pengembangan profesional dosen sehingga tujuan peningkatan kinerja dapat tercapai.

C. Landasan Teori dan Konsep

Di dalam penelitian ini, teori yang akan dibahas, meliputi: kepemimpinan situasional, gaya pengambilan keputusan, pimpinan dan karakteristiknya, lokalitas

kepemimpinan pendidikan Trilogi Ki Hajar Dewantara, Etika Profesi pada Pengambilan Keputusan dan Kinerja Dosen. Teori tersebut akan dibahas dalam konteks pendidikan khususnya dalam kaitannya dengan kepemimpinan di perguruan tinggi dalam meningkatkan kinerja dosen.

1. Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional berfokus pada kepemimpinan yang menyesuaikan situasi kondisi di sekitarnya. Situasi yang dimaksud meliputi situasi individu pemimpin, lembaga yang dipimpin, lingkungan sekitar, dan sumber daya yang dipimpin. “Tidak hanya terkait dengan nilai-nilai yang berlaku, budaya, dan kondisi sosial ekonomi lainnya, situasi juga meliputi tantangan, perubahan, tuntutan teknologi dan dinamika politik” (Khoironi & Hamid, 2020). Prinsip teori ini adalah, situasi yang berbeda menuntut gaya kepemimpinan yang berbeda. Dari perspektif ini, untuk menjadi pemimpin yang efektif, seseorang harus menyesuaikan gaya dia dengan tuntutan dari situasi yang berbeda.

Kepemimpinan situasional menekankan bahwa kepemimpinan terdiri dari dua dimensi: mengarahkan dan memberikan dukungan. Dan, setiap dimensi tersebut harus tepat diterapkan pada situasi tertentu. Dalam menentukan persyaratan situasi tertentu, seorang pemimpin harus mengevaluasi karyawannya dan menilai kemampuan dan kesetiaan mereka dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Berdasarkan pada keterampilan dan motivasi karyawan berbeda-beda, kepemimpinan situasional menyatakan “bahwa pemimpin harus memvariasikan sejauh mana mereka memberikan perintah atau dukungan untuk beradaptasi dengan perubahan kebutuhan pengikutnya”. (Darmawan & Roselini, 2022).

Inti dari kepemimpinan situasional menuntut pemimpin untuk menyesuaikan gaya mereka pada kemampuan dan komitmen pengikut. Pemimpin yang tepat tidak memaksakan kehendak terkait pilihan dan bentuk tindakan terhadap bawahannya. Terutama jika bawahannya tidak mampu menjalankan atau tidak cukup kompeten. Pemimpin yang efektif justru adalah mereka yang bisa mengetahui apa yang dibutuhkan karyawan, serta menyesuaikan gaya mereka untuk bisa memenuhi kebutuhan itu.

Pendekatan situasional digambarkan dalam model yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard (1986), yang disebut sebagai “model Kepemimpinan Situasional II (SLII). Model ini merupakan perluasan dan penyempurnaan dari model kepemimpinan situasional asli yang telah dikembangkan”. Dinamika kepemimpinan situasional paling baik dipahami ketika kita membagi model SLII menjadi dua komponen, gaya kepemimpinan dan tingkat perkembangan pengikut.

a. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan terdiri dari pola perilaku seseorang yang berupaya mempengaruhi orang lain. Ini termasuk tindakan perintah dan tindakan dukungan. “Perilaku perintah membantu anggota mencapai tujuan dengan memberi perintah, mencapai tujuan dan mengevaluasi metode, menetapkan tenggat waktu, menetapkan peran, dan mengarahkan cara mencapai tujuan” (Hersey dan Blanchard, 1986). Perilaku perintah biasanya menggunakan komunikasi satu arah untuk menjelaskan apa yang perlu dilakukan, bagaimana melakukannya, dan siapa yang bertanggung jawab melakukannya. “Perilaku dukungan membantu anggota merasa nyaman dengan diri mereka sendiri dan rekan kerja mereka serta menunjukkan dukungan sosial dan emosional kepada orang lain” (Hersey dan Blanchard, 1986).

Gaya kepemimpinan bisa “dikelompokkan lebih jauh ke dalam empat kategori yang berbeda dari perilaku perintah dan perilaku pemberian dukungan” (Hersey dan Blanchard, 1986), yaitu:

1) Pendekatan Perintah (S1): Arahan (*Directing*)

Gaya perintah tinggi dan dukungan rendah, juga dikenal sebagai gaya perintah. Para pemimpin memfokuskan komunikasi mereka pada pencapaian tujuan dan menghabiskan lebih sedikit waktu untuk menggunakan perilaku yang mendukung. Dengan menggunakan gaya ini, pemimpin memberi instruksi kepada pengikutnya tentang tujuan apa yang akan mereka capai dan bagaimana mereka akan mencapainya, dan kemudian memantaunya dengan cermat. “Gaya kepemimpinan yang dilakukan berupa memberikan instruksi spesifik dan mengawasi pekerjaan dengan seksama” (Hersey & Blanchard, 1986).

2) Pendekatan Pelatihan (S2): Pembinaan (*Coaching*)

Kebijakan dan gaya pelatihan perintah tinggi dan dukungan tinggi. Pemimpin memfokuskan komunikasi pada pencapaian tujuan dan memenuhi kebutuhan sosio-emosional pengikut dengan meminta pemimpin untuk terlibat dengan pengikut, memberikan dukungan, dan meminta masukan dari pengikut. Namun pelatihan merupakan perpanjangan dari S1 karena tetap mengharuskan pemimpin untuk mengambil keputusan akhir mengenai apakah dan bagaimana mencapai tujuan. “Gaya kepemimpinan yang dilakukan berupa menjelaskan keputusan dan memberi kesempatan bawahan untuk memperoleh kejelasan” (Hersey & Blanchard, 1986).

3) Pendekatan yang mendukung (S3): Dukungan (*Supporting*)

Pemimpin dituntut untuk mengadopsi gaya suportif yang tinggi dan gaya memerintah yang rendah. Pemimpin tidak hanya fokus pada tujuan tetapi menggunakan perilaku suportif yang memungkinkan karyawan menunjukkan keterampilan dalam melakukan tugas yang diberikan, termasuk mendengarkan, memuji, meminta ide, dan memberikan umpan balik. Pemimpin S3 mampu dengan cepat memberikan pengakuan dan dukungan sosial kepada pengikutnya. “Gaya kepemimpinan yang dilakukan berupa tukar menukar ide dan memudahkan dalam pengambilan keputusan” (Hersey & Blanchard, 1986).

4) Pendekatan Mendelegasikan (S4): Pendelegasian (*Delegating*)

Gaya ini dikenal dengan gaya imperatif dan gaya dukungan rendah, atau pendekatan delegasi. Pemimpin memberikan masukan tugas dan dukungan sosial yang lebih sedikit, sehingga meningkatkan motivasi dan kepercayaan diri karyawan terhadap tugas. Pemimpin yang menggunakan pendekatan delegasi ini menjadi kurang terlibat dalam perencanaan, pemantauan detail, dan klarifikasi tujuan. Gunakan pemimpin gaya S4 untuk mengontrol pengikut dan menghindari gangguan dengan memberikan dukungan sosial yang tidak perlu. “Gaya kepemimpinan yang dilakukan berupa mendelegasikan tanggung jawab pengambilan keputusan dan pelaksanaan pekerjaan” (Hersey & Blanchard, 1986).

b. Tingkat Perkembangan Bawahan atau Pengikut

Tingkat perkembangan adalah tingkat dimana pengikut memiliki kemampuan dan komitmen yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas atau aktivitas tertentu.

“Hal ini menunjukkan apakah seseorang telah menguasai keterampilan untuk melakukan tugas tertentu dan apakah orang tersebut telah mengembangkan sikap positif terhadap tugas tersebut” (Hersey & Blanchard, 1986). Karyawan berkembang pada tingkat yang tinggi jika mereka tertarik dengan pekerjaannya, percaya diri dan tahu bagaimana melakukan pekerjaannya dengan baik. Jika seorang karyawan tidak memiliki keterampilan untuk melakukan tugas tetapi yakin bahwa mereka memiliki motivasi atau kepercayaan diri untuk menyelesaikan pekerjaan, mereka memiliki tingkat perkembangan yang lebih rendah.

Pada beberapa tugas, karyawan dapat dibagi menjadi empat kategori mulai dari perkembangan rendah hingga perkembangan tinggi (Hersey dan Blanchard, 1986), adalah sebagai berikut:

Pegawai kesatu memiliki kompetensi yang lebih rendah namun komitmen yang lebih tinggi. Mereka baru mengenal tugas tersebut dan tidak tahu persis bagaimana melakukannya, namun mereka menyukai tantangan tugas tersebut. Pegawai kedua digambarkan sebagai individu dengan kemampuan yang beragam namun tingkat komitmennya rendah. Mereka mulai belajar bekerja tetapi juga kehilangan sebagian motivasi awal untuk bekerja. Pegawai ketiga menggambarkan karyawan dengan kemampuan sedang hingga tinggi tetapi tidak memiliki komitmen. Mereka pada dasarnya telah menguasai keterampilan untuk posisi tersebut, namun tidak yakin mampu melakukan pekerjaan tersebut. Terakhir, pegawai keempat merupakan pegawai yang paling berkembang. Ia mempunyai kemampuan dan komitmen tingkat tinggi dalam menyelesaikan pekerjaannya. Mereka memiliki keterampilan untuk menyelesaikan pekerjaan dan motivasi untuk menyelesaikannya.

Kepemimpinan situasional akan berperan besar dalam menjadi landasan dalam gaya pengambilan keputusan pimpinan. Dengan kesadaran dan pemahaman akan pentingnya peka dan adaptif terhadap situasi, para pemimpin akan cenderung lebih taktis, lugas, dan senantiasa belajar untuk meningkatkan kapasitas kepemimpinannya. “Pimpinan akan memperkaya gaya kepemimpinan dan referensinya menghadapi berbagai tuntutan yang tidak hanya dari internalnya namun eksternal di sekitar lembaganya” (Ghazzawi et al., 2017).

2. Gaya Pengambilan Keputusan dalam Kepemimpinan Situasional

Gaya pengambilan keputusan, secara umum, meliputi serangkaian pendekatan yang digunakan untuk memilih sebuah alternatif dari banyak alternatif untuk

menyikapi persoalan yang dihadapi sebuah kelompok atau organisasi. Pengambilan keputusan merupakan “proses yang strategis yang dilakukan melalui serangkaian tahapan mulai dari mengidentifikasi, menganalisis, menentukan dan mengkomunikasikan” (Jayasinghe et al, 2011). Gaya pengambilan keputusan pemimpin yang efektif terjadi apabila “prosesnya dilakukan dengan dinamis dan rasional, mengedepankan kesesuaian antara cara, gaya, dan hasil yang diharapkan” (Coscarelli & Johnson, 2007).

Salah satu pendekatan yang sering digunakan sebagai kerangka umum dalam menjelaskan gaya pengambilan keputusan pimpinan adalah *Decision Making Style Inventory* (DMSI). Di dalam pendekatan ini (Coscarelli & Johnson, 2007; Jamian et al., 2013) menjelaskan “gaya pengambilan keputusan yang meliputi: analisa, pengarahan, konsep dan perilaku. Pimpinan dalam pengambilan keputusan digambarkan sebagai sebuah pola yang konsisten untuk menentukan hal-hal yang harus diputuskan atas nama kelompok atau organisasi. Gaya pengambilan keputusan berfungsi sebagai alternatif pendekatan dengan fungsi mendasar dalam setiap organisasi yang menentukan kelancaran dan keberhasilan proses lahirnya sebuah keputusan. Kualitas keputusan yang diambil diawali dari “pemimpin yang mampu mengembangkan kapasitasnya sebagai manajer taktis yang paham atas konsekuensi dari keputusan yang diambilnya” (Jamian et al., 2013). “Seorang pimpinan harus terlebih dahulu menjadi pengambil keputusan yang baik bagi dirinya sebelum ia bisa menjadi perencana, pengorganisir, dan pengontrol yang baik bagi lingkungannya atau organisasinya” (Rosnani, 2012).

Gaya pengambilan keputusan seorang pemimpin dapat diukur dari berbagai aspek. “Indikator teknis dilakukan untuk mengukur gaya kepemimpinan dari proses atau tahapan bagaimana suatu organisasi bergerak dari tahap paling awal sampai tahap paling akhir yaitu pengambilan keputusan” (Pasolong, 2023). Indikator lainnya yang diperlukan dalam pengambilan keputusan (Ngwenya & Phuthi, 2022). adalah dengan melihat “pendekatan berpikir atau landasan filosofis dari cara berpikir proses pengambilan keputusan”. Pada perkembangannya ada beberapa pendekatan yang di dianggap paling rasional dalam proses pengambilan keputusan dalam dunia pendidikan khususnya untuk meningkatkan kinerja dosen antara lain

(Edwards, 1954; Jamian et al., 2013; Ngwenya & Phuthi, 2022; Pasolong, 2023) yaitu:

Salah satu indikator yang paling banyak digunakan dalam pengambilan keputusan adalah pendekatan respon atau bagaimana para pengambil keputusan mengelola data untuk mengambil tindakan pengambilan keputusan perlu melihat secara spesifik. Bagaimana orang yang paling berpengaruh di dalam proses pengambilan keputusan berpikir dan bersikap atas informasi yang ia terima dan menerjemahkannya ke dalam tindakan pengambilan keputusan.

Pendekatan respon yang dimaksud pendekatan yang sejalan dengan kepemimpinan situasional. Dikatakan respon karena pemimpin cenderung melihat permasalahan dan mengambil sikap secara kontekstual, menyesuaikan dengan kebutuhan dan kapasitas kelembagaan dan anggotanya. Dijelaskan oleh Pasolong (2023) “pendekatan respon dalam pengambil keputusan berupa mengelola data untuk menentukan keputusan yang diambil, serta dipengaruhi oleh karakteristik dan cara berpikir pimpinan dan juga dipengaruhi sisi eksternal pimpinan”. Ukuran dari cara berpikir ini terbagi ke dalam beberapa elemen yang dapat dikategorisasikan berdasarkan empat gaya kepemimpinan. Elemen-elemen tersebut meliputi (Pasolong, 2023):

- 1) Kemampuan pimpinan dalam membaca situasi dan memberikan penugasan atau instruksi yang sesuai keadaan. Dilihat dari tingkat toleransi pemimpin terhadap reaksi atau perilaku anggota atas permasalahan yang dihadapi. Bagaimana pemimpin menginterpretasi pemahamannya terhadap apakah kondisi yang terjadi sesuatu yang ambigu atau tidak sebaagi pertimbangan-pertimbangan yang menjadi dasar pengambilan keputusan;
- 2) Tingkat pembinaan atau pengawasan terhadap keputusan yang diambil. Orientasi tujuan dan motivasi yang menjadi pertimbangan dalam merumuskan keputusan yang diambil. Orientasi bersifat jangka pendek atau panjang, atau orientasi strategis atau rutin, bahkan orientasi kepentingan anggota atau pencapaian lembaga;
- 3) Penggunaan cara berpikir yang didasari oleh kemampuan pimpinan. Cara berpikir yang dilakukan melalui proses yang logis mulai dari memetakan masalah, mengaitkan masalah dengan alternatif solusi, serta menganalisis berbagai pertimbangannya seperti analisa SWOT. Cara berfikir dilakukan bisa

secara spontan dan cepat, menggunakan pertimbangan-pertimbangan yang didasari oleh faktor historis, keterkaitan dengan nilai-nilai budaya, kebiasaan, dan insting dari pimpinan berdasarkan atas pengalaman atau pengetahuan yang dimiliki;

- 4) Cara mendudukan diri di dalam proses pengambilan keputusan, apakah sebagai instruktur, ahli, *role model*, maupun penasehat. Cara mendudukan diri di dalam tim ini juga mempengaruhi proses pimpinan mengkomunikasikan fokus penyelesaian masalah didasarkan pada fakta. Penyelesaian masalah secara cepat dan pragmatis atau justru didasarkan pada kondisi ideal, teoritis, dan bertahap mengacu pada idealisme atau pertimbangan umum yang dipercaya menjadi cara terbaik untuk mengatasi masalah;
- 5) Kewenangan yang digunakan untuk mengambil keputusan. Kewenangan ini meliputi kekuatan atau kekuasaan dan kedudukan strategis. Kewenangan pada adanya jejaring hubungan dengan banyak pihak, kedudukan yang kuat secara internal dan administratif struktur organisasi. Kewenangan dalam bentuk fungsional yang didasari oleh pemahaman, pengetahuan dan pengalaman serta ketrampilan yang lebih dari pihak lain.

Tingkat toleransi pemimpin sebagai pengambil keputusan “mencerminkan kemampuannya untuk menghadapi ketidakpastian dan risiko yang terjadi dalam proses pengambilan keputusan ada” (Hagbert & Malmqvist, 2019). Pemimpin yang memiliki tingkat toleransi yang tinggi cenderung lebih fleksibel, terbuka terhadap perubahan, dan mampu menghadapi ketidakpastian dengan sikap yang tenang dan terkendali. Pimpinan dapat menilai risiko dengan bijak dan membuat keputusan berdasarkan informasi yang tersedia tanpa terlalu terpengaruh oleh ketidakpastian yang.

Selanjutnya, motivasi dan orientasi pemimpin dalam mengambil keputusan juga menjadi indikator penting dari gaya pengambilan keputusan. Motivasi pemimpin dapat berasal dari berbagai faktor seperti “motivasi untuk mencapai tujuan organisasi, memberikan nilai tambah bagi anggota tim, memperbaiki kondisi yang ada, atau menciptakan perubahan positif” (Pasolong, 2023). Orientasi pemimpin dalam mengambil keputusan dapat mencakup orientasi pada tugas,

orientasi pada hubungan, atau orientasi pada tujuan. “Pemimpin yang memiliki motivasi yang kuat dan orientasi yang jelas akan mampu mengarahkan keputusan mereka dengan lebih tegas dan fokus” (F. Z. Fahmi et al., 2016).

Cara berpikir pemimpin dalam menganalisis dan menyimpulkan permasalahan sebagai dasar dan faktor yang penting dalam pengambilan keputusan. “Pemimpin yang memiliki cara berpikir analitis, logis, dan rasional cenderung mengambil keputusan berdasarkan data, fakta, dan informasi yang relevan” (Permana et. al, 2020). Mereka melakukan analisis mendalam, mempertimbangkan berbagai sudut pandang, mengidentifikasi implikasi dari setiap keputusan, dan mencapai kesimpulan yang *solid* sebelum membuat keputusan akhir.

Fokus tujuan dari keputusan yang diambil oleh pemimpin juga menjadi indikator yang penting dalam gaya pengambilan keputusan. “Pemimpin yang memiliki fokus yang jelas pada tujuan organisasi, tujuan strategis, tujuan jangka panjang cenderung membuat keputusan yang konsisten untuk mencapai tujuan” (Darr, 2011). Mereka mengutamakan keputusan yang akan membawa dampak positif dan signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Bentuk tindakan yang diharapkan dari keputusan yang diambil juga merupakan aspek penting dalam gaya pengambilan keputusan. “Pemimpin harus memiliki visi yang jelas tentang implikasi dari keputusan yang diambil, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang” (Darr, 2011). Mereka harus mengidentifikasi tindakan yang diperlukan untuk mengimplementasikan keputusan yang diambil. “Pimpinan mengkomunikasikan harapan dan ekspektasi kepada anggota tim, dan memastikan bahwa keputusan tersebut dapat dijalankan dengan baik dan menghasilkan hasil yang diinginkan” (Pasolong, 2023).

Pendekatan kewenangan dan kendali yang ditampilkan oleh pemimpin juga memengaruhi gaya pengambilan keputusan. Pemimpin yang memiliki pendekatan otoriter cenderung mengambil keputusan secara mandiri. “Pendekatan otoriter menggunakan kewenangan dan kendali yang kuat untuk mengarahkan proses pengambilan keputusan” (Purcell, 2009). Di sisi lain, pemimpin yang memiliki “pendekatan partisipatif cenderung melibatkan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan, menghargai kontribusi mereka, dan membangun

konsensus dalam memutuskan langkah yang akan diambil” (Jun & Musso, 2013; Vila, 2016).

Secara keseluruhan, gaya pengambilan keputusan seorang pemimpin mencakup berbagai aspek yang saling terkait dan mempengaruhi satu sama lain. Dari cara memberikan arahan, cara melakukan pemantauan dan pengawasan, cara berpikir, dan cara menempatkan diri yang dipengaruhi oleh toleransi, motivasi, orientasi, cara berpikir, fokus tujuan, tindakan yang diharapkan, hingga pendekatan kewenangan dan kendali, semua faktor ini berkontribusi dalam membentuk cara seorang pemimpin dalam mengambil keputusan. Pemimpin yang mampu mengintegrasikan dan mengelola faktor-faktor ini dengan bijak akan mampu mengembangkan gaya pengambilan keputusan yang efektif dan sesuai dengan kebutuhan organisasi serta kondisi yang dihadapi.

a. Jenis Pendekatan

Terdapat empat gaya pengambilan keputusan pemimpin dalam konteks kepemimpinan situasional. “Empat gaya tersebut merupakan pendekatan yang memadukan gaya kepemimpinan yang mendasar: analitik, instruksi atau arahan, konseptual, dan perilaku” (Coscarelli & Johnson, 2007) yang diimplementasikan dalam konteks kepemimpinan situasional. Keempat gaya kepemimpinan ini berfungsi sebagai pilihan yang dapat digunakan oleh pimpinan dalam mengambil keputusan yang melibatkan berbagai pihak. Setiap gaya kepemimpinan memiliki karakteristik, pendekatan, serta dampak yang berbeda terhadap proses pengambilan keputusan dan implementasinya dalam organisasi. Oleh karena itu, pemimpin dapat memilih gaya yang paling sesuai berdasarkan aspirasi, kebutuhan organisasi, serta konteks situasi yang dihadapi. Keempat gaya dalam kepemimpinan situasional ini (Hersey & Blanchard, 1986) antara lain: arahan (*directing*), pembinaan (*coaching*), dukungan (*supporting*) dan pendelegasian (*delegating*). Setiap gaya merepresentasikan kepentingan yang berbeda-beda.

Pertama gaya kepemimpinan arahan atau instruksi merupakan “pendekatan yang bersifat taktis, cepat, dan cenderung menekan dalam pengambilan keputusan, terutama dalam situasi yang menuntut respon segera dan tegas” (Coscarelli & Johnson, 2007; Pasolong, 2023). Dalam praktiknya, gaya arahan atau instruksi

sering diterapkan dalam kondisi krisis, keadaan darurat, cenderung memberikan arahan yang spesifik dan mendetail kepada anggota tim, dengan harapan bahwa mereka akan menjalankan tugas sesuai dengan perintah tanpa banyak perdebatan atau diskusi.

Kedua gaya kepemimpinan pembinaan menekankan pada “pengambilan keputusan dengan mempertimbangkan analitik dimana pemberdayaan anggota tim melalui bimbingan, arahan yang jelas, serta pembelajaran yang berkelanjutan untuk mencapai tujuan jangka panjang yang telah ditetapkan” (Jamian et al., 2013). Pemimpin yang menerapkan gaya ini berperan sebagai mentor atau fasilitator yang tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga mendorong pengembangan keterampilan, peningkatan kompetensi, dan peningkatan kemandirian di antara anggota tim.

Ketiga gaya dukungan merupakan pendekatan dalam pengambilan keputusan yang didasarkan konseptual yaitu kehati-hatian, analisis mendalam, serta pertimbangan yang cermat sebelum menentukan langkah atau tindakan yang akan diambil. Gaya ini menekankan pentingnya “mengidentifikasi akar penyebab, mempertimbangkan dampak jangka pendek dan jangka panjang, serta mengevaluasi berbagai alternatif solusi sebelum mencapai keputusan akhir” (Jamian et al., 2013).

Keempat gaya kepemimpinan pendelegasian sangat erat dengan gaya pengambilan keputusan perilaku, yang “menitikberatkan pada dinamika hubungan interpersonal, motivasi, serta pengelolaan emosi dalam organisasi” (Dell’Orco et al., 2020; Pasolong, 2023).. Dalam praktiknya, pemimpin yang menerapkan gaya ini cenderung lebih fleksibel dalam memberikan kepercayaan kepada anggota tim untuk mengambil keputusan sendiri dalam batasan tertentu, sehingga meningkatkan rasa tanggung jawab dan kemandirian mereka. Namun, kebebasan ini tetap dibarengi dengan pemantauan serta dukungan emosional yang diperlukan agar keputusan yang diambil tetap selaras dengan visi organisasi.

Berikut ini tabel gaya pengambilan keputusan dalam kepemimpinan situasional berdasarkan pengembangan dari model keputusan berbasis masalah dan pelakunya.

Tabel 2.1 Gaya Pengambilan Keputusan dalam Kepemimpinan Situasional:
Pengembangan dari Model Keputusan berbasis Masalah dan Pelakunya

<i>DIRECTING</i> • Cara memberikan tugas dengan rinci dan jelas sesuai dengan pemahaman pimpinan terhadap kapasitas anggota dan keadaan yang dihadapi • Cara mengawasi dan mensupervisi secara berkala untuk memastikan orientasi kerja berjalan sesuai rencana • Cara berpikir intuitif berbasis pada pengetahuan dan pengalaman pimpinan • Cara menempatkan diri dalam mengambil keputusan yang didasari oleh pendekatan formal	<i>COACHING</i> • Cara memberikan tugas dengan proses belajar, mendorong, dan merangsang inisiatif • Cara mengawasi dan mensupervisi secara melalui analisis terhadap kekuatan dan kelemahan tim dan melakukan perbaikan berkala • Cara berpikir memonitor berbasis pada proses melatih anggota • Cara menempatkan diri dalam mengambil keputusan yang didasari oleh sikap sebagai penyuplai data dan informasi
<i>SUPPORTING</i> • Cara memberikan tugas sesuai dengan penilaian kemampuan dan kompetensi • Cara mengawasi dan mensupervisi secara terbuka dan interaktif merangsang dialog, diskusi, dan kebebasan berpendapat untuk membangun proses saling belajar dan bertukar gagasan • Cara berpikir terbuka dan mendorong pada pendekatan baru atau inovatif • Cara menempatkan diri dalam mengambil keputusan sebagai <i>role model</i> dan penanggung jawab	<i>DELEGATING</i> • Cara memberikan tugas sesuai dengan tingkat kepercayaan yang diberikan dan pendalaman terhadap karakter anggota atau perilaku • Cara mengawasi dan mensupervisi secara terbuka dengan memberikan umpan balik dan masukan • Cara berpikir yang menekankan pada profesionalisme dan menghargai anggota sebagai pihak yang melaksanakan • Cara menempatkan diri dalam mengambil keputusan sebagai perumus visi dan strategi

Sumber: Hersey & Blanchard (1986); Coscarelli, W. C., & Johnson, D., (2007)

Gaya pengambilan keputusan yang baik dan inovatif merupakan strategi yang digunakan oleh pemimpin dalam menentukan arah kebijakan dan pengembangan suatu lembaga dengan pendekatan yang lebih adaptif dan berbasis data. Pemimpin yang inovatif “mempertimbangkan faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan, termasuk kondisi lingkungan, perkembangan teknologi, serta opini dan kepentingan para pemangku kepentingan” (Rehman & Waheed, 2012). Dalam dunia kepemimpinan, tidak ada satu gaya pengambilan keputusan yang cocok untuk semua situasi. Setiap lingkungan kerja memiliki karakteristik dan tantangan yang berbeda, sehingga pemimpin perlu menyesuaikan strategi pengambilan keputusan berdasarkan kondisi yang ada. “Pendekatan inovatif adalah salah satu gaya

pengambilan keputusan yang tidak hanya bersifat *top-down*, tetapi mempertimbangkan keterlibatan seluruh unsur dalam organisasi” (Haryanto et al., 2022).

Pemimpin akan menerapkan gaya pengambilan keputusan dengan pendekatan yang sesuai dengan visi mereka untuk menginspirasi dan memotivasi para pengikut melalui cara yang tidak umum dan cenderung berani untuk keluar dari jalur-jalur yang umum. “Gaya pengambilan keputusan ini bukan suatu sikap yang terpusat pada satu bentuk saja, melainkan kombinasi yang biasanya digunakan oleh pemimpin untuk menyiasati persoalan yang dihadapi” (Jamian et al., 2013). Hanya saja, setiap pemimpin memiliki kecenderungan untuk menggunakan salah satu atau beberapa gaya lebih dominan dari pilihan gaya yang lainnya. “Situasi ini dipengaruhi oleh karakteristik individunya, bentuk lembaganya, serta tantangan yang dihadapinya termasuk dinamika yang berkembang di saat keputusan itu perlu untuk diambil” (Jamian et al., 2013).

Kerangka analisis dalam menentukan gaya pengambilan keputusan pimpinan bertujuan untuk menghubungkan indikator-indikator yang telah dibahas sebelumnya dengan empat bentuk gaya pengambilan keputusan pimpinan. Pada dasarnya proses dalam pengambilan keputusan sesuai dengan gaya kepemimpinannya. Dalam hal ini gaya kepemimpinan situasional yang dianggap dapat menyesuaikan kondisi, perilaku, kemampuan masing-masing anggotanya untuk mencapai tujuan organisasi yaitu peningkatan kinerja. Berikut ini gaya kepemimpinan situasional dalam pengambilan keputusan dapat dilihat dari ciri-ciri yang dilakukan oleh setiap pimpinan.

1) Gaya Arahkan (*Directing*)

Dalam gaya arahan (*directing*), proses pengambilan keputusan dilakukan dengan kekuatan dan kekuasaan pimpinan. “Pemimpin dengan gaya arahan (*directing*), akan cenderung lebih taktis, rasional dan *powerful* untuk memberikan arahan yang cepat dan penting untuk diselesaikan dalam jangka pendek” (Pasolong, 2023). Mereka lebih mengendalikan tanpa banyak bernegosiasi. Namun dengan perkembangan sosial saat ini, “pimpinan akan meningkatkan gaya berkomunikasinya secara efektif dengan para pengikut untuk memastikan

pemahaman dan dukungan mereka” (Benmira & Agboola, 2021). Jadi meskipun cenderung mengatur dan mengarahkan, “pimpinan akan tetap terbuka untuk menyesuaikan tindakan demi kepentingan individu, kelompok, dan situasi yang dihadapi.” (Dyba, 2016; Moir & Leyshon, 2013).

Secara umum, cara pemimpin dalam gaya arahan ini sangat lugas, cepat, dan memberikan kendali yang kuat. Dalam hal pimpinan memberikan instruksi misalnya, “pemimpin memberikan arahan yang sangat spesifik, terukur, dan mudah dipahami tentang apa yang harus dilakukan oleh bawahannya dalam menyikapi permasalahan atau tantangan yang dihadapi oleh lembaganya” (Abdul Jalil & Deny Setiawan, 2022). Pimpinan memberikan supervisi yang sangat ketat, mulai dari pemahaman anggota, proses kerja, ketercapaian, dan pemantauan secara berkala. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa pelaksana benar-benar melakukan tindakan yang sesuai dengan apa yang diarahkan. Hal ini penting mempertimbangkan bahwa proses arahan biasanya satu arah dan diturunkan langsung dari pimpinan, sehingga bawahan perlu benar-benar diarahkan agar sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

Salah satu ciri lain dari gaya ini adalah cara pengambilan keputusan yang cepat. Prosesnya dilakukan tanpa terlalu banyak berdiskusi dan negosiasi dengan bawahan. “Interpretasi atas permasalahan dan cara menanganinya benar-benar didasarkan atas pertimbangan pimpinan sebagai pengambil keputusan” (Jamian et al., 2013). Di sisi lain, bawahan atau anggota hanya akan ditempatkan sebagai pelaksana yang perlu segera mengupayakan tindakan atas instruksi yang sudah dilakukan dan tidak banyak ruang untuk memberikan masukan dan berpendapat atas keputusan yang sudah ditentukan.

Dalam melakukan pengambilan keputusannya, pimpinan biasanya cenderung menggunakan pengetahuan dan intuisinya. Prosesnya relatif subyektif, karena ada kecenderungan pengetahuan, pengalaman, jejaring dan kemampuan manajerial pimpinan akan sangat menentukan kualitas keputusan yang diambil. “Pemimpin dengan banyak pengetahuan dan pengalaman akan cenderung memiliki opsi solusi secara mendalam dalam merumuskan strategi dan mengambil keputusannya” (Kamal et al., 2019). Sebaliknya, sering kali pemimpin yang belum matang secara

pengetahuan dan pengalaman, tidak memiliki banyak referensi sehingga cenderung menghasilkan keputusan yang normatif dan tidak aplikatif.

Gaya arahan pada “proses pengambilan keputusan sampai dengan pendelegasian tugas dilakukan secara satu arah oleh pimpinan” (Abdul Jalil & Deny Setiawan, 2022). Pertama, pimpinan melakukan evaluasi tugas-tugas yang dapat didelegasikan berdasarkan urgensi dan kompleksitasnya. Pimpinan kemudian menyusun daftar keputusan dan tindakan yang perlu dilakukan oleh bawahan yang dapat dilakukan oleh anggota tim sesuai kemampuannya. Pimpinan kemudian melakukan seleksi terhadap anggota yang dianggap kompeten dan relevan pengetahuan dan pengalamannya. Mereka juga sering kali dipilih karena alasan keterampilan dan minat yang sesuai dengan tugas tersebut. Pimpinan kemudian menyusun instruksi yang jelas dan terukur. Termasuk di dalamnya gambaran tujuan, batas waktu, dan hasil yang diharapkan. Selanjutnya, pimpinan membagi otoritas anggota dan tenggat waktu yang diharapkan dalam merealisasikan keputusan yang diambil dan harus dilaksanakan oleh anggotanya. Terakhir, pimpinan akan melakukan mekanisme pengawasan secara berkala.

a) Kemampuan pimpinan dalam membaca situasi dan memberikan penugasan

pimpinan dengan gaya arahan ditandai dengan “pengambilan keputusan yang cepat, tegas, dan berwibawa” (Kamal et al., 2019). Pemimpin yang memiliki toleransi tinggi terhadap ketidakpastian lebih mudah mengambil keputusan meskipun informasi yang tersedia terbatas atau hasilnya belum pasti. Mereka mengandalkan intuisi, pengalaman masa lalu, dan firasat untuk memandu keputusan mereka, sering kali mengambil pendekatan yang lugas dan berorientasi pada tindakan. Toleransi dalam gaya ini memungkinkan pemimpin bertindak cepat dan tegas, bahkan ketika dihadapkan pada data yang tidak lengkap atau kondisi yang tidak dapat diprediksi.

b) Tingkat pembinaan atau pengawasan terhadap keputusan yang diambil

Secara umum, “gaya pengambilan keputusan dengan perintah banyak digunakan untuk permasalahan atau rentang tindakan dalam jangka pendek” (Khoironi & Hamid, 2020). Pada praktiknya, para pimpinan juga masih banyak

yang menggunakan keputusan untuk orientasi jangka panjang. Berikut adalah penjelasan bagaimana gaya arahan (*directing*) bekerja dalam orientasi jangka pendek, panjang, sektoral dan integratif (Khoironi & Hamid, 2020), sebagai berikut:

- (1). Keputusan Orientasi Jangka Pendek. Dalam orientasi jangka pendek, pemimpin cenderung membuat keputusan yang cepat dan berwibawa untuk mengatasi masalah yang mendesak atau memanfaatkan peluang jangka pendek. Mereka memprioritaskan efisiensi dan eksekusi untuk mencapai tujuan jangka pendek.
- (2). Keputusan Orientasi Jangka Panjang. Dalam orientasi jangka panjang, pemimpin menetapkan tujuan dan strategi visioner untuk masa depan organisasi. Mereka memandu organisasi menuju kesuksesan dan keberlanjutan jangka panjang melalui tindakan tegas dan arahan strategis.
- (3). Keputusan Orientasi Sektoral. Dalam orientasi sektoral, pemimpin mendelegasikan wewenang pengambilan keputusan kepada kepala atau manajer departemen, dengan fokus pada operasi dan kinerja yang efisien dalam setiap sektor.
- (4). Keputusan Orientasi Integratif. Dalam orientasi integratif, pemimpin menyelaraskan tujuan dan strategi departemen dengan tujuan organisasi secara menyeluruh. Mereka memastikan koordinasi dan kolaborasi antar departemen untuk mencapai hasil yang terintegrasi.

c) Penggunaan cara berpikir yang didasari oleh kemampuan pimpinan

Pemimpin dengan “pola pikir berkembang dalam gaya arahan lebih cenderung menerima tantangan, mengambil risiko yang diperhitungkan, dan mendorong inovasi dalam pengambilan keputusan” (Utari & Hadi, 2020). “Mereka melihat kegagalan sebagai peluang belajar dan fokus pada perbaikan berkelanjutan” (Abdul Jalil & Deny Setiawan, 2022). Hal ini didasarkan pada pertimbangan bahwa gaya ini dilakukan secara taktis, mengambil keputusan yang didasari oleh perhitungan dan analisis pimpinan. Situasi ini menuntut para pimpinan untuk berani mengambil resiko dari serangkaian analisisnya dalam memilih keputusan yang paling rasional dan tepat.

d) Cara mendudukkan diri di dalam proses pengambilan keputusan

Pemimpin dengan gaya arahan akan berfokus pada hasil cepat, efisiensi, dan arah yang jelas. Para pemimpin memprioritaskan tujuan jangka pendek, tugas operasional, dan proses yang disederhanakan untuk mencapai hasil yang cepat dan menentukan. Fokus kerja dalam pengambilan keputusan mendorong tindakan tegas, instruksi yang jelas, dan penggunaan sumber daya yang efisien. Pemimpin dengan gaya ini fokus pada pencapaian target tertentu, memenuhi tenggat waktu, dan memastikan efektivitas operasional. Mereka membuat keputusan yang memprioritaskan produktivitas, penyelesaian tugas, dan kepatuhan terhadap prosedur yang ditetapkan.

Keputusan yang diambil dalam gaya arahan, merupakan “keputusan yang formal dan didasari oleh informasi-informasi formal, didukung oleh pengetahuan dan pengalaman pimpinan” (Kusnadi, 2015). Hal ini dilakukan karena gaya pengarahan harus diketahui dan dipatuhi oleh anggota, serta disampaikan secara jelas karena sifatnya yang satu arah, dari pimpinan ke bawahan.

2) Gaya Pembinaan (*Coaching*)

Pimpinan dengan gaya pembinaan (*coaching*) merupakan proses pengambilan keputusan dilakukan dengan membutuhkan data dan analisis. Pemimpin menerapkan gaya pembinaan “cenderung dipengaruhi oleh model gaya analitis dengan cara mempertimbangkan secara mendalam berbagai opsi dan data yang relevan sebelum membuat keputusan” (Pasolong, 2023).

Dalam perkembangannya, “pemimpin diharapkan dapat mendorong pengikut atau anggotanya untuk terlibat dan ikut serta dalam melakukan analisis secara menyeluruh” (Bader et al., 2023). Analisis yang dilakukan berdasarkan situasi, menginterpretasi masalah bersama-sama, bertukar pikiran dan menyamakan persepsi, dan memberikan penekanan pada pemikiran kritis serta evaluasi untuk menghasilkan keputusan yang dipahami dan disetujui bersama-sama.

Secara umum, cara pemimpin dalam gaya pembinaan lebih berfokus pada “proses pengambilan keputusan yang sistematis, berbasis data, dan mempertimbangkan berbagai alternatif sebelum benar-benar melatih anggotanya

untuk melaksanakan tugas” (Muah et al., 2019). Dalam hal instruksi, pemimpin memberikan arahan yang berdasarkan analisis mendalam terhadap data atau informasi yang relevan. Arahan yang diberikan bersifat logis, terstruktur, dan didukung oleh bukti sehingga mudah dipahami oleh bawahan. Pemimpin memastikan bahwa setiap langkah kerja, indikator keberhasilan, serta risiko yang mungkin terjadi telah dipertimbangkan dengan matang. Supervisi yang dilakukan oleh pemimpin cenderung berbasis evaluasi terhadap data kinerja yang terukur. Pemimpin memantau hasil kerja dan prosesnya secara berkala melalui laporan formal dan indikator keberhasilan yang telah ditentukan sebelumnya. Hal ini penting karena pendekatan analitik membutuhkan validasi yang kuat terhadap setiap proses dan hasil kerja yang dilakukan oleh bawahan.

Salah satu ciri lain dari gaya ini adalah proses pengambilan keputusan yang lebih lambat tetapi lebih mendalam. “Pemimpin dengan gaya pembinaan juga sering melibatkan banyak diskusi, pengumpulan data, dan analisis berbagai sudut pandang sebelum mengambil keputusan” (Utari & Hadi, 2020). Proses ini memungkinkan bawahan untuk memberikan masukan dan berkontribusi dalam pengembangan alternatif solusi. Dengan demikian, “keputusan yang diambil memiliki dasar yang kuat, berbasis fakta, dan lebih bisa diterima oleh semua pihak yang terlibat” (Muah et al., 2019). Namun, waktu yang diperlukan untuk mencapai keputusan cenderung lebih lama karena fokus pada pencarian solusi terbaik.

Dalam proses pengambilan keputusannya, pemimpin cenderung menggunakan pendekatan yang obyektif dan berbasis data. Pemimpin mengumpulkan, memverifikasi, dan menganalisis informasi dari berbagai sumber. Pengetahuan, pengalaman, serta kemampuan pemimpin dalam mengolah data dan memahami konteks situasi menjadi faktor penting dalam menghasilkan keputusan yang berkualitas. Pemimpin yang memiliki kemampuan analisis tinggi akan cenderung menciptakan solusi yang komprehensif, mempertimbangkan berbagai skenario, dan mengidentifikasi potensi risiko. Sebaliknya, pemimpin dengan keterampilan analitik yang kurang mungkin menghasilkan keputusan yang terlalu sederhana atau tidak mencakup semua aspek permasalahan.

“Proses pengambilan keputusan hingga pendelegasian tugas dalam gaya pembinaan serupa dengan gaya analitik, yang dilakukan melalui pendekatan berbasis bukti dan evaluasi menyeluruh” (Pasolong, 2023). Pertama, pemimpin mengidentifikasi tugas-tugas yang memerlukan penanganan segera berdasarkan analisis prioritas yang didukung data. Pemimpin kemudian mengembangkan daftar opsi atau strategi tindakan berdasarkan kajian terhadap data yang relevan. Setelah itu, pemimpin melibatkan tim untuk mengevaluasi berbagai alternatif tindakan, memastikan bahwa keputusan yang diambil mencerminkan analisis kolektif dan bukan hanya keputusan sepihak.

Setelah keputusan diambil, pemimpin menyusun instruksi kerja dengan detail yang meliputi tujuan, metode pelaksanaan, dan indikator keberhasilan. Pemimpin memastikan bahwa bawahan memahami dasar keputusan tersebut melalui diskusi dan penjelasan yang logis. Mekanisme supervisi dilakukan melalui pelaporan formal yang berbasis data dan alat evaluasi yang disepakati bersama. Dengan pendekatan ini, pemimpin tidak hanya memastikan pelaksanaan tugas yang sesuai, tetapi juga menciptakan proses pembelajaran yang memperkuat keterampilan analitik bawahan di masa depan.

a) Kemampuan pimpinan dalam membaca situasi dan memberikan penugasan

Pimpinan pembinaan menekankan ”analisis menyeluruh, wawasan berdasarkan data, dan penalaran logis dalam pengambilan keputusan sebelum melakukan pembinaan” (Kamal et al., 2019). Pemimpin memiliki toleransi tinggi terhadap ambiguitas dan bersedia menggali data secara mendalam, melakukan penelitian luas menyeluruh, dan mempertimbangkan berbagai perspektif sebelum mengambil keputusan. Mereka merasa nyaman menghadapi kompleksitas dan ketidakpastian, menggunakan metode kuantitatif, metrik, dan penilaian risiko untuk menginformasikan pilihan mereka. Toleransi dalam gaya pembinaan memungkinkan para pemimpin membuat keputusan yang tepat berdasarkan bukti, fakta, dan analisis sistematis.

b) Tingkat pembinaan atau pengawasan terhadap keputusan yang diambil

Orientasi dalam pengambilan keputusan dengan gaya pembinaan berfokus pada pendekatan yang berbasis data, logika, dan rasionalitas. “Pemimpin dengan gaya ini mengutamakan pengumpulan informasi yang relevan, analisis mendalam, dan evaluasi alternatif sebelum mengambil keputusan” (Kamal et al., 2019). Mereka berusaha memahami inti permasalahan melalui identifikasi data faktual, tren, dan pola, serta menggunakan alat analisis seperti statistik, pemodelan, atau simulasi. Proses ini dirancang untuk meminimalkan kesalahan dengan mengandalkan bukti obyektif daripada asumsi atau intuisi semata. Orientasi ini juga mencerminkan kebutuhan untuk memahami dampak jangka pendek dan panjang dari setiap keputusan yang diambil, dengan fokus pada solusi yang memberikan nilai maksimal bagi organisasi.

Dalam prosesnya, “pengambilan keputusan yang diambil bersifat analitik dan melibatkan berbagai pemangku kepentingan untuk memberikan perspektif yang beragam dan memperkaya alternatif solusi” (Pasolong, 2023). Pendekatan ini menuntut waktu dan sumber daya lebih besar, karena pemimpin tidak hanya mempertimbangkan informasi internal tetapi juga faktor eksternal seperti tren industri, kondisi pasar, dan dinamika sosial. Orientasi ini mengarahkan pemimpin untuk tidak terburu-buru dalam membuat keputusan, tetapi lebih berhati-hati dalam mengintegrasikan berbagai aspek untuk menciptakan solusi yang terstruktur, inovatif, dan dapat diimplementasikan secara efektif. Hal ini membantu organisasi mengurangi risiko dan meningkatkan efisiensi dalam menghadapi tantangan yang kompleks. Berikut ini pengambilan keputusan berdasarkan beberapa orientasi (Pasolong, 2023), antara lain:

- (1) Keputusan orientasi Jangka Pendek. Pemimpin dengan gaya pembinaan dalam keputusan orientasi jangka pendek mengandalkan analisis data dan metode kuantitatif untuk membuat keputusan yang mengoptimalkan hasil jangka pendek. Mereka fokus pada identifikasi tren, pola, dan risiko jangka pendek untuk menentukan pilihan mereka.
- (2) Keputusan orientasi Jangka Panjang. Pemimpin dengan gaya pembinaan dalam keputusan orientasi jangka panjang melakukan analisis mendalam, perencanaan

skenario, dan penilaian risiko untuk membuat keputusan selaras dengan tujuan organisasi jangka panjang. Mereka memprioritaskan wawasan berbasis data yang berkontribusi terhadap kesuksesan jangka panjang.

(3) Keputusan orientasi Sektoral. Pemimpin dengan gaya pembinaan pada keputusan orientasi sektoral menganalisis data, metrik, dan indikator kinerja spesifik sektor untuk membuat keputusan berdasarkan data di tingkat departemen. Mereka mengoptimalkan proses dan hasil dalam setiap sektor.

(4) Keputusan orientasi Integratif. Pemimpin dengan gaya pembinaan dalam keputusan orientasi integratif menganalisis data lintas fungsi, tren, dan dampak untuk membuat keputusan terintegrasi yang menguntungkan organisasi secara keseluruhan. Mereka memprioritaskan analisis holistik dan mempertimbangkan saling ketergantungan antar departemen.

c) Penggunaan cara berpikir yang didasari oleh kemampuan pimpinan

Cara berpikir berkembang dalam gaya pembinaan mendorong pencarian pengetahuan, wawasan berdasarkan data, dan kemauan untuk mengeksplorasi perspektif baru dalam pengambilan keputusan. Para pemimpin mencari solusi berbasis bukti dan menghargai pemikiran kritis. Proses berpikirnya dilakukan dengan terlebih dahulu melakukan studi permasalahan, kekuatan dan kelemahan lembaga, observasi terhadap dinamika yang terjadi dan kesiapan serta karakteristik anggota. “Pimpinan melakukan perhitungan menyeluruh terhadap informasi yang diperoleh untuk menghasilkan keputusan yang siap untuk didiskusikan” (Muah et al., 2019).

d) Cara mendudukkan diri di dalam proses pengambilan keputusan

Dalam gaya pembinaan, “fokus kerja pimpinan adalah pada analisis data, pemecahan masalah, dan pengambilan keputusan berdasarkan bukti dan proses peralihan pengetahuan” (Muah et al., 2019). Para pemimpin memprioritaskan pengumpulan dan analisis data, mengidentifikasi tren, dan memperoleh wawasan untuk membuat keputusan yang tepat dan strategis. Dampak terhadap pengambilan keputusan adalah bahwa pengambilan keputusan analitis dengan menekankan analisis yang cermat, evaluasi obyektif, dan penilaian sistematis terhadap pilihan.

Pemimpin dengan gaya ini fokus pada pemahaman masalah yang kompleks, menilai risiko, dan mengidentifikasi peluang berdasarkan wawasan berbasis data.

3) Gaya Dukungan (*Supporting*)

Selanjutnya, pimpinan pada gaya dukungan yaitu “pada tahap yang lebih akomodatif dan partisipatif, pendekatan pemimpin dalam pengambilan keputusan menekankan pada pentingnya kolaborasi” (F. Z. Fahmi et al., 2016). Gaya dukungan ini adalah “gaya yang melibatkan pemikiran yang lebih luas dan visi jangka panjang. Pemimpin saat ini dituntut untuk memotivasi pengikut dengan visi besar dan strategis yang tidak tergambarkan oleh anggotanya” (Widianto & Harsanto, 2017). Hal ini dapat terjadi apabila pemimpin dibekali oleh pengalaman dan pengetahuan yang lebih baik dari pengikutnya. Mereka akan mendorong pengikut untuk berpikir secara kreatif dan inovatif dalam merancang solusi-solusi yang mengarah pada pencapaian tujuan jangka panjang. “Prosesnya dilakukan secara bertahap dengan mengedukasi, memberi pemahaman, membangun sistem berpikir dan berbagi peran, sampai dengan mengarahkan pada upaya membangun konsensus dan komitmen bersama” (Booher & Innes, 2002).

Secara umum, “cara pemimpin dalam gaya dukungan ini dilandasi oleh pemahaman konseptual, yang ditandai dengan pendekatan yang visioner, kreatif, dan berorientasi pada gambaran besar” (Utari & Hadi, 2020). Dalam hal instruksi, pemimpin lebih banyak memberikan arahan yang bersifat strategis, fleksibel, dan berfokus pada tujuan jangka panjang daripada detail teknis. Arahan yang diberikan sering kali mengandung inspirasi, memungkinkan bawahan untuk berpikir secara mandiri dan inovatif dalam menghadapi permasalahan atau tantangan lembaga. “Pemimpin menggunakan pendekatan kolaboratif untuk membangun pemahaman bersama terhadap visi organisasi, memberikan kebebasan kepada bawahan untuk menginterpretasikan dan mengembangkan strategi pelaksanaan yang paling sesuai” (F. Z. Fahmi et al., 2016). Supervisi yang dilakukan bersifat periodik dengan lebih menitikberatkan pada hasil akhir serta bagaimana pendekatan kreatif dapat berkontribusi pada pencapaian visi organisasi.

Salah satu ciri lain dari gaya ini adalah pengambilan keputusan yang bersifat kolektif dan berbasis ide. Pemimpin dengan gaya konseptual biasanya melibatkan bawahan dan berbagai pemangku kepentingan untuk berkontribusi dalam proses pengambilan keputusan. “Pemimpin cenderung mendengarkan berbagai pandangan, mengkaji ide-ide inovatif, dan mengintegrasikan perspektif yang beragam untuk menciptakan solusi yang baru dan strategis” (Pasolong, 2023). Dalam proses ini, pemimpin tidak hanya berperan sebagai pengambil keputusan, tetapi juga fasilitator yang mendorong kreativitas tim. Ruang diskusi yang luas diberikan kepada bawahan untuk berpendapat, sehingga keputusan yang diambil mencerminkan hasil kerja kolektif daripada instruksi sepihak.

Dalam pengambilan keputusan, pemimpin dengan gaya dukungan biasanya “mengandalkan kemampuan berpikir strategis, intuisi, dan pemahaman menyeluruh terhadap konteks organisasi. Prosesnya cenderung mempertimbangkan berbagai skenario sebelum menentukan arah tindakan” (Abdul Jalil & Deny Setiawan, 2022; Kamal et al., 2019). Pemimpin dengan wawasan luas dan pengalaman yang matang di bidangnya akan lebih mudah merumuskan solusi kreatif dan inovatif yang relevan dengan situasi yang dihadapi. Sebaliknya, pemimpin dengan wawasan terbatas cenderung menghadapi kesulitan dalam menghasilkan ide strategis dan memproyeksikan dampak jangka panjang dari keputusan yang diambil.

Proses pengambilan keputusan hingga pendelegasian tugas dalam gaya dukungan sejalan dengan gaya konseptual yang dilakukan secara menyeluruh dengan melibatkan bawahan dalam tahapan perencanaan strategis. Pemimpin pertama-tama mengidentifikasi tantangan dan peluang berdasarkan visi organisasi. Selanjutnya, pemimpin menginisiasi diskusi untuk mengumpulkan ide-ide inovatif dari bawahan, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk berpikir kreatif. Setelah keputusan diambil, pemimpin memberikan arahan strategis yang mencakup gambaran tujuan utama, prinsip-prinsip kerja, dan kebijakan yang harus diikuti. Pemimpin memberikan fleksibilitas kepada bawahan untuk menentukan langkah-langkah teknis sesuai dengan konteks tugas mereka. Dalam proses ini, “pemimpin memastikan bahwa evaluasi dilakukan secara kolaboratif dan berbasis hasil akhir,

untuk mendorong perbaikan berkelanjutan serta pembelajaran bagi seluruh tim” (Abdul Jalil & Deny Setiawan, 2022).

a) Kemampuan pimpinan dalam membaca situasi dan memberikan penugasan

Pemimpin gaya dukungan berfokus pada kreativitas, inovasi, dan visi jangka panjang dalam pengambilan keputusan. Pemimpin dengan toleransi tinggi terhadap ambiguitas dalam gaya ini memanfaatkan ketidakpastian sebagai peluang untuk eksplorasi, eksperimen, dan pembangkitan ide. Mereka merasa nyaman dengan konsep-konsep abstrak, pendekatan yang tidak konvensional, dan mengambil risiko yang diperhitungkan untuk mencapai tujuan visioner. Toleransi dalam gaya konseptual memungkinkan pemimpin untuk berpikir di luar kebiasaan, membayangkan kemungkinan masa depan, dan membuat keputusan yang selaras dengan tujuan strategis dan nilai-nilai organisasi.

Toleransi dalam gaya kepemimpinan ini tercermin dari kemampuan pemimpin untuk menerima keberagaman ide, pendekatan, dan cara berpikir yang berbeda dari timnya. Pemimpin dengan gaya ini cenderung fleksibel dalam menghadapi pandangan yang beragam dan bertentangan dengan perspektifnya, selama ide-ide tersebut berkontribusi pada pencapaian visi dan tujuan jangka panjang organisasi (Utari & Hadi, 2020). Mereka menghargai proses kreatif dan inovatif yang sering kali tidak linear, memahami bahwa eksperimen, kesalahan, atau langkah yang tidak konvensional merupakan bagian dari proses pembelajaran dan pengembangan solusi baru. Toleransi ini memungkinkan pemimpin memberikan ruang kepada tim untuk mencoba pendekatan baru tanpa merasa takut gagal, sambil tetap menjaga fokus pada hasil akhir yang diinginkan. “Sikap ini tidak hanya mendorong kreativitas, tetapi juga memperkuat rasa percaya dan kolaborasi dalam tim” (Abdul Jalil & Deny Setiawan, 2022).

b) Tingkat pembinaan atau pengawasan terhadap keputusan yang diambil

Dalam gaya kepemimpinan dukungan, “keputusan orientasi jangka pendek, menengah, dan panjang saling terintegrasi untuk mendukung visi besar organisasi” (Muah et al., 2019). Dalam jangka pendek, pemimpin berfokus pada menciptakan fondasi yang memungkinkan tim bekerja secara kreatif, seperti membangun

kepercayaan, menyediakan sumber daya, dan menetapkan tujuan awal yang fleksibel. Untuk jangka menengah, pemimpin mulai mengarahkan tim pada pencapaian milestone strategis yang relevan dengan visi, seperti mengembangkan inovasi baru, menguatkan kolaborasi lintas fungsi, atau memperluas kapasitas organisasi. Sementara itu, orientasi jangka panjang menitikberatkan pada pencapaian transformasi besar, seperti pengembangan budaya organisasi berbasis inovasi, adaptasi terhadap perubahan besar di lingkungan eksternal, dan keberlanjutan inisiatif strategis. “Pemimpin konseptual memastikan bahwa setiap tahap orientasi ini saling mendukung, dengan fleksibilitas untuk menyesuaikan strategi berdasarkan dinamika dan tantangan yang dihadapi” (Abdul Jalil & Deny Setiawan, 2022). Berikut ini pengambilan keputusan dilihat dari berbagai orientasi (Muah et al., 2019):

- (1). Keputusan Orientasi Jangka Pendek dalam gaya dukungan menghasilkan ide-ide dan strategi inovatif yang memiliki dampak langsung atau relevan. Para pemimpin memprioritaskan solusi kreatif yang selaras dengan tujuan dan tantangan organisasi jangka pendek.
- (2). Keputusan Orientasi Jangka Panjang dalam gaya dukungan melibatkan pemikiran visioner, inovasi, dan pandangan ke depan yang strategis. Para pemimpin memprioritaskan ide-ide perubahan dan inisiatif jangka panjang yang memposisikan organisasi untuk pertumbuhan berkelanjutan dan daya saing.
- (3). Keputusan Orientasi Sektoral dalam gaya dukungan mendorong pemikiran inovatif dan keselarasan strategis dalam sektor tertentu. Para pemimpin mendorong kreativitas dan keselarasan dengan strategi sektoral yang berkontribusi terhadap tujuan organisasi secara keseluruhan.
- (4). Keputusan Orientasi Integratif dalam gaya dukungan menekankan keselarasan strategis, sinergi, dan kolaborasi antar fungsi. Para pemimpin mendorong inovasi dan inisiatif lintas fungsi yang mendorong pertumbuhan dan daya saing organisasi.

c) Penggunaan cara berpikir yang didasari oleh kemampuan pimpinan

Pemimpin dengan pola pikir berkembang dalam gaya dukungan memiliki kerangka konseptual yang kuat dan merupakan bentuk kepemimpinan yang visioner, kreatif, dan terbuka untuk mengeksplorasi ide dan strategi yang tidak konvensional. Mereka memprioritaskan tujuan jangka panjang, inovasi, dan perubahan transformatif dalam pengambilan keputusan. Cara berpikir dalam gaya kepemimpinan ini bersifat visioner, strategis, dan kreatif, serta akomodatif. Hal ini dilakukan dengan fokus pada upaya menuangkan gambaran besar dan hubungan jangka panjang antara berbagai elemen organisasi untuk menghasilkan arah lembaga yang sesuai dengan target yang diharapkan. “Pemimpin dengan gaya ini cenderung melihat permasalahan sebagai peluang untuk inovasi, menggunakan pendekatan yang menyeluruh untuk mengeksplorasi berbagai kemungkinan solusi” (Muah et al., 2019). Mereka mempertimbangkan banyak perspektif, baik internal maupun eksternal, untuk memahami konteks secara menyeluruh dan memprediksi dampak keputusan di masa depan. Pemimpin dengan gaya dukungan juga mengandalkan intuisi dan kemampuan berpikir lateral untuk menemukan solusi yang tidak konvensional dan menghubungkan ide-ide yang tampaknya tidak terkait. Cara berpikir ini memungkinkan mereka mengarahkan tim ke arah tujuan strategis sambil tetap membuka ruang untuk fleksibilitas dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan.

d) Cara mendudukkan diri di dalam proses pengambilan keputusan

Mengacu pada gaya dukungan, “fokus kerja pimpinan adalah pada visi strategis, inovasi, dan perencanaan jangka panjang, dan pembinaan” (Muah et al., 2019). Para pemimpin memprioritaskan gambaran kemungkinan masa depan, mengeksplorasi solusi kreatif, dan menyelaraskan strategi dengan tujuan organisasi secara menyeluruh. Fokus kerja akan mempengaruhi pengambilan keputusan konseptual dengan memupuk pemikiran visioner, kreativitas, dan penyelarasan strategis. Pemimpin dengan gaya ini fokus pada penetapan tujuan jangka panjang, mendorong inovasi, dan mengembangkan strategi transformatif untuk mencapai pertumbuhan berkelanjutan dan keunggulan kompetitif.

4) Gaya Pendelegasian (*Delegating*)

Di dalam gaya yang keempat, gaya pendelegasian, pemimpin dikaitkan dengan kemampuan memperhatikan untuk dapat mengenali setiap anggotanya secara personal dan membina hubungan yang erat dan saling memahami. Di dalam gaya ini, “pemimpin cenderung bersikap sebagai pendorong dan motivator yang mempelajari perilaku bawahannya selama berinteraksi dan menentukan apa yang tepat untuk ditugaskan” (Jamian et al., 2013). Mereka menggunakan “gaya perilaku dengan memberikan perhatian khusus pada interaksi personal dan hubungan antarpribadi sebagai upaya untuk mengarahkan secara halus pada tujuan-tujuan tertentu dalam proses pengambilan keputusan” (Pasolong, 2023). Daripada mengatur dan mengambil sikap untuk banyak pihak, mereka akan membina hubungan yang kuat dengan para pengikut, memotivasi mereka, dan memberikan dukungan. “Dukungan yang diperlukan untuk memastikan para bawahannya mengerti persoalan, tanggung jawab, dapat melakukan introspeksi diri sehingga dapat menyepakati keputusan bersama” (Possebom et al., 2019). “Fokusnya adalah memberi keleluasaan bagi bawahan untuk menerjemahkan sendiri keputusan-keputusan yang penting untuk meningkatkan kinerja mereka” (Zivkovic, 2022). Di sini, “pimpinan juga akan mendorong kolaborasi dan partisipasi aktif dari seluruh tim lebih jauh dari ketiga pendekatan sebelumnya” (Hagbert & Malmqvist, 2019; Hoegl & Gemuenden, 2001; Permana et al., 2020).

Secara umum, cara pemimpin dalam gaya kepemimpinan pengarah ditandai dengan pendekatan yang berorientasi pada hubungan *interpersonal*, kepercayaan, dan keseimbangan antara tugas serta kebutuhan bawahan. Dalam hal instruksi, “pemimpin memberikan arahan yang jelas namun disampaikan dengan cara yang mendorong partisipasi, membangun rasa percaya, dan memastikan pemahaman semua anggota tim” (Utari & Hadi, 2020). “Pemimpin dengan gaya ini tidak hanya fokus pada penyelesaian pekerjaan tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, di mana bawahan merasa dihargai dan termotivasi” (Darmawan & Roselini, 2022; Muah et al., 2019). Supervisi dilakukan secara rutin, tetapi lebih menekankan pada bimbingan dan dukungan untuk membantu bawahan mencapai potensi terbaik mereka, dibandingkan dengan kontrol ketat terhadap proses kerja.

Salah satu ciri lain dari gaya ini adalah pengambilan keputusan yang berbasis kolaborasi dan komunikasi dua arah. “Pemimpin dengan gaya pendelegasian cenderung mengutamakan keterlibatan bawahan dalam proses pengambilan keputusan” (Muah et al., 2019). Mereka mendorong diskusi yang terbuka, mendengarkan masukan, dan memberikan ruang kepada bawahan untuk menyampaikan ide atau kekhawatiran. “Pemimpin berusaha menciptakan harmoni di dalam tim dengan memperhatikan kebutuhan individu dan kelompok, serta memastikan bahwa setiap keputusan tidak hanya efektif tetapi juga adil” (Gentry et al., 2007). Pendekatan ini meningkatkan keterlibatan emosional bawahan, yang berujung pada peningkatan produktivitas dan kepuasan kerja.

Dalam proses pengambilan keputusan, pemimpin dengan gaya pengarahan mengedepankan empati, kepercayaan, dan pengertian terhadap dinamika tim. “Pemimpin biasanya berusaha memahami latar belakang bawahan, termasuk kekuatan, kelemahan, serta preferensi mereka, untuk menciptakan keputusan yang selaras dengan aspirasi tim” (Utari & Hadi, 2020). Pemimpin ini sering menggunakan pendekatan yang fleksibel dan adaptif, sehingga keputusan yang diambil dapat diterima oleh semua pihak.

Proses pengambilan keputusan hingga pendelegasian tugas dalam gaya ini dilakukan dengan mengutamakan komunikasi. Pemimpin pertama-tama mengidentifikasi tugas dan tanggung jawab dengan melibatkan tim untuk memahami prioritas organisasi. Setelah itu, pemimpin mendistribusikan tugas sesuai dengan kemampuan, minat, dan kapasitas individu dalam tim, serta memastikan bahwa setiap anggota merasa didukung. Arahan diberikan dengan cara yang mendorong kepercayaan diri bawahan, diikuti oleh sesi umpan balik berkala untuk mengevaluasi progres serta menyelesaikan kendala yang muncul. Dalam proses ini, pemimpin memastikan bahwa pendelegasian tidak hanya mencapai tujuan organisasi tetapi juga memberikan peluang pengembangan bagi setiap anggota tim.

a) Kemampuan pimpinan dalam membaca situasi dan memberikan penugasan

Pemimpin dengan gaya perilaku akan “mendelegasikan tugas dengan menekankan pada orang, hubungan, dan dinamika manusia dalam pengambilan keputusan” (Muah et al., 2019). Pemimpin dengan toleransi tinggi terhadap ambiguitas dalam gaya ini mengutamakan empati, komunikasi, dan kolaborasi saat mengambil keputusan. Mereka nyaman menghadapi kompleksitas antarpribadi, mengelola konflik, dan mempertimbangkan dampak keputusan terhadap individu dan tim. Toleransi dalam gaya perilaku memungkinkan pemimpin membangun kepercayaan, memupuk kerja sama tim, dan mendorong budaya organisasi yang positif berdasarkan pemahaman dan saling menghormati.

b) Tingkat pembinaan atau pengawasan terhadap keputusan yang diambil

Dalam gaya kepemimpinan pendelagasian, “orientasi waktu mencakup perhatian yang seimbang terhadap kebutuhan jangka pendek, menengah, dan panjang, dengan fokus utama pada hubungan *interpersonal* dan keberlanjutan tim” (Darr, 2011; Rosnani, 2012). Pada jangka pendek, pemimpin memastikan bahwa tugas-tugas harian terselesaikan dengan efektif sambil memperhatikan kebutuhan emosional dan motivasi individu. Dalam jangka menengah, pemimpin bekerja untuk membangun dinamika tim yang harmonis, memperkuat komunikasi, dan mendorong pengembangan keterampilan anggota untuk menghadapi tantangan yang lebih besar. Sementara itu, untuk orientasi jangka panjang, pemimpin berusaha menciptakan budaya kerja yang inklusif dan suportif, yang tidak hanya mendukung pencapaian visi organisasi tetapi juga memastikan kesejahteraan serta loyalitas anggota tim. Pendekatan ini memungkinkan bawahan untuk tumbuh secara profesional dalam kerangka waktu yang terencana, dengan dukungan berkelanjutan dari pemimpin. Berikut ini pengambilan keputusan berdasarkan beberapa tujuan orientasi (Darr, 2011; Rosnani, 2012), antara lain:

- (1). Keputusan orientasi Jangka Pendek. Pemimpin dengan gaya perilaku dan pendelagasian memiliki orientasi jangka pendek menekankan kerja tim, kolaborasi, dan dinamika antarpribadi untuk mencapai tujuan jangka pendek.

Mereka fokus membangun hubungan dan memotivasi tim untuk mencapai target jangka pendek.

- (2). Keputusan orientasi Jangka Panjang. Pemimpin dengan gaya pendelegasian dan orientasi jangka panjang fokus pada pembangunan budaya organisasi, pengembangan bakat, dan hubungan jangka panjang. Mereka menekankan nilai-nilai, visi, dan keterlibatan karyawan untuk memastikan keberhasilan dan ketahanan organisasi dalam jangka panjang.
- (3). Keputusan orientasi Sektoral. Pemimpin dengan gaya pendelegasian dan orientasi sektoral menekankan kerja tim, kolaborasi, dan komunikasi dalam departemen. Mereka berfokus pada membangun tim yang kohesif dan mengatasi tantangan spesifik sektoral melalui kolaborasi dan tujuan bersama.
- (4). Keputusan orientasi Integratif. Orientasi integratif dalam gaya pendelegasian menekankan pembangunan hubungan jangka panjang, membina kerja tim, dan mempromosikan budaya kolaborasi dan saling mendukung antar departemen. Pemimpin fokus pada integrasi, komunikasi, dan tujuan bersama untuk mencapai kohesi organisasi.

c) Penggunaan cara berpikir yang didasari oleh kemampuan pimpinan

Pola pikir berkembang dalam gaya pendelegasian secara prinsip adalah mendorong kolaborasi, komunikasi, dan fokus pada membangun hubungan positif dalam pengambilan keputusan. Pemimpin mendorong kerja tim, kepercayaan, dan empati. Proses pengenalan personal terhadap lembaga dan setiap elemen di dalamnya menjadi faktor kunci yang menentukan keputusan dalam gaya perilaku. Karena sifatnya pendalaman dan penyesuaian terhadap keadaan *interpersonal*, maka “gaya kepemimpinan ini memerlukan rentang waktu dan fokus yang lebih lama dan memiliki pemahaman berpikir yang dinamis dan tidak terbatas hanya pada keadaan yang saat ini dihadapi” (Utari & Hadi, 2020)..

d) Cara mendudukkan diri di dalam proses pengambilan keputusan

Di sini fokus kerja adalah pada orang, hubungan, dan budaya organisasi. Pemimpin memprioritaskan pembinaan kerja tim, komunikasi, dan keterlibatan karyawan untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mencapai tujuan kolektif. Fokus kerja mempengaruhi pengambilan keputusan perilaku dengan

menekankan kolaborasi, empati, dan dinamika tim dan kemampuan pemimpin membaca peta suasana dan kecenderungan psikologis dari anggotanya. Pemimpin dengan gaya ini “fokus pada membangun kepercayaan, menyelesaikan konflik, dan mengembangkan budaya suportif yang meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan” (Utari & Hadi, 2020).

b. Tahapan dalam Menentukan Gaya Pengambilan Keputusan

Peran kepemimpinan dalam pengambilan keputusan, “langkah-langkah yang diuraikan merupakan fondasi yang penting untuk memastikan proses pengambilan keputusan yang efektif dan berkelanjutan” (Martiskainen, 2017). Langkah-langkah tersebut juga dapat menjadi ukuran dalam melihat atau indikator dalam melihat bentuk-bentuk gaya pengambilan keputusan dan bagaimana gaya tersebut bekerja. Bagaimanapun penting bagi seorang pemimpin untuk benar-benar memahami dan mencerna masalah yang dihadapi. Ini mencakup membedakan antara tujuan, metode, peran pemimpin, dan arah yang diinginkan dalam menghadapi masalah tersebut. Sebagai pemimpin, mereka harus memiliki pemahaman yang jelas tentang tujuan akhir yang ingin dicapai, peran apa yang mereka mainkan dalam mencapai tujuan tersebut, dan bagaimana mereka dapat mempengaruhi arah dan metode yang digunakan.

Praktik pengambilan keputusan perlu diawali dengan upaya mengidentifikasi alternatif-alternatif yang relevan. “Seorang pemimpin yang efektif harus mampu mengumpulkan dan mengevaluasi sebanyak mungkin alternatif yang mungkin untuk mengatasi masalah yang dihadapi” (Zhang et al., 2018). Ini melibatkan kemampuan untuk berpikir kreatif, berpikir di luar kotak, dan melihat masalah dari berbagai sudut pandang. Dengan memiliki sejumlah alternatif yang relevan, pemimpin dapat memastikan bahwa keputusan yang diambil didasarkan pada informasi yang komprehensif dan pemikiran yang mendalam.

Setelah alternatif-alternatif diidentifikasi, langkah berikutnya adalah menentukan prioritas. Memilih di antara banyak alternatif adalah bagian integral dari pengambilan keputusan yang efektif. “Pemimpin harus mampu mengidentifikasi alternatif yang paling sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai dan

memberikan solusi yang paling efisien dan efektif” (Ngwenya & Phuthi, 2022). Dalam menentukan prioritas, pemimpin juga perlu mempertimbangkan ketersediaan sumber daya dan risiko yang terkait dengan setiap alternatif yang dipertimbangkan.

Secara umum, di banyak literatur, dijelaskan bahwa “setelah keputusan diambil, langkah yang harus diambil adalah melaksanakan keputusan dan melakukan evaluasi” (Czerkowski & Lyman, 2016). Implementasi keputusan sebagai tahap penting dalam proses pengambilan keputusan, di mana pemimpin perlu mengambil tindakan yang konkret untuk menjalankan keputusan yang telah dibuat. Selain itu, evaluasi juga penting untuk memberikan umpan balik terhadap keputusan yang telah diambil. Pemimpin harus memantau dan mengevaluasi hasil dari keputusan tersebut. “Pemimpin harus mengidentifikasi apa yang berhasil dan apa yang perlu diperbaiki, dan menggunakan informasi tersebut untuk memperbaiki proses pengambilan keputusan di masa depan” (Jamian et al., 2013)

Secara keseluruhan, langkah-langkah ini memainkan peran kunci dalam kontribusi peran kepemimpinan dalam pengambilan keputusan yang bijak dan tepat. Dengan mencerna masalah dengan baik, mengidentifikasi alternatif-alternatif yang relevan, menentukan prioritas dengan bijak, dan mengambil langkah-langkah implementasi dan evaluasi, seorang pemimpin dapat memastikan bahwa keputusan yang diambil memiliki dampak yang positif dan berkelanjutan bagi organisasi dan anggota timnya.

c. Kendala Pengambilan Keputusan

Setiap pemimpin dalam menerapkan gaya kepemimpinan memiliki kendala-kendala yang dihadapi. Kendala pengambilan keputusan pimpinan dalam meningkatkan kinerja dosen menurut Apriliana, S. D., & Nawangsari, E. R. (2021); Budiman Arif (2023); Nyoto (2021); Subakri (2022), antara lain:

1) Sumber Daya Manusia

Meningkatkan kinerja dosen dalam melaksanakan tridharma perguruan tinggi (pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat) menghadapi beberapa kendala yaitu:

a) Kurangnya Dukungan Sumber Daya

Dosen sering kali tidak memiliki akses yang memadai terhadap fasilitas, dana, atau sumber daya yang diperlukan untuk penelitian dan pengabdian.

b) Beban Kerja yang Tinggi

Tugas yang banyak dan beragam dapat mengakibatkan dosen kewalahan, mengurangi fokus dan kualitas pengajaran serta penelitian.

c) Kurangnya Pelatihan dan Pengembangan

Dosen mungkin tidak mendapatkan pelatihan yang cukup untuk meningkatkan keterampilan mengajar, penelitian, atau keterampilan lainnya yang relevan.

d) Motivasi dan Penghargaan yang Tidak Memadai

Sistem penghargaan yang tidak adil atau kurang memadai dapat mengurangi motivasi dosen untuk berprestasi dalam tridharma.

e) Kendala Waktu

Banyak dosen yang harus membagi waktu antara mengajar, penelitian, dan kegiatan pengabdian, sehingga sulit untuk fokus pada masing-masing aspek.

f) Kurangnya Kolaborasi

Minimnya kolaborasi antara dosen, baik dalam penelitian maupun pengabdian, dapat menghambat inisiatif dosen dalam melaksanakan tridharma.

g) Regulasi dan Kebijakan yang Ketat

Kebijakan akademik yang kaku atau birokrasi yang berlebihan dapat menghambat inisiatif dosen dalam melaksanakan tridharma.

h) Keterbatasan Infrastruktur Teknologi

Kurangnya fasilitas teknologi yang memadai dapat membatasi pengajaran dan penelitian yang berbasis teknologi.

2) Keuangan

Keterbatasan anggaran sering kali menjadi tantangan besar bagi pimpinan institusi pendidikan dalam upaya meningkatkan kinerja dosen. Salah satu kendala utama yang dihadapi pimpinan perguruan tinggi dalam meningkatkan

kualitas dosen adalah terbatasnya sumber daya keuangan. Beberapa kendala keuangan yang dihadapi antara lain:

a) Anggaran yang Terbatas

Banyak perguruan tinggi menghadapi keterbatasan anggaran yang menghambat pengadaan sumber daya, fasilitas, dan program pelatihan dosen.

b) Pendanaan untuk Penelitian

Dosen sering kali kesulitan mendapatkan dana untuk penelitian, sehingga mengurangi motivasi dan kemampuan mereka untuk berinovasi.

c) Insentif yang Minim

Kurangnya insentif finansial bagi dosen yang berprestasi dalam pengajaran, penelitian, atau pengabdian kepada masyarakat dapat mengurangi motivasi.

d) Biaya Pelatihan dan Pengembangan

Program pengembangan profesional sering kali memerlukan biaya yang tidak selalu tersedia, sehingga menghambat peningkatan keterampilan dosen.

e) Infrastruktur yang Tidak Memadai

Keterbatasan dalam infrastruktur fisik dan teknologi akibat anggaran yang terbatas dapat mempengaruhi efektivitas pengajaran dan penelitian.

f) Tanggung Jawab Keuangan Pribadi

Dosen yang harus mengeluarkan biaya pribadi untuk mendukung penelitian atau pengabdian merasa terbebani, yang dapat mengurangi semangat kerja.

g) Birokrasi dalam Pendanaan

Proses pengajuan dan penggunaan dana yang rumit dapat memperlambat pelaksanaan kegiatan tridharma, menghambat inovasi dan kinerja.

3) Sarana dan Prasarana

Keterbatasan sarana dan prasarana pendidikan menjadi penghambat dalam meningkatkan kualitas kinerja dosen. Salah satu tantangan yang dihadapi pimpinan perguruan tinggi terbatasnya fasilitas penunjang kegiatan akademik. Beberapa kendala sarana dan prasarana yang dihadapi antara lain:

a) Anggaran yang Terbatas

Banyak perguruan tinggi menghadapi keterbatasan anggaran yang menghambat pengadaan sumber daya, fasilitas, dan program pelatihan untuk dosen.

b) Pendanaan untuk Penelitian

Dosen sering kali kesulitan mendapatkan dana untuk penelitian, sehingga mengurangi motivasi dan kemampuan mereka untuk berinovasi.

c) Insentif yang Minim

Kurangnya insentif finansial bagi dosen yang berprestasi dalam pengajaran, penelitian, atau pengabdian kepada masyarakat dapat mengurangi motivasi.

d) Biaya Pelatihan dan Pengembangan

Program pengembangan profesional sering kali memerlukan biaya yang tidak selalu tersedia, sehingga menghambat peningkatan keterampilan dosen.

e) Infrastruktur yang Tidak Memadai

Keterbatasan dalam infrastruktur fisik dan teknologi akibat anggaran yang terbatas dapat mempengaruhi efektivitas pengajaran dan penelitian.

f) Tanggung Jawab Keuangan Pribadi

Dosen yang harus mengeluarkan biaya pribadi untuk mendukung penelitian atau pengabdian merasa terbebani, yang dapat mengurangi semangat kerja.

g) Birokrasi dalam Pendanaan

Proses pengajuan dan penggunaan dana yang rumit dapat memperlambat pelaksanaan kegiatan tridharma, menghambat inovasi dan kinerja.

d. Solusi Pengambilan Keputusan

Dari beberapa kendala yang dihadapi, pimpinan perlu mencari atay memberikan solusi atas kendala yang dihadapi. Beberapa solusi yang bisa dilaksanakan dalam mengatasi kendala yang dihadapi pada pengambilan keputusan dalam meningkatkan kinerja dosen pada tridharma perguruan tinggi menurut

Apriliana, S. D., & Nawangsari, E. R. (2021); Budiman Arif (2023); Nyoto (2021); Subakri (2022), antara lain:

1) Sumber Daya Manusia

Solusi yang bisa diterapkan dalam menangani kendala sumber daya manusia, yaitu:

- a) Rekrutmen yang Selektif. Pastikan proses rekrutmen dilakukan secara selektif dengan mempertimbangkan kompetensi, pengalaman, dan potensi dosen untuk berkontribusi pada tridharma.
- b) Pelatihan dan Pengembangan Berkelanjutan. Sediakan program pelatihan dan pengembangan profesional yang berkelanjutan untuk meningkatkan keterampilan dosen dalam mengajar, penelitian, dan pengabdian masyarakat.
- c) Evaluasi Kinerja yang Adil dan Transparan. Terapkan sistem evaluasi kinerja yang objektif dan transparan, dengan umpan balik yang konstruktif, agar dosen dapat mengetahui area yang perlu ditingkatkan.
- d) Sistem Insentif dan Penghargaan. Kembangkan sistem penghargaan yang menarik bagi dosen yang berprestasi dalam tridharma, sehingga memotivasi mereka untuk terus berkontribusi secara maksimal.
- e) Peningkatan Keterlibatan Dosen. Libatkan dosen dalam pengambilan keputusan terkait program dan kebijakan SDM, sehingga mereka merasa dihargai dan memiliki rasa kepemilikan terhadap kebijakan yang diambil.
- f) Dukungan untuk Penelitian dan Pengabdian. Sediakan sumber daya yang memadai, seperti dana, fasilitas, dan waktu, untuk mendukung dosen dalam melaksanakan penelitian dan kegiatan pengabdian masyarakat.
- g) Komunikasi yang Efektif. Ciptakan saluran komunikasi yang baik antara manajemen dan dosen, agar setiap masalah atau saran dapat disampaikan dan ditangani dengan cepat.
- h) *Mentoring* dan Pembimbingan. Implementasikan program *mentoring*, di mana dosen senior membimbing dosen junior, untuk berbagi pengalaman dan pengetahuan yang dapat meningkatkan kinerja.

- i) Keseimbangan Beban Kerja. Usahakan agar beban kerja dosen terkelola dengan baik, sehingga mereka dapat fokus pada kualitas pengajaran, penelitian, dan pengabdian.

2) Keuangan

Solusi yang bisa diterapkan dalam menangani kendala keuangan, antara lain:

- a) Penyusunan Anggaran yang Partisipatif. Libatkan dosen dalam proses penyusunan anggaran. Dengan melibatkan mereka, kebutuhan yang nyata dapat diidentifikasi dan anggaran dapat dialokasikan dengan lebih efektif.
- b) Pencarian Sumber Pendanaan Eksternal. Tingkatkan Upaya untuk mencari dana dari sumber eksternal seperti hibah penelitian, *sponsorship*, atau kemitraan dengan industri untuk mendukung kegiatan tridharma.
- c) Prioritaskan Penggunaan Dana. Fokuskan penggunaan anggaran pada program yang dapat langsung meningkatkan kinerja dosen, seperti pelatihan, pengembangan kurikulum, dan pembiayaan penelitian.
- d) Sistem Insentif yang Jelas
Buat sistem insentif yang transparan dan adil bagi dosen yang berprestasi dalam pengajaran, penelitian, dan pengabdian. Insentif finansial dapat meningkatkan motivasi.
- e) *Monitoring* dan Evaluasi Anggaran
Lakukan evaluasi berkala terhadap penggunaan anggaran dan dampaknya terhadap kinerja dosen. Hal ini dapat membantu dalam penyesuaian alokasi dana di masa depan.
- f) Pelatihan Manajemen Keuangan. Berikan pelatihan bagi dosen tentang manajemen keuangan dan pengelolaan dana penelitian, sehingga mereka dapat mengelola sumber daya dengan lebih baik.
- g) Peningkatan Transparansi. Berikan pelatihan bagi dosen tentang manajemen keuangan dan pengelolaan dana penelitian, sehingga mereka dapat mengelola sumber daya dengan lebih baik.
- h) Fleksibilitas dalam Penggunaan Anggaran. Ciptakan kebijakan yang memungkinkan fleksibilitas dalam pengalihan dana antar program atau proyek, sehingga dapat menyesuaikan dengan kebutuhan yang mendesak.

3) Sarana dan Prasarana

Solusi yang bisa diterapkan dalam menangani kendala sarana dan prasarana, yaitu:

- a) Evaluasi Kebutuhan Fasilitas. Lakukan survei dan diskusi dengan dosen untuk mengidentifikasi kebutuhan sarana dan prasarana yang mendukung pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat.
- b) Penganggaran yang Tepat. Alokasikan anggaran yang memadai untuk pengadaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana, dengan prioritas pada fasilitas yang berdampak langsung terhadap kinerja dosen.
- c) Peningkatan Infrastruktur Teknologi. Investasikan dalam perangkat keras dan perangkat lunak yang diperlukan untuk mendukung metode pengajaran modern, seperti *e-learning* dan penelitian berbasis teknologi.
- d) Penyediaan Ruang Kerja yang Nyaman. Sediakan ruang kerja yang memadai dan nyaman bagi dosen, termasuk ruang penelitian dan kolaborasi, untuk mendukung produktivitas mereka.
- e) Fasilitas Laboratorium yang Memadai. Pastikan bahwa laboratorium dan ruang praktik dilengkapi dengan peralatan dan bahan yang diperlukan untuk penelitian dan pengajaran.
- f) Program Pemeliharaan Rutin. Implementasikan program pemeliharaan dan perbaikan sarana dan prasarana secara rutin untuk memastikan bahwa semua fasilitas dalam kondisi baik dan dapat digunakan dengan optimal.
- g) Fasilitas untuk Pengabdian Masyarakat. Sediakan sarana yang mendukung kegiatan pengabdian kepada masyarakat, seperti ruang untuk pelatihan atau program *outreach*.
- h) Kerja Sama dengan Pihak Ketiga. Jalin kemitraan dengan industri atau lembaga lain untuk mendapatkan dukungan dalam pengadaan sarana dan prasarana, seperti sponsor atau program CSR.
- i) *Monitoring* dan Evaluasi Penggunaan Fasilitas. Lakukan *monitoring* dan evaluasi secara berkala terhadap penggunaan sarana dan prasarana, untuk mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki atau ditingkatkan.

- j) Keterlibatan Dosen dalam Pengambilan Keputusan. Libatkan dosen dalam proses pengambilan keputusan terkait sarana dan prasarana, agar mereka merasa memiliki dan bertanggung jawab terhadap fasilitas yang ada.

3. Pimpinan dan Karakteristiknya

Pemimpin adalah orang yang bertindak atau berperan sebagai pihak yang bertanggung jawab, mengarahkan, atau menentukan tindakan kelompok dua orang atau lebih, baik dalam bentuk organisasi formal maupun non-formal. “Pemimpin dapat berbentuk pimpinan negara, lembaga pemerintah, organisasi non-profit, organisasi Masyarakat sampai dengan rumah tangga atau keluarga” (F. Z. Fahmi et al., 2016). “Pemimpin mendapatkan pengakuan dan kedudukannya atas pertimbangan proses-proses alamiah maupun buatan” (Martiskainen, 2017; Widiyanto & Harsanto, 2017). “Pemimpin dengan otoritas alamiah biasanya ditentukan oleh kekerabatan pengalaman, kedalaman ikatan dengan budaya atau agama, serta kemampuan lainnya seperti pendidikan, materi, dan fisik” (Ching, 2020; Rosnani, 2012). Sementara dalam proses buatan, pemimpin mendapatkan pengakuan melalui “proses-proses politik yang meliputi pemilihan anggota, penunjukan dari pihak yang berwenang, dan diatur masa kepemimpinannya berdasarkan kesepakatan para pihak yang terlibat” (Beard, 2003; Martiskainen, 2017). Di dalam tinjauan pustaka ini, pembahasan didorong pada upaya memahami dasar-dasar bentuk kepemimpinan dan bagaimana karakter pemimpin yang mempengaruhi cara mereka dalam memimpin dan mengambil keputusan di dalam institusinya.

a. Bentuk-Bentuk Kepemimpinan

Teori Kepemimpinan yang ditulis oleh Terry, George R (1986) menyatakan bahwa “kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri seseorang atau pemimpin, mempengaruhi orang lain untuk bekerja secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai tujuan yang diinginkan”. Hal ini memberi gambaran bahwa seorang pemimpin harus memiliki kapasitas utama berupa jiwa kepemimpinan, yang secara sadar atau tidak sadar, dapat digunakan untuk mengatur, memberi pengaruh, dan memberikan keyakinan yang dapat diterima oleh anggotanya.

Pemimpin dibagi ke dalam tiga kategori menurut perannya (Bader et al., 2023), yaitu:

- a) Peran dalam pengambilan keputusan (*Decisional*), adalah peran dimana manajer (pemimpin) merencanakan strategi dan memanfaatkan segala sumber daya yang terdapat dalam lembaga atau organisasi untuk pengambilan keputusan.
- b) Peran dalam hubungan antar pribadi (*Interpersonal*), adalah peran manajemen untuk mengarahkan dan mengawasi karyawan dan organisasi. Hubungan antar personal menjadi titik tolak mengomunikasikan ide-ide, visi misi, dan tujuan lembaga atau organisasi. Setiap pribadi adalah kekuatan dan sumber daya yang harus terus-menerus dipelihara komunikasi dan emosinya agar senantiasa memiliki daya juang yang tinggi.
- c) Peran yang berhubungan dengan informasi (*Informasi*), adalah peran dimana para manajer menyerap, mengelola, dan mendistribusikan informasi kepada semua lini lembaga atau organisasi. Informasi merupakan modal untuk mengambil keputusan secara cepat dan akurat, semakin cepat informasi didapat maka akan cepat pula proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan tujuan lembaga atau organisasi.

Di dalam konteks peran pengambilan keputusan, pemimpin sering kali dihadapkan pada tantangan dilema pengambilan keputusan.”Setiap keputusan pada dasarnya adalah suatu proses yang tidak selalu menyenangkan semua pihak, atau akan cenderung merugikan sejumlah pihak” (Sukatin, S. et. al., 2022). “Pemimpin dituntut harus dapat cermat mengambil keputusan yang paling berguna atau bermanfaat bagi pihak terbanyak atau yang paling adil di mata anggota atau pengikutnya” (Innes & Booher, 2010). Di sini, kejelian untuk memetakan persoalan, mengenali potensi dan tantangan serta mengendalikan kekuatan dan kelemahan organisasinya adalah modal utama yang penting. Selain itu, “pemimpin juga harus memiliki keberanian dan kemampuan untuk bertanggung jawab atas keputusan atau pilihan yang diambil, baik itu berhasil maupun tidak” (Van Wart et al., 2014)

b. Karakteristik Kepemimpinan

Untuk memahami gaya pengambilan keputusan dalam kepemimpinan suatu komunitas dan organisasi, kita perlu memahami karakteristik dari pemimpin. Secara umum sejumlah teori menguraikan “karakteristik pemimpin dalam mengelola, mengarahkan, membimbing dan menginspirasi orang lain menuju tujuan bersama” (Zhang et al., 2018). Karakteristik ini dapat dikelompokkan menjadi beberapa ciri utama sebagaimana dijelaskan di dalam sub-bab di bawah ini.

1) Komunikatif

Pertama, “seorang pemimpin di lingkungan komunitas dan organisasi harus memiliki keterampilan komunikasi yang kuat” (F. Z. Fahmi et al., 2016). Komunikasi yang efektif memungkinkan para pemimpin menyampaikan visi, tujuan, dan harapan mereka dengan jelas kepada para pengikutnya. Hal ini juga “melibatkan mendengarkan secara aktif, yang memungkinkan para pemimpin memahami kebutuhan dan kekhawatiran anggota komunitas atau pengikut mereka” (Widianto & Harsanto, 2017). “Dengan mengembangkan saluran komunikasi yang terbuka dan transparan, para pemimpin dapat membangun kepercayaan dan memupuk lingkungan yang mendukung di mana setiap orang merasa dihargai” (Purcell, 2009).

Pemimpin yang komunikatif juga cenderung lebih mudah menyampaikan maksud dari tindakannya dengan jelas. Hal ini berguna dalam proses negosiasi, mediasi, dan pengambilan keputusan. Kemampuan verbal yang bisa menyesuaikan dengan lawan bicara, termasuk kondisi dan gaya Bahasa dari anggota merupakan bentuk paling utama dari kemampuan pemimpin mengolah setiap apa yang ingin disampaikan sesuai dengan kebutuhan untuk dapat diterima dengan baik dan dijalankan oleh anggota (F. Z. Fahmi et al., 2016). Sebaliknya, “gaya komunikasi yang tidak sesuai dengan konteks lawan bicara, apalagi cenderung merendahkan dan menyulitkan pemahaman anggotanya akan menjadi titik awal penolakan dan tidak kooperatifnya anggota” (Vila, 2016). Pemimpin yang komunikatif akan mudah menyampaikan tujuan organisasi sehingga akan diterima dan dilaksanakan dengan baik oleh anggotanya.

2) Berempati

Hal penting lain sebagai bentuk karakteristik pemimpin yang melatarbelakangi sikap dan pengambilan keputusannya adalah tingkat empati yang dimiliki. “Pemimpin yang berempati menunjukkan pemahaman dan kasih sayang terhadap pengalaman dan emosi orang lain dan permasalahan yang dihadapinya” (Zivkovic, 2022). Dengan menempatkan diri pada posisi anggota komunitas atau pengikutnya, “pemimpin yang berempati dapat mengatasi kebutuhan mereka, menyelesaikan konflik, dan menumbuhkan rasa memiliki dan inklusivitas dengan lebih baik” (Rosnani, 2012). Hal tersebut tergambar bahwa “Kemampuan berempati ini membantu membangun hubungan yang kuat dan menumbuhkan budaya organisasi atau etos komunitas yang positif yang didorong oleh pemimpinnya” (Gentry et al., 2007).

Selain itu, kemampuan berempati juga menempatkan seorang pemimpin untuk dapat memahami konteks di mana sebuah keputusan diambil. Pertimbangan yang dipikirkan merupakan hasil dari pemimpin memahami permasalahan yang dihadapi oleh sebuah institusi atau organisasi yang ia pimpin, termasuk permasalahan yang dihadapi oleh setiap individu yang menjadi anggotanya. Dengan kapasitas empati yang baik, “pemimpin juga cenderung bijak dalam mempertimbangkan implikasi atas keputusan-keputusan yang diambil, termasuk toleransi atas ketidakmampuan anggota memenuhi ketentuan yang ditetapkan atau memahami penyebabnya” (Gentry et al., 2007).

3) Berintegritas

Karakteristik penting lainnya dari pemimpin adalah integritas. Pemimpin harus bertindak dengan kejujuran, transparansi, dan perilaku etis, baik dalam perilaku pribadinya maupun dalam proses pengambilan keputusan (Bader et al., 2023). “Integritas membangun kepercayaan dan kredibilitas, memungkinkan para pemimpin untuk menginspirasi kepercayaan dan loyalitas di antara para pengikutnya” (Darr, 2011). Dengan menjunjung tinggi standar etika yang tinggi dan memimpin dengan memberi contoh, “para pemimpin menentukan perilaku etis dalam komunitas atau organisasi mereka, sehingga berkontribusi terhadap budaya integritas dan akuntabilitas” (Martiskainen, 2017). Di dalam konteks gaya

pengambilan keputusan, integritas memainkan peran penting dalam membentuk karakteristik seorang pemimpin dalam menentukan keputusan yang tepat.

Pertama, “pemimpin yang berintegritas cenderung berpedoman pada prinsip dan nilai etika yang kuat, yang menjadi pedoman moral dalam pengambilan keputusan” (Jamian et al., 2013). Pimpinan cenderung teguh pada peraturan dan norma yang berlaku, termasuk tertib terhadap prosedur yang ada. Artinya mereka menghargai perangkat aturan sebagai hal yang harus dijunjung dan dipatuhi bersama untuk menjaga kepastian dan keberlanjutan organisasi atau institusi. Selain itu, integritas pemimpin juga memberikan pengaruh positif yang dapat menginspirasi anggota dan memberi teladan. Sehingga, “sebuah keputusan biasanya akan lebih mudah diterima jika pemimpin memberi contoh yang menjunjung tinggi integritas” (Benmira & Agboola, 2021).

Integritas berkontribusi pada penerapan gaya pengambilan keputusan partisipatif, seperti pendekatan demokratis atau konsultatif. “Seorang pemimpin dengan integritas menghargai perspektif yang beragam dan mendorong dialog terbuka dan kolaborasi ketika mengambil keputusan” (Innes & Booher, 2010). “Pimpinan juga cenderung lebih bijak dan mampu mendengar dengan baik sebelum mengambil keputusan” (F. Z. Fahmi et al., 2016). Selain itu, pemimpin yang berintegritas akan cenderung mudah diterima dan didengarkan dengan baik. Dengan melibatkan anggota tim dan pemangku kepentingan dalam proses pengambilan keputusan, mereka tidak hanya memperoleh wawasan dan masukan yang berharga namun juga meningkatkan rasa kepemilikan dan komitmen terhadap keputusan yang diambil. Pendekatan partisipatif ini menghasilkan keputusan yang lebih terinformasi dan inklusif yang mempertimbangkan berbagai sudut pandang dan potensi dampak.

Secara khusus penelitian ini menggarisbawahi bahwa integritas mempengaruhi gaya pengambilan keputusan yang mengedepankan konsistensi dan keandalan pemimpin dalam tindakan dan gaya bicaranya dalam melaksanakan kepemimpinan. “Seorang pemimpin yang berintegritas menunjukkan konsistensi antara perkataan dan tindakannya, menepati janji dan komitmen yang dibuat kepada pemangku kepentingan” (Hagbert & Malmqvist, 2019). Keandalan ini membangun

kepercayaan dan keyakinan pada kepemimpinan mereka, sehingga memudahkan anggota tim untuk menyelaraskan dengan keputusan dan bekerja menuju tujuan bersama. Pengambilan keputusan yang konsisten juga membantu menetapkan ekspektasi dan standar yang jelas dalam organisasi, sehingga berkontribusi terhadap stabilitas dan efektivitas dalam implementasi keputusan.

4) Adaptif

Kemampuan beradaptasi dan ketahanan juga merupakan karakteristik penting dari para pemimpin di dunia yang dinamis dan serba cepat saat ini. “Pemimpin harus mampu menavigasi perubahan, ketidakpastian, dan kesulitan dengan fleksibilitas dan ketahanan” (Benmira & Agboola, 2021; Lund, 2018). “Mereka harus menerima inovasi dan bersedia bereksperimen dengan pendekatan baru untuk mengatasi tantangan dan peluang yang muncul” (Maznevski & Chudoba, 2000). Dengan menunjukkan kemampuan beradaptasi dan ketahanan, “para pemimpin menginspirasi kepercayaan diri dan memotivasi orang lain untuk mengatasi hambatan dan bertahan menuju tujuan bersama” (Benmira & Agboola, 2021).

Pemimpin yang adaptif adalah mereka yang tetap fleksibel dan responsif terhadap perubahan keadaan dan umpan balik terhadap perbaikan sistem. “Seorang pemimpin, dalam mengantisipasi dinamika, harus senantiasa meningkatkan kapasitas dan melebarkan pengetahuannya” (Beard, 2003). Mereka menyadari pentingnya belajar dari kesalahan, mengupayakan perbaikan terus-menerus, dan terbuka terhadap kritik yang membangun.

Pendekatan adaptif ini memungkinkan para pemimpin untuk menyesuaikan strategi pengambilan keputusan mereka berdasarkan informasi baru, tren yang muncul, dan kebutuhan yang terus berkembang, memastikan bahwa keputusan tetap relevan dan efektif dalam mencapai hasil yang diinginkan. Secara keseluruhan, integritas memberdayakan para pemimpin untuk mengadopsi gaya pengambilan keputusan yang etis, partisipatif, konsisten, dan adaptif, yang pada akhirnya meningkatkan keberhasilan organisasi dan kepercayaan pemangku kepentingan.

Selain itu, pemimpin yang adaptif dalam pengambilan keputusan akan cenderung tajam dan efektif. “Mereka memiliki keterampilan pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang kuat didasari atas kemampuan membaca

situasi dan setiap peluang secara internal maupun eksternal” (Rosnani, 2012). Mereka menjadi mampu menganalisis situasi yang kompleks, mempertimbangkan berbagai pilihan, dan membuat keputusan yang selaras dengan kepentingan dan nilai-nilai komunitas atau organisasi mereka (Rehman & Waheed, 2012). Selain itu, “para pemimpin harus proaktif dalam mengidentifikasi dan mengatasi masalah sebelum masalah menjadi lebih besar, dengan menunjukkan pola pikir proaktif dan berorientasi pada solusi” (Palm & Lazoroska, 2021; Perkins, 2013).

5) Kolaboratif

Kolaborasi dan kerja tim juga merupakan karakteristik penting dari para pemimpin baik dalam konteks komunitas maupun organisasi. “Pemimpin harus mampu membina kolaborasi antar individu dan kelompok yang beragam, memanfaatkan kekuatan dan keahlian setiap anggota tim untuk mencapai kesuksesan kolektif” (F. Z. Fahmi et al., 2016; Palm & Lazoroska, 2021). Dengan mengedepankan budaya kolaborasi dan kerja tim, “para pemimpin dapat memanfaatkan kecerdasan kolektif dan kreativitas komunitas atau organisasi mereka, sehingga mendorong inovasi dan produktivitas” (F. Z. Fahmi et al., 2016)

Karakteristik kolaboratif adalah inti dari kepemimpinan yang efektif dalam gaya pengambilan keputusan. Pertama-tama, pemimpin yang kolaboratif cenderung membangun hubungan yang kuat dengan timnya. “Mereka menghargai kontribusi setiap anggota tim dan menciptakan lingkungan yang mempromosikan kerja sama dan komunikasi terbuka” (Innes & Booher, 2010). Dengan berfokus pada kolaborasi, pemimpin memungkinkan timnya untuk merasa didengar dan dihargai, sehingga meningkatkan motivasi dan keterlibatan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan. “Ketika tim merasa memiliki peran aktif dalam pembuatan keputusan, mereka lebih cenderung memahami dan mendukung hasil keputusan tersebut” (F. Z. Fahmi et al., 2016).

Pemimpin yang kolaboratif mempromosikan budaya inklusif di dalam organisasi. Mereka membuka pintu untuk beragam perspektif, pendekatan, dan ide dari seluruh anggota tim. Dengan tidak membatasi diri pada pandangan tunggal atau otoriter, pemimpin kolaboratif menghasilkan keputusan yang lebih holistik dan menyeluruh. Diversitas dalam pemikiran dan pengalaman yang diakomodasi oleh

kepemimpinan kolaboratif memungkinkan penemuan solusi kreatif dan inovatif yang mungkin tidak terpikirkan sebelumnya.

Selain itu, pemimpin yang kolaboratif mendukung pembangunan tim yang kuat. “Mereka mendorong kerja tim yang efektif, memfasilitasi pertukaran ide, keterampilan, dan pengetahuan antar anggota tim” (F. Z. Fahmi et al., 2016). Dengan membangun hubungan yang kuat dan saling mendukung di antara anggota tim, pemimpin kolaboratif menciptakan fondasi yang kokoh untuk proses pengambilan keputusan yang berkelanjutan. “Tim yang terstruktur dengan baik memiliki kemampuan untuk bekerja secara efisien dalam menghadapi tantangan dan mencapai tujuan bersama” (Hoegl & Gemuenden, 2001).

Pemimpin yang kolaboratif memiliki kemampuan untuk mengelola konflik dengan baik. “Mereka mengakui bahwa konflik adalah bagian alami dari proses pengambilan keputusan dan memanfaatkannya sebagai peluang untuk pertumbuhan dan pemecahan masalah” (Jamian et al., 2013). Dengan memfasilitasi diskusi yang terbuka dan mengadopsi pendekatan mediasi, pemimpin kolaboratif membantu tim mengatasi perbedaan pendapat dan mencapai kesepakatan yang memadai. Kemampuan untuk mengelola konflik secara konstruktif membantu memastikan bahwa keputusan yang dihasilkan berdasarkan evaluasi menyeluruh dan pemikiran kritis dari seluruh tim, meminimalkan risiko bias dan kelompok.

6) Visioner

Selanjutnya, kepemimpinan visioner sangat penting untuk menginspirasi dan memobilisasi orang lain menuju tujuan atau visi bersama. “Pemimpin yang efektif mengartikulasikan visi yang menarik untuk masa depan, memotivasi pengikutnya untuk mengejar tujuan dan aspirasi yang ambisius” (Martiskainen, 2017). “Mereka menginspirasi optimisme, antusiasme, dan komitmen, memberdayakan orang lain untuk menyumbangkan bakat dan upaya mereka untuk mewujudkan visi tersebut” (Widianto & Harsanto 2017). Melalui “kepemimpinan visioner, para pemimpin dapat menginspirasi perubahan transformatif dan menciptakan warisan abadi bagi komunitas atau organisasinya” (Haryanto et al., 2022).

Pada akhirnya, kepemimpinan dalam komunitas dan organisasi memerlukan kombinasi karakteristik utama sebagaimana dijelaskan di atas, termasuk

keterampilan komunikasi yang kuat, empati, integritas, kemampuan beradaptasi, ketahanan, kemampuan mengambil keputusan dan memecahkan masalah, kolaborasi dan kerja tim, serta kepemimpinan visioner. Dengan mewujudkan karakteristik ini, para pemimpin dapat secara efektif membimbing dan menginspirasi orang lain menuju tujuan bersama, menumbuhkan budaya kepercayaan, inovasi, dan keunggulan.

Karakteristik visioner pada seorang pemimpin memberikan pandangan jangka panjang yang mendalam terhadap tujuan dan arah yang ingin dicapai oleh organisasi atau tim. Dengan memiliki visi yang jelas dan inspiratif, pemimpin dapat mengarahkan keputusan yang bijak dan tepat sesuai dengan visi tersebut. Mereka dapat menilai setiap keputusan berdasarkan sejauh mana itu akan membantu mencapai visi jangka panjang, bukan hanya keuntungan singkat atau kepentingan pribadi. Selanjutnya, pemimpin visioner cenderung memiliki kemampuan untuk mengantisipasi perubahan dan tren di lingkungan eksternal. Mereka memiliki daya analisis yang kuat untuk memahami bagaimana faktor-faktor eksternal seperti perubahan pasar, teknologi, atau regulasi dapat memengaruhi strategi dan keputusan organisasi. Dengan demikian, “pemimpin visioner dapat membuat keputusan yang adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan, meminimalkan risiko ketidaksesuaian dengan masa depan yang berubah” (Booher & Innes, 2002).

Karakteristik visioner juga mendorong pemimpin untuk menginspirasi dan membimbing tim menuju pencapaian visi bersama. Mereka membangun kesadaran dan komitmen tim terhadap visi tersebut, menjadikannya sebagai landasan bagi proses pengambilan keputusan yang terarah dan konsisten. Dengan memiliki dukungan dan keterlibatan tim yang kuat dalam visi, pemimpin visioner dapat memastikan bahwa setiap keputusan yang diambil membawa organisasi atau tim lebih dekat ke arah yang diinginkan.

c. Inovasi dalam Kepemimpinan

Secara umum, inovasi adalah unsur penting yang harus dimiliki oleh pemimpin. Pemimpin yang berani mengambil perubahan adalah mereka para pelaku yang secara meyakinkan dapat merangsang dan menginspirasi anggotanya

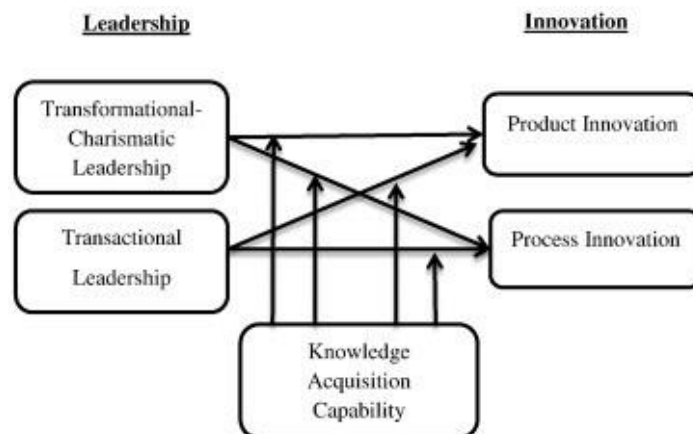
mencapai hasil yang luar biasa. “Pimpinan harus mengembangkan kemampuan kepemimpinan mereka sendiri dengan menjelmakan hal-hal abstrak, idealisme menjadi kenyataan” (Benmira & Agboola, 2021). Dengan inovasi, pemimpin akan dapat memiliki kemampuan untuk senantiasa mencari solusi terbaik. Mereka akan berkembang terus melalui kemampuan dan keberanian untuk mengubah status *quo* dengan memberikan nilai baru yang positif. “Pimpinan perlu membangun iklim demokratis dengan memfasilitasi keinginan bawahan guna mencapai tujuan yang lebih tinggi secara bersama-sama” (Anwar, N.H., 2014).

1) Konsep Inovasi

Berikut ini “indikator yang membentuk inovasi dalam kepemimpinan sangat bervariasi, namun berbagai literatur menggambarkan ke dalam beberapa bentuk” (Anwar, Y., 2016), yakni: pertama, kepemimpinan yang memiliki sifat arif dan bijaksana dalam mendorong perubahan. Kedua, integritas dan keyakinan yang kuat untuk mendorong perubahan atas dasar upaya untuk meningkatkan kualitas lembaga. Ketiga, memiliki visi yang jelas dan realistis, sekaligus menjadi contoh tauladan sebagai pelaksana utama dari visi tersebut yang menginspirasi para bawahan. Keempat, mampu memotivasi anggota dengan pendekatan yang berbeda-beda sesuai dengan persoalan dan tantangan yang dihadapi serta karakteristik kelompok yang dihadapinya. Kelima, mendorong dan melakukan penyebaran ilmu pengetahuan yang memastikan seluruh anggotanya terbekali pengetahuan dan informasi yang cukup sebelum pemimpin melakukan perubahan. Terakhir keenam, kemampuan membangun kerjasama yang baik dengan *stakeholder* eksternal yang mendorong pada upaya melakukan perubahan ke arah yang lebih baik. Pemimpin perlu mendorong dan memfasilitasi terciptanya inovasi dalam mencapai tujuan organisasi. Inovasi terciptanya kreatifitas dan ide-ide baru yang memiliki nilai jual lebih. Inovasi akan mendukung terciptanya daya saing, peningkatan kinerja organisasi, siap menghadapi tantangan dan perubahan dinamika yang ada.

Berikut ini gambar Hubungan antara Kepemimpinan dan Inovasi pada Pendekatan Kerangka Konsep, sebagai berikut:

S



Gambar 2. 1 Hubungan antara Kepemimpinan dan Inovasi: Pendekatan Kerangka Konsep (Chang et al., 2015)

Di dalam dunia akademik, inovasi dalam kepemimpinan dilihat dari kinerja pimpinan perguruan tinggi dan interaksinya dengan para dosen. Dalam keseharian misalnya, para pimpinan perguruan tinggi dianggap mampu berinovasi apabila dapat merespon isu yang berkembang seperti keterbatasan kapasitas SDM atau sarana prasarana melalui serangkaian strategi revitalisasi fasilitas dan atau program peningkatan kapasitas dengan menggunakan anggaran yang tersedia. Proses yang dilakukan biasanya tidak konservatif dan cenderung baru. Namun demikian, “permasalahan yang sering kali terjadi adalah penerapan sesuatu yang baru sering kali mendapatkan berbagai penolakan dan hambatan baik secara administrasi dan kelembagaan, kapasitas pendanaan, dan politis” (Rosnani, 2012).

Salah satu isu yang utama dalam penerapan kepemimpinan yang terus berinovasi adalah hambatan kelembagaan dan sistem yang berlaku dilembaga tersebut. “Banyak pemimpin terikat oleh prosedur administratif dan politik yang tidak membuat mereka leluasa untuk melakukan perubahan” (Beard, 2003). “Tidak kuatnya legitimasi mereka dalam struktur kelembagaan yang dibatasi oleh model kelembagaan berlapis adalah factor lainnya” (Kumar Sharma & Shilpa Jain, 2013). Kemudian, penolakan dari anggota, ketidakbiasaan untuk melakukan perubahan, serta berada dalam kondisi yang lama tidak mengalami perubahan membuat sebuah organisasi menjadi sulit untuk didorong melakukan perubahan. Banyak lembaga

menganut model pengelolaan yang cenderung “*business as usual*” karena mencari keamanan dan kondusivitas yang sering kali menyebabkan stagnasi kelembagaan.

2) Kedudukan Inovasi dalam Kepemimpinan

Dalam konteks ini, kepemimpinan yang efektif mengarahkan pada proses pengambilan keputusan meningkatkan pencapaian tujuan strategis organisasi. Di sisi lain, semakin tinggi inovasi yang didorong oleh pemimpin maka semakin kuat pula keputusan yang diambil. Dalam evolusi teori kepemimpinan, gaya pengambilan keputusan didorong untuk menyesuaikan dengan perkembangan zaman. Misalnya, semakin dinamis dan partisipatifnya era suatu peradaban, semakin tingginya tuntutan demokrasi. Maka, “kepemimpinan perlu mengadopsi gaya-gaya pengambilan keputusan yang lebih mengedepankan pada upaya menghimpun aspirasi anggota, sekaligus menjadikan pemimpin sebagai fasilitator” (Ngwenya & Phuthi, 2022).

Inovasi di dalam konteks akademik merupakan berbagai pendekatan dan strategi yang dirancang untuk memutakhirkan atau meningkatkan kualitas, efektivitas, dan relevansi dari berbagai keputusan yang mendorong pada kinerja dari sebuah lembaga pendidikan. Inovasi dianggap berperan penting dalam mengatasi berbagai permasalahan kompleks sekaligus memastikan peningkatan kualitas yang berkelanjutan, untuk mewujudkan tujuan-tujuan dari lembaga pendidikan. Beberapa bentuk inovasi yang banyak dikembangkan yang mempengaruhi pengambilan keputusan dalam dunia akademik (Ngwenya & Phuthi, 2022), antara lain:

- a) Keputusan berbasis data; dengan semakin berkembangnya teknologi digital dan *big-data*, maka berbagai pertimbangan dalam pengembangan program-program pendidikan serta bentuk kurikulum disusun dengan menggunakan bantuan perangkat lunak, tren dan analisis metrik serta berbagai pendekatan statistik kuantitatif. Jenis inovasi ini meliputi pengumpulan dan analisis data secara teknis untuk kemudian dibahas secara kualitatif dalam rapat-rapat yang kemudian ditentukan keputusan atau tindakan yang harus diambil. Inovasi ini dianggap memberi kebaruan dan kemudahan untuk memetakan atau mempelajari pola-pola yang unik, dinamis, dan menantang dari para pelajar

dan pengajar dalam perkembangannya, memberi proses pengambilan keputusan yang akurat dan terukur.

- b) Pendekatan terintegrasi; pola-pola pengambilan keputusan yang dipertimbangkan melalui serangkaian pertimbangan administrasi bertahap atau sering disebut sebagai pendekatan birokratis sudah dianggap tidak relevan. Kecepatan teknologi serta semakin berkembangnya keilmuan menuntut proses mengatasi masalah melalui pola-pola pengembangan sistem sesuai bidang-bidang keilmuan yang kemudian diintegrasikan berdasarkan pertimbangan multi sektor. Di sini, cara pengambilan keputusan yang bersifat terpisah sesuai kewenangan mulai digantikan oleh cara pengambilan keputusan yang bersifat terpadu, fungsional, dan lebih terintegrasi, memotong rantai birokrasi.
- c) Pengambilan keputusan yang berorientasi pada *risk-sharing*; Setiap pengambilan keputusan didorong untuk mengakomodir berbagai pertimbangan yang berbeda-beda dari *stakeholder* terkait, mengacu pada kepentingan mereka dan sumber daya yang dapat mereka kontribusikan. Peran pimpinan dalam pengambilan keputusan lebih kepada fasilitator yang memastikan setiap *stakeholder* berada pada pengetahuan dan pemahaman yang sama serta mau berkomitmen untuk berbagi sumber daya dan resiko bersama. Pengajar, tenaga administratif, mahasiswa dan partner eksternal akan bersama-sama merumuskan visi untuk kemudian diturunkan dalam sasaran dan rencana aksi, untuk kemudian mengambil keputusan berdasarkan proses negosiasi terbuka. Selain mendorong pada transparansi, model ini juga memastikan pengambilan keputusan yang dapat menjaga komitmen bersama yang lebih kuat.
- d) Berorientasi praktik; Para pemimpin akademis semakin menerapkan pendekatan berorientasi praktik dalam mempertimbangkan pengambilan keputusan. Hal ini melibatkan evaluasi kritis terhadap temuan penelitian, praktik terbaik, dan pembelajaran dari pengalaman masa lalu. Para pemimpin menggunakan pendekatan berbasis bukti untuk menilai efektivitas program, intervensi, kebijakan, dan inisiatif pendidikan. Dengan menggabungkan bukti empiris dan penelitian ilmiah ke dalam pengambilan keputusan, para pemimpin

dapat membuat keputusan yang lebih tepat, rasional, dan berdampak berdasarkan data dan keahlian.

4. Lokalitas Kepemimpinan Pendidikan: Trilogi Ki Hajar Dewantara

Pimpinan dan karakteristiknya membentuk suatu proses yang menghasilkan suatu tatanan nilai yang kemudian menjadi acuan atau standar baik secara filosofis maupun secara praktik. Tatanan nilai tersebut terbagi menjadi dua, pertama tatanan nilai lokalitas dalam konteks cara pandang, budaya, dan cara berpikir di daerah tersebut yang dipengaruhi oleh "*path dependancy*" atau ketergantungan pada pendekatan atau cara berpikir yang dilakukan oleh pendahulu atau orang-orang yang ada sebelumnya. Kedua, tatanan nilai praktik dalam konteks standar, pelaksanaan, prosedur di bidang tersebut yang dipengaruhi oleh model interaksi para pihak yang terkait dan karakteristik para pihak yang dilayaninya.

Nilai-nilai lokalitas kepemimpinan yang menjadi faktor mempengaruhi wujud atau berperan dalam membentuk transformasi nilai. Bagian pertama membahas tentang tatanan nilai lokal dalam hal cara pengajar berperilaku terhadap para pelajar, dan bagaimana para pimpinan merangkul para pengajar untuk menjalankan fungsinya sejalan dengan nilai yang dipilih oleh pimpinan. Bagian kedua membahas tentang bagaimana pola perilaku tersebut membentuk sebuah nilai baru yang kemudian diadaptasi sebagai standar dan prosedur yang kemudian dikenal dengan istilah etika profesi. Kedua bagian ini menentukan bentuk dari kepemimpinan di dalam suatu organisasi pendidikan.

Salah satu nilai lokalitas kepemimpinan pendidikan yaitu Trilogi kependidikan Ki Hajar Dewantara merupakan suatu pendekatan pemikiran dalam bidang pendidikan yang meliputi tiga prinsip utama yang dijelaskan dalam bahasa Jawa: *Ing Ngarsa Sung Tuladha, Ing Madya Mangun Karsa*, dan *Tut Wuri Handayani*. Konsep Trilogi Ki Hajar Dewantara (Wardani et al., 2024) dijelaskan bahwa:

tidak hanya membahas peran guru atau para aktor di bidang pendidikan dalam kegiatan belajar mengajar, tapi juga membangun sebuah cara berpikir, *mindset*, dan filosofis kepemimpinan yang mengatur bagaimana interaksi antara pengajar, pelajar dan masyarakat.

Ketiga nilai Trilogi Pendidikan Ki Hajar Dewantara diartikan sebagai berikut (Djoko Marihandono, 2017):

1. *Ing Ngarsa Sung Tuladha* (Di depan memberi teladan)
Pendidik atau pemimpin harus mampu memberi tauladan yang baik kepada pelajar dan lingkungan di sekitarnya. Nilai ini mengarah pada upaya membangun integritas, profesionalisme, kedisiplinan dan moralitas individu pemimpin atau pengajar. Dalam lembaga pendidikan kesehatan, pimpinan atau pengajar yang mengamalkan prinsip ini akan menjadi *role model*, baik dalam aspek akademis maupun profesional. Misalnya, setiap melakukan kegiatan pengajaran praktik klinis, seorang pengajar harus mampu menunjukkan sikap berempati, jujur, dan kompetitif secara *skill* dalam bekerjasama dengan sesama maupun berhadapan dengan pasien. Hal ini akan membentuk karakter mahasiswa dan mendorong terciptanya budaya profesionalisme di dunia kesehatan.
2. *Ing Madya Mangun Karsa* (Di tengah membangun semangat)
Prinsip ini menekankan peran pengajar sebagai fasilitator yang mampu memupuk motivasi, kepercayaan diri, inspirasi, kekuatan berpikir secara kritis bagi pelajarnya. Dalam pendidikan kesehatan, misalnya, seorang pengajar tidak hanya menyampaikan materi literatur dan membahas tentang kajian teoritis tetapi juga mendorong pelajar dalam memahami konteks riil melalui praktik penelitian, forum diskusi, maupun observasi lapangan. Model ini merupakan pendekatan yang dapat mendorong kolaborasi, berpikir kritis dan sistematis, serta memiliki dorongan semangat belajar. Penelitian yang dihasilkan pun lebih bersifat akomodatif dan partisipatif, di mana pengajar dan pelajar bekerja bersama membangun kolaborasi dan proses saling belajar untuk menemukan solusi inovatif dalam pelayanan kesehatan, seperti pengembangan metode perawatan yang lebih humanis dan efektif, yang keseluruhannya dapat membentuk pendekatan ilmu yang penting di bidang itu.
3. *Tut Wuri Handayani* (Di belakang memberi dorongan)
Nilai ini secara khusus mengedepankan pentingnya pengajar dalam memberikan dukungan dan bimbingan dari belakang, sehingga peserta didik

dapat berkembang dengan kemandirian. Di lembaga pendidikan kesehatan, misalnya, prinsip ini berkaitan dengan cara pendidik memberikan kepercayaan kepada mahasiswa untuk mampu melakukan pembelajaran lewat berpraktek langsung dengan pengawasan minimal. Pendekatan ini membentuk mahasiswa yang percaya diri, mampu bertanggung jawab, dan sigap dalam membuat keputusan penting dan strategis, seperti saat menangani pasien di rumah sakit atau dalam situasi darurat kesehatan.

Trilogi kependidikan Ki Hajar Dewantara mengajarkan standar informal dan moralitas dalam mengatur cara pengajar dan pelajar berbagi ilmu di dalam platform pendidikan. Pendekatan standar ini adalah sesuatu yang tidak formal namun penting karena berakar pada nilai moral, etika, dan humanisme, yang penting untuk diimplementasikan di dalam interaksi di lembaga pendidikan kesehatan. Nilai-nilai ini mendorong terbentuknya perilaku berikut:

- 1) Empati dan Peduli: Dalam pelayanan Kesehatan dan pendidikan kesehatan, peserta didik diajarkan untuk mampu mendengarkan, memahami, dan merespons kebutuhan pasien secara holistik, bukan hanya berfokus pada aspek medis dan bukan hanya melakukan tindakan yang tidak didasari oleh perhitungan yang matang.
- 2) Kolaborasi: Nilai *Ing Madya Mangun Karsa* mendorong upaya kerja sama antar tenaga kesehatan, mahasiswa, dan masyarakat untuk menciptakan pelayanan kesehatan yang efektif dan efisien, terutama dengan prinsip saling belajar, saling memberi manfaat.
- 3) Etika Profesional: Prinsip *Ing Ngarsa Sung Tuladha* mendorong pemimpin pendidikan untuk memberi contoh dalam berperilaku etis atau sesuai dengan etika yang ada, serta bertanggung jawab, membentuk budaya kerja yang berlandaskan integritas dan kejujuran.
- 4) Pemberdayaan Individu: Nilai *Tut Wuri Handayani* memberikan ruang bagi mahasiswa atau peserta didik untuk menjadi tenaga kesehatan yang mandiri dan mampu berinovasi.

Dengan pengajaran dan penelitian yang berlandaskan trilogi kependidikan ini, berbagai lembaga pendidikan kesehatan akan diharapkan dapat menghasilkan

tenaga profesional yang tidak hanya kompeten secara keilmuan, tetapi juga memiliki jiwa kemanusiaan dan kepedulian sosial yang tinggi. Standar perilaku ini kemudian tercermin dalam “budaya pelayanan kesehatan, di mana interaksi antara tenaga kesehatan, pasien, dan masyarakat dipenuhi dengan sikap saling menghormati, mendukung, dan membangun kepercayaan” (Wardani et al., 2024).

Nilai Trilogi Kependidikan Ki Hajar Dewantara yaitu Ing Ngarsa Sung Tuladha, Ing Madya Mangun Karsa, dan Tut Wuri Handayani tentu memiliki pengaruh penting dalam membangun gaya pengambilan keputusan pimpinan. Hal ini terutama karena trilogi pendidikan ini memberikan nilai-nilai yang harus dianut dan bisa memberikan Gambaran tentang bagaimana sebenarnya interaksi antara pengajar, pengelola lembaga pendidikan dan peserta ajar. Ketiga prinsip trilogi ini “mendorong pemimpin untuk bertindak sebagai panutan, fasilitator, dan pendorong, yang menciptakan keseimbangan antara otoritas, kolaborasi, dan pemberdayaan” (Wardani et al., 2024)

Trilogi kependidikan memberi nuansa dalam kepemimpinan. Pada prinsip ini, seorang pemimpin diharapkan menjadi sosok yang mampu memberikan contoh dalam setiap pengambilan keputusan strategisnya, dan memberikan contoh bahwa pimpinan memberi aspirasi dan terbuka pada bawahannya. Nilai ini mempengaruhi pemimpin untuk bersikap:

- 1) **Transparan dan Jujur:** Pemimpin akan mengambil keputusan dengan dasar etika, moral, dan keadilan, sehingga setiap langkahnya dapat dipertanggungjawabkan dan menjadi contoh bagi bawahannya.
- 2) **Konsisten dan Tegas:** Gaya pengambilan keputusan didasarkan pada prinsip kebenaran dan kepentingan bersama, bukan kepentingan pribadi atau kelompok tertentu. Pemimpin yang meneladani prinsip ini cenderung lebih dihormati dan dipercaya karena keputusannya selaras dengan nilai-nilai moral.
- 3) **Berorientasi Jangka Panjang:** Keputusan tidak hanya berfokus pada hasil instan, tetapi pada dampak jangka panjang yang berkelanjutan, sesuai dengan prinsip kepemimpinan yang bertanggung jawab.

Contoh dari praktik ini dalam sebuah lembaga pendidikan, pemimpin yang ingin memperbaiki kualitas pengajaran akan menunjukkan komitmennya.

“Komitmen pemimpin dalam meningkatkan kualitas pendidikan dengan terlibat aktif dalam pengembangan kurikulum, mengikuti proses evaluasi, dan menjadi panutan bagi tenaga pendidik lainnya” (Marliani & Djadjuli, 2019). Prinsip ini menekankan pentingnya peran pemimpin sebagai fasilitator yang membangun motivasi, kreativitas, dan kolaborasi di dalam tim. Dalam pengambilan keputusan, pemimpin akan lebih:

Pemimpin melibatkan pihak-pihak terkait dalam proses pengambilan keputusan untuk memastikan keputusan yang diambil dapat diterima secara kolektif. “Kolaboratif dan Inklusif artinya adalah pemimpin memberikan ruang bagi semua anggota tim untuk menyampaikan pendapat atau ide” (Fabbricatti et al., 2020). Keputusan diambil dengan memperhatikan masukan dari berbagai pihak agar lebih efektif dan komprehensif dan membangun semangat inovasi. Pemimpin menciptakan lingkungan yang mendukung kreativitas, mendorong bawahannya untuk berkontribusi dalam mencari solusi inovatif terhadap permasalahan.

5. Etika Profesi pada Pengambilan Keputusan

Etika profesi merupakan etika moral yang mendasari setiap individu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai tenaga profesional. Dalam pengambilan keputusan, etika profesi memiliki peran yang sangat krusial karena membangun kepercayaan dan menjaga reputasi. Etika juga merupakan koridor penting yang menjadi nilai-nilai yang perlu menjadi panduan bagi individu yang terikat dengan profesi yang digelutinya. Dengan adanya etika, maka diharapkan setiap praktik profesi memiliki standar nilai baku dasar yang meminimalisir potensi terjadinya konflik kepentingan dan praktik-praktik yang merugikan banyak pihak.

Menurut Isnanto, R.R., (2009), “Etika profesi memberikan batasan dan standar yang mengatur interaksi antara orang-orang dalam suatu kelompok sosial”.

Moralitas ini dalam arti khusus berkaitan dengan seni pergaulan manusia, diwujudkan dalam bentuk kaidah (kode) tertulis yang dibuat secara sistematis berdasarkan prinsip-prinsip moral yang ada dan dapat digunakan apabila diperlukan untuk menilai berbagai perilaku nalar biasa (*common sense*) dianggap menyimpang dari prinsip moral. Oleh karena itu, moralitas merupakan cerminan dari apa yang

disebut “pengendalian diri” karena segala sesuatu diciptakan dan diterapkan untuk kepentingan kelompok sosial (profesi) itu sendiri.

Suatu kelompok profesi adalah kelompok yang mempunyai pengetahuan dan keterampilan profesional yang diperoleh melalui proses pendidikan dan pelatihan yang bermutu dan berstandar tinggi. Semua keahlian dan tingkat tinggi mereka hanya dapat dikontrol dan dievaluasi oleh rekan-rekan mereka, para profesional. Dalam konteks ini, “keberadaan organisasi profesi yang memiliki kode etik profesi diperlukan untuk menjaga harkat dan martabat profesi, dan melindungi masyarakat dari berbagai bentuk penyimpangan atau penyalahgunaan pengetahuan profesi” (Isnanto, R.R., 2009).

Suatu profesi hanya dapat memperoleh kepercayaan masyarakat jika mempunyai rasa etika profesi yang kuat di kalangan elit profesional dan memberikan jasa profesional kepada mereka yang membutuhkan. “Tanpa etika profesi, karir gemilang hanya menjadi pekerjaan yang menghasilkan uang tanpa nilai-nilai idealis, dan pada akhirnya akan kehilangan rasa hormat dan kepercayaan” Isnanto, R.R. (2009).

Diperkuat menurut (J Brooks, Leonard & Paul Dunn, 2014) dimana “etika merupakan seperangkat aturan perilaku atau kode etik yang sebagai dasar dalam membuat keputusan profesional”. Berdasarkan peran profesional yang menjadi peran utama yaitu loyalitas untuk kepentingan masyarakat atau sosial, tidak hanya untuk kepentingan diri sendiri, atasan maupun organisasi. Etika profesi untuk menjaga kredibilitas masyarakat. Etika profesional mengandung makna menghormati nilai-nilai profesional dari objektif, integritas, kerahasiaan dan adanya kode etik yang dibuat untuk melindungi hak-hak dasar Masyarakat. Seorang profesional tidak terlepas dari pengawasan publik, jika ada masalah yang merugikan publik bisa menyeret profesional kepada tindakan hukum.

Etika profesi memiliki peran yang sangat penting dalam membentuk sistem pendidikan di perguruan tinggi, terutama di bidang kesehatan. Etika profesi merujuk pada prinsip moral dan standar perilaku yang harus dipatuhi oleh individu di bidang kesehatan dalam menjalankan tugas profesionalnya. Dalam konteks pendidikan tinggi kesehatan, etika ini tidak hanya membentuk karakter tenaga

kesehatan dan cara berpikirnya. “Etika juga mempengaruhi desain kurikulum, metode pembelajaran, dan hubungan antara mahasiswa, dosen, serta institusi yang dianut, sehingga membentuk karakter kelembagaannya secara utuh” (Amini et al., 2024).

Salah satu kontribusi etika profesi dalam pendidikan kesehatan adalah pada desain kurikulum. Perguruan tinggi di bidang kesehatan, seperti keperawatan, kebidanan, dan kedokteran, harus memastikan bahwa kurikulum mereka mencakup pendidikan etika dan moral. “Pendidikan etika dan moral perlu dipraktikkan sehari-hari di dalam pelayanan kesehatan yang dilakukan di daerah, negara, atau konteks yang diakui bersama-sama” (Amini et al., 2024). Hal ini disiapkan untuk mahasiswa agar mampu menghadapi berbagai potensi kerancuan dan dilema etika yang sering muncul dalam praktik klinis, seperti konflik kepentingan, penghormatan terhadap privasi pasien, atau pengambilan keputusan dalam situasi darurat. Kurikulum ini juga harus mengintegrasikan pembelajaran interdisipliner, yang memungkinkan mahasiswa memahami etika profesi dari berbagai perspektif.

Metode pembelajaran dalam pendidikan kesehatan juga dipengaruhi oleh etika profesi. Pendekatan berbasis kasus atau *problem-based learning* (PBL), salah satunya, adalah pendekatan yang sering digunakan untuk mengajarkan mahasiswa menganalisis berbagai masalah medis yang didekatkan dalam prinsip dan nilai etika secara praktis, tidak hanya teoritis. Melalui simulasi klinis dan diskusi kasus nyata dengan konteks yang jelas, mahasiswa diajarkan untuk mengembangkan empati, kemampuan komunikasi yang etis, dan pengambilan keputusan yang bertanggung jawab. “Mahasiswa perlu terlebih dahulu memahami peraturan dan norma yang berlaku dibidangnya” (Hazrullah, 2021). Selain itu, pelatihan langsung di lapangan, seperti praktek klinik, harus diawasi dengan ketat untuk memastikan bahwa mahasiswa tidak hanya menguasai keterampilan teknis tetapi juga menunjukkan sikap dan cara berpikir yang sesuai. Hubungan antara dosen dan mahasiswa juga harus berlandaskan etika profesi. Dosen sebagai pembimbing memiliki tanggung jawab moral untuk menjadi teladan dalam perilaku profesional. Mereka harus menunjukkan kejujuran, integritas, dan penghormatan terhadap hak-hak mahasiswa, seperti hak atas perlakuan adil dan kesempatan belajar yang setara.

Keteladanan ini penting untuk membentuk karakter mahasiswa sebagai calon tenaga kesehatan yang beretika.

Etika profesi juga berdampak pada kebijakan institusional. Perguruan tinggi harus menetapkan kode etik yang jelas untuk seluruh elemen organisasi, termasuk mahasiswa, dosen, dan staf administrasi. Kebijakan kode etik ini harus diambil dengan bercermin pada nilai-nilai dasar yang dianut oleh lembaga perguruan tinggi tersebut. Kebijakan ini, misalnya juga, “mencakup pedoman tentang kedisiplinan aparatur, tata kelola, bahkan sampai praktik-praktik teknis seperti plagiarisme, konflik kepentingan, dan tata cara pelaporan pelanggaran etika” (Hazrullah, 2021). Dengan memiliki kerangka kebijakan yang kuat, institusi dapat menciptakan budaya akademik yang sehat dan berintegritas. Namun, penerapan etika profesi dalam sistem pendidikan kesehatan tidak tanpa tantangan. Salah satu tantangan utama adalah perbedaan nilai budaya yang mungkin memengaruhi persepsi mahasiswa dan dosen terhadap etika. Selain itu, tekanan dari kemajuan teknologi, seperti penggunaan data pasien dalam penelitian, memerlukan pemahaman etika yang lebih kompleks. Perguruan tinggi harus terus memperbarui pendekatan mereka terhadap pendidikan etika untuk mengatasi tantangan ini.

Di sini, peran strategis pemimpin dalam membentuk karakter lembaga yang berdasar pada nilai-nilai etika menjadi penting. Secara keseluruhan, etika profesi menjadi fondasi yang membentuk sistem pendidikan di perguruan tinggi bidang kesehatan. Salah satu bentuk tindakan pemimpin dalam membentuk karakter etik adalah dengan gaya pengambilan keputusan yang diambil. Dengan mengintegrasikan gaya pengambilan keputusan yang dipengaruhi oleh etika, maka “secara tidak langsung hal ini akan mempengaruhi bagaimana organisasi secara keseluruhan terikat pada nilai-nilai yang berlaku yang ditransfer oleh pimpinan” (Jamian et al., 2013). Hal ini kemudian membentuk “desain kurikulum, metode pembelajaran, hubungan antar individu, dan kebijakan institusional secara keseluruhan yang lebih memiliki pola yang erat dengan nilai yang dianutnya” (Amini et al., 2024). Perguruan tinggi dapat menghasilkan tenaga kesehatan yang tidak hanya kompeten secara teknis tetapi juga memiliki moralitas tinggi untuk memberikan layanan yang terbaik bagi masyarakat.

6. Kinerja Dosen

a. Definisi Kinerja

Dalam suatu organisasi prestasi organisasi berkaitan erat dengan faktor kinerja. Faktor kinerja dalam organisasi seperti faktor sistem, faktor kontekstual, faktor kepemimpinan, faktor tim, dan faktor personal/individual mempengaruhi kinerja karyawan. Dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi, (Gibson, et.al, 1985) menjelaskan istilah “kinerja sebagai suatu pengukuran singkat dari kuantitas dan kualitas suatu perilaku individu atau kelompok pada unit kerja atau organisasi”. Dalam konteks organisasi, prestasi atau kinerja tidak hanya bergantung pada faktor eksternal seperti struktur organisasi, kebijakan manajerial, atau teknologi yang digunakan, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh perilaku individu di dalamnya. “Teori perilaku individu dalam organisasi menunjukkan bahwa prestasi organisasi sangat terkait dengan prestasi individu, yang pada gilirannya dipengaruhi oleh faktor motivasi dan kemampuan bekerja” (Gibson, et.al, 1985).

Setiap anggota tim memiliki karakteristik yang berbeda, beberapa mungkin lebih membutuhkan dorongan eksternal, sementara yang lain mungkin lebih mandiri dan termotivasi oleh tantangan pribadi. “Dengan memahami perilaku individu, pimpinan dapat menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka agar lebih efektif” (Gibson, et.al, 1985). Oleh karena itu, untuk memahami bagaimana kinerja organisasi tercapai, penting untuk menelaah lebih jauh bagaimana faktor-faktor individu, seperti motivasi, kemampuan, dan sikap kerja, berkontribusi terhadap hasil yang diperoleh organisasi. “Individu yang termotivasi akan cenderung lebih produktif, memiliki inisiatif yang lebih tinggi, serta menunjukkan komitmen yang lebih besar terhadap tugas yang diberikan” (Gibson, et.al, 1985). Sebaliknya, individu yang kurang termotivasi mungkin akan menunjukkan kinerja yang kurang optimal, bahkan dapat mempengaruhi atmosfer kerja secara keseluruhan. Dalam hal ini, penting bagi pimpinan untuk memahami apa yang mendorong motivasi individu agar dapat menciptakan kondisi kerja yang mendukung pencapaian kinerja optimal. Ketika motivasi individu dipelihara dengan baik, maka prestasi mereka akan

semakin meningkat, yang pada gilirannya turut mendongkrak kinerja organisasi secara keseluruhan.

Selain motivasi, “kemampuan bekerja individu dan kelompok dalam organisasi juga memainkan peran penting dalam menentukan prestasi organisasi” (Gibson, et.al, 1985). Kemampuan ini mencakup keterampilan, pengetahuan, serta kompetensi yang dimiliki individu dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan. Setiap individu membawa pengalaman dan keahlian yang berbeda-beda, sehingga kemampuan mereka dalam menyelesaikan pekerjaan akan sangat berpengaruh pada hasil yang dicapai.

Pengukuran produktivitas individu atau kelompok dapat dikatakan kinerja atau hasil pelaksanaan pekerjaan, baik fisik, material maupun *non*-fisik, *non*-material dan merupakan tingkat pencapaian terhadap persyaratan kerja yang telah ditetapkan” (Mangkunegara, 2004). Ini berarti bahwa pekerja hanya dapat mencapai kinerja yang baik jika mereka dapat memenuhi tuntutan dan persyaratan pekerjaan. Sebaliknya, “kinerja yang buruk dapat terjadi jika pekerja tidak memenuhi persyaratan pekerjaan. Kinerja bergantung pada kemampuan dan motivasi” (Rivai, 2004). Seseorang harus memiliki tingkat kesediaan dan kemampuan tertentu untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan. Kinerja organisasi berbeda-beda karena tingkat kesediaan dan kemampuan masing-masing karyawan. Selain itu, “kinerja adalah hasil dari hubungan antara kemampuan, motivasi, dan kesempatan” (Robbins, 2008). Selain tingkat kemampuan dan kesediaan, kinerja karyawan juga ditentukan oleh jumlah kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk memanfaatkan waktu dan peluang untuk mencapai tujuan tertentu. Kesuksesan yang tinggi dianggap sebagai kesempatan kinerja, sebagian disebabkan oleh fakta bahwa karyawan tidak menghadapi hambatan. Namun, menurut (Ainsworth et. al 2002) “kinerja dipengaruhi oleh nilai, preferensi, klaritas peran, kompetensi, lingkungan, dan imbalan”. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa kemampuan, motivasi, dan keadaan menentukan kinerja. Kemampuan kerja, semangat kerja, dan lingkungan kerja yang baik adalah syarat untuk kinerja yang baik.

Kinerja dosen dalam proses pembelajaran sangat menentukan keberhasilan dalam menghasilkan siswa yang berkualitas. Ini karena proses pembelajaran adalah saat yang paling banyak digunakan oleh dosen untuk menyampaikan materi kuliah yang diharapkan akan membantu mengembangkan potensi diri siswa baik di masa sekarang maupun di masa depan.

Masuki Era Pendidikan 4.0, sebuah fenomena yang lahir sebagai respons terhadap meningkatnya kebutuhan adaptasi Industri 4.0, di mana manusia harus bekerja sama secara berdampingan dalam pemanfaatan mesin. Era pendidikan 4.0 memanfaatkan internet berkecepatan tinggi, teknologi seluler, dan media sosial untuk menyediakan materi pembelajaran yang dipersonalisasi di mana dosen kini menjadi fasilitator dan pembimbing. Berkat era pendidikan 4.0, mahasiswa akan dibekali dengan kompetensi yang terkini dan lebih humanistik, seperti literasi data, literasi teknologi, dan literasi manusia.

b. Definisi Dosen

Dosen adalah tenaga fungsional akademik yang bertanggung jawab untuk menjalankan tiga dharma perguruan tinggi: pendidikan dan pengajaran; penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Dosen seorang pendidik. Sebagai jabatan fungsional bukan struktural, tugas-tugas tersebut akan tetap berada di bawah wewenang dan tanggung jawab dosen hingga dosen pensiun. Tujuh fungsi pendidik dapat digunakan untuk menilai kinerja mereka: (1) pendidik (pendidik), (2) peneliti, (3) pengabdian masyarakat, (4) administrasi, (5) pemimpin (pemimpin), (6) inovator, dan (7) motivator. Dosen menurut UU RI Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen adalah sebagai berikut:

pendidik dan ilmuwan yang bertanggung jawab untuk membuat perubahan menjadi lebih baik, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

Sumber utama ilmu pengetahuan adalah dosen. Melalui berbagai pendekatan pengajaran, mereka memberikan pengetahuan dan keterampilan kepada siswa. Dosen tidak hanya mengajar pelajaran akademik, tetapi juga membentuk karakter siswa, termasuk moral, etika kerja, dan kemampuan berpikir kritis. Dosen membantu siswa menemukan dan mengembangkan potensinya. Dalam

pembentukan siswa yang unggul dan berdaya saing, dosen memainkan peran yang sangat penting. Dosen dapat menciptakan lingkungan belajar yang efektif dan mendorong siswa untuk mencapai potensi terbaik mereka dengan menguasai berbagai peran dan menerapkan teori pembelajaran yang relevan.

c. Indikator Kinerja Dosen

Indikator kinerja dosen adalah tolok ukur yang digunakan untuk menilai seberapa baik seorang dosen menjalankan tugasnya dalam tridharma perguruan tinggi. “Indikator kinerja dosen, yang ditunjukkan dalam kepuasan siswa, pemahaman siswa, dan prestasi mereka. kemampuan yang ditunjukkan dalam penguasaan materi dan pendekatan pembelajaran” (Rivai, 2009). Prakarsa yang ditunjukkan dalam optimisme, kreativitas, dan pencapaian prestasi. Komunikasi yang ditunjukkan dalam kualitas pelayanan materi dan penguasaan keadaan kelas. Waktu kedatangan dan pulang yang tepat.

Indikator kinerja Dosen dapat dilihat pada Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional khususnya pada pasal 39 (1) dan (2) yang menyatakan bahwa:

tenaga kependidikan memiliki tugas melaksanakan administrasi, pengolahan, pengembangan, pengawasan maupun pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan dimana pendidik merupakan tenaga profesional yang melaksanakan tugas merencanakan, melaksanakan tugas pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melaksanakan pembimbingan dan pelatihan serta penelitian dan pengabdian untuk masyarakat khususnya bagi pendidikan pada perguruan tinggi.

Selanjutnya pendapat Sanusi (2019) mengatakan bahwa “dosen harus memiliki kemampuan untuk merencanakan program belajar-mengajar”. Perencanaan termasuk menentukan tujuan instruksional, menguraikan satuan bahasa, mendorong kegiatan belajar, memilih media dan sumber belajar, dan membuat instrumen evaluasi. Dosen melaksanakan dan memimpin proses belajar, termasuk memimpin dan membimbing proses belajar, mengatur dan mengubah proses belajar, menetapkan dan mengubah urutan kegiatan belajar. Selain itu, dosen menilai kemampuan belajar, termasuk memberikan skor atas hasil evaluasi, mengubah skor menjadi nilai, menetapkan rangking, menafsirkan dan

menggunakan berbagai informasi yang diperoleh dari penelitian dan penelitian untuk memecahkan masalah profesi pendidikan.

Ada hubungan antara teori indikator kinerja dosen dan manajemen, yaitu supervisi akademik untuk meningkatkan kinerja dosen. Kinerja dosen adalah kualitas hasil kerja dosen yang dapat menyelesaikan masalah seperti penguasaan materi, penguasaan metode pembelajaran, kesiapan mengajar dosen, ketersediaan bank soal, dan rencana. Dosen sebagai upaya yang ditunjukkan dalam optimisme, inovasi, dan pencapaian prestasi. Komunikasi yang efektif ditunjukkan dalam kualitas pelayanan materi dan penguasaan keadaan kelas. Waktu kedatangan dan pulang siswa, penilaian kepuasan siswa, pemahaman siswa, dan prestasi.

Pemerintah terus berupaya peningkatan kinerja dosen dengan menambahkan literasi digital sebagai mediator untuk mengkaji lebih lanjut keterkaitan antara kompetensi dosen dan kinerja. Perkembangan literasi digital berpengaruh terhadap proses pembelajaran dan kinerja dosen. Literasi digital dipengaruhi oleh lingkungan sekitar individu dan akses untuk menggunakan perangkat digital. Oleh karena itu, Literasi digital dasar dapat diperoleh dengan mudah dan telah diperhitungkan di kampus sebagai bagian dari kompetensi umum dosen.

d. Penilaian Kinerja Dosen

Penilaian menitik beratkan pada “evaluasi kinerja yang berfokus pada masa lalu dan masa depan. Hal ini untuk mengukur produktivitas karyawan, manajer menilai kinerja menggunakan data historis” (Rivai, 2009). Skala peringkat adalah bagian dari strategi evaluasi ini. Pendekatan ini, di mana pekerja dinilai oleh atasan langsung mereka dengan menggunakan skala yang sering kali terdiri dari angka atau huruf, adalah yang paling sederhana. Cara lain atasan mencoba meminta dosen menilai dengan hanya meminta satu komentar terhadap karakter dan kinerja karyawan kemudian diberi bobot untuk mengukur hasil penilaian. Penilaian kinerja bisa dilakukan dengan pengamatan penilai terhadap perilaku mereka, termasuk bagaimana mereka melakukan pekerjaan mereka. Evaluasi lainnya dengan teknik survei lapangan. Metode ini memerlukan kunjungan ke tempat kerja untuk mengevaluasi kinerja karyawan. Metode penilaiannya lainnya dengan tes dan pengamatan. Pengetahuan dan keterampilan karyawan akan dievaluasi dengan

cara ini melalui tes tertulis. Selain itu penilaian juga bisa dengan pendekatan evaluasi kelompok, yang terdiri dari tiga teknik yaitu untuk menentukan karyawan mana yang memiliki kinerja terbaik dengan membandingkannya dengan karyawan lain, dengan menggunakan metode pemeringkatan atau penilaian. Teknik kedua dengan *grading* adalah yang kedua. Pada pendekatan *grading*, tenaga kerja dibagi menjadi banyak klasifikasi yang masing-masing memiliki proporsi tertentu, kemudian dilakukan evaluasi. Teknik yang ketiga yaitu metode alokasi poin, dimana penilai yang diberikan skor total yang akan dibagi di antara semua kategori karyawan.

Evaluasi kinerja juga bersifat prospektif. Metodologi penilaian kinerja “berorientasi masa depan menempatkan fokus pada kinerja masa depan dengan menilai potensi karyawan dan menciptakan tujuan kerja yang sesuai dengan pekerjaan karyawan” (Rivai, 2009).. Salah satu langkah dalam proses ini adalah evaluasi diri. Perbaikan diri yang berkelanjutan dapat mengambil manfaat dari penggunaan strategi evaluasi ini. Saat karyawan mengevaluasi kinerja mereka sendiri, mereka cenderung tidak bertindak defensif, yang memotivasi mereka untuk bekerja menuju perbaikan. Selain itu ada penilaian psikologis. Dalam penilaian ini, organisasi dan psikolog sering berkolaborasi secara erat. Banyak teknik emosional yang digunakan. Penilaian lainnya dengan teknik penilaian pusat. Teknik ini akan digunakan oleh perusahaan jika memiliki tim peninjau khusus yang dibentuk untuk mengidentifikasi calon pimpinan masa depan. Penilaian ini dapat mencakup wawancara mendalam, tes psikologis, simulasi diskusi kelompok, dan cara-cara lain untuk mengevaluasi kemungkinan calon karyawan. Organisasi juga bisa menggunakan metode penilaian objektif. Pimpinan menetapkan tujuan atau target pelaksanaan pekerjaan ke depan dengan masing-masing karyawan dan evaluasinya. Kemudian, dengan menggunakan tujuan ini sebagai panduan, tinjauan kinerja kerja bersama diselesaikan.

e. Tridharma Perguruan Tinggi

Perguruan tinggi merupakan salah satu subsistem pendidikan nasional. Keberadaannya dalam kehidupan bangsa dan negara berperan penting melalui

penerapan Tri Dharma Perguruan Tinggi, yaitu pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menyebutkan bahwa “perguruan tinggi berkewajiban menyelenggarakan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat” (Pasal 20 Ayat 2). Dalam UU NO 14/2005 tentang Guru dan Dosen menyebutkan:

Dosen dinyatakan sebagai pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

Tugas pokok dosen adalah melaksanakan pendidikan dan pengajaran pada perguruan tinggi serta pengabdian kepada masyarakat menurut UU No 14 Tahun 2005, sebagai berikut:

- 1) Melaksanakan Pendidikan dan Pengajaran, Dalam hal ini dosen mempunyai tugas dan kewajiban melaksanakan hal-hal sebagai berikut: a) Perkuliahan/ tutorial dan menguji serta menyelenggarakan kegiatan pendidikan di laboratorium, praktek keguruan, praktek bengkel/ studio/ kebun percobaan/ teknologi pengajaran, b) Membimbing seminar mahasiswa, c) Membimbing KKN, PKN, Pkl, d) Membimbing tugas akhir penelitian mahasiswa termasuk membimbing, pembuatan laporan hasil penelitian tugas akhir, e) Pengujian pada ujian akhir, f) Membina kegiatan mahasiswa di bidang akademik dan kemahasiswaan. g) Mengembangkan program perkuliahan, h) Mengembangkan bahan pengajaran, i) Menyampaikan orasi ilmiah, j) Membimbing dosen yang lebih rendah jabatannya, k) Melaksanakan kegiatan data sering dan pencakokan dosen.
- 2) Melaksanakan Penelitian, dalam melaksanakan penelitian dosen mempunyai tugas adalah sebagai berikut: a) Menghasilkan karya penelitian, b) Menerjemahkan/ menyadur buku ilmiah, c) Mengedit/ menyunting karya ilmiah, d) Membuat rancangan dan karya teknologi, e) Membuat rancangan karya seni.
- 3) Melakukan Pengabdian Kepada Masyarakat, dalam melaksanakan pengabdian kepada masyarakat dosen mempunyai tugas adalah sebagai berikut: a) Menduduki jabatan pimpinan dalam lembaga pemerintahan/ pejabat negara

sehingga harus dibebastugaskan dari jabatan organik, b) Melaksanakan pengembangan hasil pendidikan dan penelitian yang dapat dimanfaatkan oleh masyarakat, c) Memberikan latihan/ penyuluhan/ penataran pada masyarakat, d) Memberi pelayanan kepada masyarakat atau kegiatan lain yang menunjang pelaksanaan tugas umum pemerintahan dan pembangunan, e) Membuat/ menulis karya pengabdian kepada masyarakat

D. Landasan Kebijakan

Landasan kebijakan yang menjadi dasar dari pembahasan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Undang-Undang No. 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi

Undang-Undang No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi mengatur berbagai aspek terkait pendidikan tinggi di Indonesia, termasuk kinerja dosen. Berikut beberapa poin penting dalam UU PT terkait kinerja dosen:

a. Tugas Dosen

Pasal 15 UU PT menyebutkan bahwa dosen memiliki tiga tugas utama, yaitu:

1. Mengajar: Menyampaikan materi perkuliahan, membimbing mahasiswa dalam proses pembelajaran, dan menilai hasil belajar mahasiswa.
2. Melakukan penelitian: Melakukan penelitian untuk mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi serta menghasilkan karya ilmiah.
3. Melakukan pengabdian kepada masyarakat: Menerapkan ilmu pengetahuan dan teknologi untuk membantu masyarakat dalam menyelesaikan masalah.

Tugas dan tanggung jawab dosen dalam era pendidikan 4.0 sekarang juga berkembang yang meliputi turut serta dalam mengembangkan materi pelatihan dan kurikulum, membuat dan menginspirasi diskusi yang bermakna baik di kelas dan di luar kelas, membuat dan menghadiri konferensi keilmuan yang terkait, membangun konsultasi dan kolaborasi dengan akademisi dan profesional lainnya, mengembangkan dan mengawasi kompetensi mahasiswa dan lulusan.

b. Penilaian Kinerja Dosen

Pasal 49 ayat (1) UU PT menyatakan bahwa penilaian kinerja dosen dilakukan oleh perguruan tinggi secara berkala. Penilaian kinerja dosen ini didasarkan pada beberapa indikator, yaitu:

1. Kualitas pembelajaran: Kemampuan dosen dalam menyampaikan materi perkuliahan, membimbing mahasiswa, dan menilai hasil belajar mahasiswa.
2. Produktivitas penelitian: Jumlah dan kualitas karya ilmiah yang dihasilkan dosen, seperti artikel ilmiah, buku, dan hak paten.
3. Pengabdian kepada masyarakat: Kegiatan dosen dalam membantu masyarakat, seperti penyuluhan, pelatihan, dan pendampingan.
4. Kinerja lainnya: Kinerja dosen dalam bidang lain, seperti pengembangan kurikulum, pembinaan kemahasiswaan, dan manajemen pendidikan.

Pemetaan kinerja dosen yang berkelanjutan membutuhkan model evaluasi yang valid. Ketiadaan model seperti itu menimbulkan evaluasi kinerja dosen yang tidak sistematis dan tidak berkelanjutan. Dosen dituntut memiliki setidaknya tiga kompetensi, salah satunya adalah kemampuan mengaplikasikan teknologi dalam pembelajaran. Dosen juga perlu pengembangan sosial dan mempunyai pemikiran kritis, kreativitas, kemampuan beradaptasi, dan kemampuan kewirausahaan

c. Pembinaan Kinerja Dosen

Dosen sebagai penentu mutu institusi untuk dapat menjalankan tugasnya sebagai penentu kualitas sistem pelayanan perguruan tinggi, dosen adalah tenaga pendidik dan cendekiawan profesional yang bertanggung jawab untuk mengubah, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat. Tugas dosen sangat penting, sehingga seseorang harus memiliki keahlian yang cukup. Prestasi seorang dosen adalah pencapaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya dalam jangka waktu tertentu sesuai dengan kemampuan, pengalaman, dan keseriusannya.

Perguruan tinggi berkewajiban untuk membina kinerja dosen agar terus meningkat. Pembinaan kinerja dosen ini dapat dilakukan melalui berbagai cara, seperti:

1. Pelatihan: Memberikan pelatihan kepada dosen untuk meningkatkan kemampuan mengajar, melakukan penelitian, dan mengabdikan kepada masyarakat.
2. Pemberian penghargaan: Memberikan penghargaan kepada dosen yang memiliki kinerja yang baik.
3. Pembimbingan: Memberikan bimbingan kepada dosen untuk mengembangkan karirnya.
- d. Pemberian Sanksi

Perilaku tidak etis adalah tindakan yang berada di luar apa yang dianggap benar secara moral atau pantas bagi seseorang. Institusi pendidikan tinggi juga menghadapi masalah perilaku tidak etis atau perilaku tidak baik, dan dapat melibatkan mahasiswa, dosen atau pengurus universitas. Perilaku tidak etis di kalangan dosen sangat penting dengan dukungan kepemimpinan etis dalam membentuk perilaku etis di perguruan tinggi.

Dosen yang kinerjanya tidak memenuhi standar dapat dikenakan sanksi. Sanksi yang dapat diberikan kepada dosen yang kinerjanya tidak memenuhi standar, yaitu:

1. Teguran lisan: Pemberian teguran lisan kepada dosen yang kinerjanya tidak memenuhi standar.
2. Teguran tertulis: Pemberian teguran tertulis kepada dosen yang kinerjanya tidak memenuhi standar.
3. Penurunan pangkat: Penurunan pangkat bagi dosen yang kinerjanya tidak memenuhi standar secara berulang kali.
4. Pemberhentian: Pemberhentian dari jabatan dosen bagi dosen yang kinerjanya tidak memenuhi standar secara berat dan berulang kali.

Undang-Undang No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi mengatur berbagai aspek terkait kinerja dosen, mulai dari tugas dosen, penilaian kinerja dosen, pembinaan kinerja dosen, hingga pemberian sanksi. Undang-Undang No. 12 Tahun 2012 ini sebagai pedoman dalam menjalankan tridharma perguruan tinggi. Kebijakan ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas dosen dan lulusan. Peningkatan kinerja dosen tercapai sehingga menghasilkan lulusan yang berkualitas dan berdaya saing.

e. **Sertifikat Profesi**

Sertifikat profesi merupakan bukti formal bahwa seseorang telah memiliki kompetensi atau keahlian khusus dalam bidang tertentu. Keberadaannya semakin krusial di era persaingan yang ketat seperti sekarang ini. Sertifikat profesi bagi dosen bukan sekadar selembar kertas, melainkan bukti nyata dari kompetensi dan dedikasi seorang pendidik dalam menjalankan tugasnya.

Sesuai dengan peraturan perundang-undangan, sertifikat profesi adalah pengakuan untuk melakukan praktik profesi yang diberikan oleh lulusan pendidikan profesional yang diberikan oleh perguruan tinggi bekerja sama dengan organisasi dan kementerian profesi yang bertanggung jawab atas kualitas layanan yang diberikan oleh profesi tersebut dan/atau badan lain.

Setiap tenaga kesehatan harus memiliki STR, yang mirip dengan surat izin mengemudi untuk pengendara motor. STR menunjukkan bahwa orang yang bersangkutan memiliki kompetensi yang dimiliki oleh tenaga kesehatan umumnya. Sertifikat profesi dikeluarkan oleh lembaga yang diakui secara resmi dalam bidang tersebut dan menunjukkan kompetensi seseorang dalam bidang tertentu. Pengetahuan, sikap, dan perilaku yang sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan oleh kebijakan pemerintah disebut kompetensi. Sangat penting untuk memenuhi kompetensi dengan memiliki STR yang diterima setelah ujian kompetensi.

Sertifikat profesi merupakan investasi yang sangat penting bagi dosen. Dengan memiliki sertifikat, dosen tidak hanya meningkatkan kualitas dirinya, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan mutu pendidikan secara keseluruhan. Institusi pendidikan pun akan mendapatkan manfaat yang signifikan dengan memiliki dosen-dosen yang kompeten dan profesional.

2. Undang-undang Nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen

Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen mengatur berbagai aspek terkait kinerja dosen, mulai dari tugas utama, kualifikasi, kompetensi, hingga penilaian kinerja. Dijelaskan bahwa kinerja dosen mempunyai tanggung jawab melaksanakan tridharma perguruan tinggi. Penilaian kinerja dosen dilakukan berdasarkan pencapaian dalam tridharma perguruan tinggi.

a. Tugas Utama Dosen:

Pasal 5 ayat (1) UU Guru dan Dosen menyebutkan bahwa dosen memiliki tugas utama sebagai berikut:

1. Mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.
2. Membimbing dan mengarahkan peserta didik dalam pengembangan potensi, bakat, minat, dan kemampuannya.
3. Menjaga dan meningkatkan mutu pendidikan tinggi.

b. Kualifikasi Dosen:

Pasal 8 ayat (1) UU Guru dan Dosen mengatur kualifikasi akademik dosen, yaitu:

1. Untuk menjadi dosen pada perguruan tinggi negeri, sekurang-kurangnya berpendidikan magister (S2) atau doktor (S3) dalam bidangnya.
2. Untuk menjadi dosen pada perguruan tinggi swasta, sekurang-kurangnya berpendidikan sarjana (S1) dalam bidangnya.
3. Persyaratan lain dapat ditentukan dengan peraturan perundang-undangan.

c. Kompetensi Dosen:

Pasal 9 UU Guru dan Dosen menyebutkan bahwa dosen harus memiliki kompetensi sebagai berikut:

1. Kompetensi pedagogik: Kemampuan dalam merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran.
2. Kompetensi bidang ilmu: Kemampuan dalam bidang ilmu yang diampu.
3. Kompetensi sosial: Kemampuan dalam berkomunikasi dan berinteraksi dengan mahasiswa, kolega, dan masyarakat.
4. Kompetensi kepribadian: Kemampuan dalam menunjukkan kepribadian yang berakhlak mulia dan menjunjung tinggi kode etik dosen.

d. Penilaian Kinerja Dosen:

Pasal 22 UU Guru dan Dosen mengatur penilaian kinerja dosen yang dilakukan secara berkala oleh perguruan tinggi. Penilaian kinerja dosen meliputi:

1. Penilaian mengajar: Penilaian terhadap kemampuan dosen dalam melaksanakan pembelajaran.

2. Penilaian penelitian: Penilaian terhadap kemampuan dosen dalam melakukan penelitian.
3. Penilaian pengabdian kepada masyarakat: Penilaian terhadap kemampuan dosen dalam melakukan pengabdian kepada masyarakat.
4. Penilaian lainnya: Penilaian terhadap aspek lain yang terkait dengan kinerja dosen.
- e. Hasil penilaian kinerja dosen digunakan untuk:
 1. Pengembangan karir dosen.
 2. Pemberian tunjangan kinerja.
 3. Pemberian penghargaan.
 4. Pemberian pembinaan dan pelatihan.
 5. Pemberhentian dosen.

3. Permendikbud No 53 Tahun 2023 tentang Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi

Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 53 Tahun 2023 tentang Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi (Permendikbudristek No. 53/2023) mengatur beberapa hal terkait kinerja dosen dan lulusan unggul dan berdaya saing, antara lain:

a. Kinerja Dosen

Berdasarkan Pasal 5, yaitu:

1. Perguruan tinggi wajib mengembangkan sistem penjaminan mutu dosen yang mencakup: Penetapan standar kinerja dosen, Pembinaan dan pengembangan dosen; Penilaian kinerja dosen; Pengembangan karir dosen; dan Pemberian penghargaan dan sanksi bagi dosen.
2. Standar kinerja dosen sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi: Komitmen terhadap tugas dosen; Kemampuan pedagogik; Kemampuan akademik; Kemampuan dalam penelitian dan pengembangan; Kemampuan dalam pengabdian kepada masyarakat; dan Kemampuan dalam pengelolaan pembelajaran.

Berdasarkan Pasal 6, yaitu:

1. Penilaian kinerja dosen dilakukan secara berkala oleh Perguruan tinggi berdasarkan standar kinerja dosen sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 ayat (2).
2. Hasil penilaian kinerja dosen sebagaimana dimaksud pada ayat (1) digunakan untuk: Pengembangan kinerja dosen; Pemberian penghargaan dan sanksi bagi dosen; dan Penetapan kebutuhan pengembangan dosen.

Kaitannya dengan Lulusan Unggul dan Berdaya Saing, Berdasarkan Pasal 7: Perguruan tinggi wajib mengembangkan profil lulusan yang unggul dan berdaya saing berdasarkan kebutuhan dunia kerja, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta nilai-nilai luhur bangsa.

Profil lulusan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) memuat:

1. Kompetensi akademik;
2. Kompetensi *soft skill*;
3. Keterampilan kewirausahaan; dan
4. Keterampilan beradaptasi dengan perubahan.

Berdasarkan Pasal 8, dijelaskan bahwa Kurikulum dan pembelajaran dirancang untuk menghasilkan lulusan yang unggul dan berdaya saing sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7. Sedangkan berdasarkan Pasal 9, dijelaskan Perguruan tinggi wajib melakukan *tracer study* untuk memantau kinerja lulusan dalam dunia kerja dan sebagai bahan evaluasi dan pengembangan kurikulum dan pembelajaran.

Permendikbudristek No. 53/2023 ini diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan tinggi di Indonesia, termasuk dalam hal kinerja dosen dan kualitas lulusan. Untuk mencapai tujuan tersebut, perlu dilakukan berbagai upaya, seperti:

1. Pengembangan sistem penjaminan mutu dosen yang komprehensif.
2. Peningkatan kualitas pembelajaran dan kurikulum.
3. Penguatan kerjasama dengan dunia kerja.
4. Pemberian penghargaan dan sanksi yang adil dan transparan bagi dosen.
5. Peningkatan kesejahteraan dosen.

Dengan implementasi Permendikbudristek No. 53/2023 secara efektif, diharapkan dapat menghasilkan lulusan yang unggul dan berdaya saing, yang pada akhirnya dapat berkontribusi pada kemajuan bangsa.

4. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Permendikbud) Nomor 2 Tahun 2020 tentang Tata Cara Pelaksanaan Uji Kompetensi Mahasiswa Bidang Kesehatan

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Permendikbud) Nomor 2 Tahun 2020 (Permendikbudristek No 2 tahun 2020) mengatur mengenai uji kompetensi untuk mahasiswa program studi vokasi dan program studi profesi. Uji kompetensi ini diselenggarakan oleh Perguruan Tinggi bekerja sama dengan Organisasi Profesi. Panitia penyelenggara ditetapkan melalui Keputusan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi.

Uji kompetensi ini bertujuan untuk menjamin mutu lulusan pendidikan tinggi bidang Kesehatan dan menstandarisasi lulusan pendidikan tinggi bidang Kesehatan. Permendikbud Nomor 2 Tahun 2020 mengatur tentang persentase kelulusan nilai akademik 60% dan Uji Kompetensi 40%, sehingga selama mahasiswa belum lulus uji kompetensi masih menjadi tugas perguruan tinggi untuk membekali mereka.

Mahasiswa yang dapat mengikuti Uji Kompetensi adalah mahasiswa yang terdaftar di Pangkalan Data Pendidikan Tinggi (PD Dikti) semester akhir, mahasiswa program studi vokasi yang telah menyelesaikan seluruh proses pembelajaran kecuali Tugas Akhir dan mahasiswa program studi profesi yang telah menyelesaikan seluruh proses pembelajaran dan seluruh stase/rotasi klinik. Mahasiswa diharuskan mengikut Uji Kompetensi guna mendapatkan Surat Tanda Registrasi (STR). STR menjadi syarat untuk mendapatkan Surat Ijin Praktik (SIP) sehingga jika belum lulus uji kompetensi tidak dapat mendapatkan STR dan belum mendapatkan surat ijin praktik di layanan kesehatan.

5. Keputusan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi No 384/P/2024 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Layanan Pembinaan dan Pengembangan Profesi dan Karier Dosen

Langkah pemerintah dalam menetapkan juknis tentang pengembangan profesi dan karir dosen sebagai langkah untuk meningkatkan kualitas pendidikan tinggi di Indonesia. Kebijakan untuk bertujuan untuk meningkatkan kompetensi dosen melalui berbagai program pembinaan dan pengembangan, diharapkan dosen dapat meningkatkan kualitas pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Membantu percepatan jenjang karir dosen, yaitu adanya petunjuk teknis yang jelas, dosen dapat lebih mudah memahami jalur karir yang harus ditempuh dan persyaratan yang harus dipenuhi. Adanya jaminan kualitas pendidikan tinggi. Dosen yang kompeten dan profesional akan menghasilkan lulusan yang berkualitas dan mampu bersaing di tingkat global.

Perguruan Tinggi perlu menjalankan pembinaan, pengembangan dan penilaian kinerja dosen. Pembinaan mencakup berbagai aspek, mulai dari pengembangan pedagogik, peningkatan kemampuan penelitian, hingga pengembangan diri dosen. Program pengembangan seperti pelatihan, seminar, workshop, studi lanjut, dan kesempatan untuk berkolaborasi dengan dosen lain. Adanya penilaian kinerja secara berkala untuk melihat sejauh mana peningkatan yang telah dicapai. Hasil penilaian ini akan dijadikan dasar untuk pemberian penghargaan atau pengembangan lebih lanjut.

Keputusan ini menjelaskan pengembangan karir yang sudah terstruktur. Adanya tahapan yang jelas mengenai jalur karir yang jelas bagi dosen, mulai dari asisten dosen, lektor, lektor kepala hingga guru besar atau profesor. Penetapan persyaratan yang harus dipenuhi oleh dosen untuk naik ke jenjang karir yang lebih tinggi. Penyederhanaan proses administrasi yang terkait dengan pengembangan karir dosen.

Kriteria kenaikan pangkat dilihat dari kualifikasi pendidikan. Publikasi ilmiah dalam jurnal bereputasi, kepemimpinan dalam penelitian, dan perolehan hibah penelitian, partisipasi aktif dalam kegiatan pengabdian masyarakat, seperti memberikan pelatihan, konsultasi, atau pengembangan produk. Kualitas pengajaran

yang baik, inovasi dalam metode pembelajaran, dan evaluasi yang efektif. Kemampuan memimpin tim, mengelola program, dan mengembangkan organisasi.

E. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Penelitian ini mengkaji berbagai penelitian yang relevan dengan topik yang diangkat. Upaya ini dilakukan dalam rangka mendudukkan kontribusi akademik dari penelitian ini terhadap keilmuan (*state of the art*). Dengan memahami dan mengetahui bahwa sejumlah penelitian yang mirip sudah dilaksanakan dan menghasilkan temuan pembelajaran, maka penelitian ini akan mendudukkan temuannya untuk memperkaya dan menambah pengetahuan dan *empiric* serta konsep teoritis dari topik yang dibahas. Adapun sejumlah penelitian yang menjadi pertimbangan dari pembahasan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hutagaol, D.H (2023). Disertasi, Manajemen Supervisi Akademik Kepala Departemen Dalam Meningkatkan Kinerja Dosen

Dalam konteks pendidikan tinggi, kinerja dosen sangat berpengaruh terhadap kualitas pembelajaran dan penelitian. Kepala departemen memiliki peran sentral dalam mengelola dan memfasilitasi dosen agar dapat mencapai kinerja optimal. Namun, banyak perguruan tinggi menghadapi tantangan dalam manajemen supervisi akademik, yang dapat menghambat pengembangan kinerja dosen. Faktor-faktor yang memotivasi penelitian adalah pentingnya kinerja dosen, peran supervisi, tantangan dalam manajemen, dan kebutuhan pengembangan profesional.

Hasil penelitian: 1. Strategi Supervisi yang Efektif yaitu kepala departemen menggunakan berbagai strategi supervisi, seperti pembinaan individual, pengembangan kelompok, dan umpan balik berkala. Hal ini terbukti membantu dosen dalam meningkatkan metode pengajaran dan penelitian. 2. Dampak Positif Terhadap Kinerja Dosen yaitu implementasi supervisi yang baik berkontribusi pada peningkatan motivasi dosen, yang berdampak langsung pada kualitas pengajaran dan hasil penelitian. Dosen merasa lebih didukung dan termotivasi untuk berinovasi. 3. Tantangan yang Dihadapi yaitu penelitian mengidentifikasi beberapa tantangan dalam pelaksanaan supervisi, seperti

keterbatasan waktu kepala departemen untuk melakukan *supervise* secara rutin, kurangnya pelatihan dan pemahaman kepala departemen tentang praktik supervisi yang efektif, resistensi dari beberapa dosen terhadap metode *supervise* yang diterapkan. 4. Rekomendasi untuk Peningkatan yaitu diperlukan pelatihan lebih lanjut bagi kepala departemen untuk meningkatkan keterampilan supervisi, pengembangan kebijakan yang mendukung alokasi waktu untuk supervisi secara berkala, mendorong kolaborasi antar dosen untuk berbagi praktik terbaik dan pengalaman.

2. Supena, A.S. (2023). Disertasi, Manajemen Sistem Penjaminan Mutu Internal Dalam Meningkatkan Kinerja Tridharma Perguruan Tinggi Swasta Di Kota Bandung

Dalam era globalisasi dan persaingan yang ketat, kualitas pendidikan tinggi menjadi sangat penting. Perguruan tinggi swasta di Indonesia, khususnya di Kota Bandung, dihadapkan pada tantangan untuk meningkatkan mutu pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat yang merupakan inti dari tridharma perguruan tinggi. Faktor-faktor yang memotivasi penelitian adalah kualitas pendidikan, pentingnya penjaminan mutu, regulasi dan standar nasional, tantangan internal.

Hasil penelitian: 1. Implementasi Sistem Penjaminan Mutu yaitu perguruan tinggi swasta di Bandung telah mengimplementasikan sistem penjaminan mutu internal, namun tingkat penerapannya bervariasi. Beberapa institusi telah melakukan evaluasi dan revisi kebijakan secara rutin. 2. Dampak pada Kinerja Tridharma yaitu penelitian menunjukkan adanya hubungan positif antar sistem penjaminan mutu internal dengan peningkatan kinerja tridharma. Kinerja dalam pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat meningkat seiring dengan penerapan sistem yang baik. 3. Tantangan dalam Pelaksanaan yaitu keterbatasan sumber daya manusia yang memahami dan mengelola sistem penjaminan mutu, kurangnya dukungan dari pihak manajemen dan pengembangan sistem, resistensi terhadap perubahan dari Sebagian dosen dan staf. 4. Rekomendasi untuk Perbaikan yaitu diperlukan pelatihan bagi tenaga pengajar dan staf untuk meningkatkan pemahaman tentang penjaminan mutu,

penguatan kebijakan dari pihak manajemen untuk mendukung implementasi sistem penjaminan mutu, pembentukan tim khusus yang bertanggung jawab atas pengawasan dan evaluasi sistem penjaminan mutu.

3. Aslamiyah, N. et. al. (2022). Kebijakan Pengambilan Keputusan Pimpinan Dilingkungan Pondok Pesantren untuk Meningkatkan Kualitas Manajerial Pendidikan Formal

Mencermati kehidupan di sebuah pesantren, akan menemukan banyak hal yang menonjol. Sebagian besar dari hal-hal ini berkaitan dengan pengambilan keputusan dan kebijakan yang bertujuan untuk berkembang lebih maju dari sebelumnya. Pimpinan pesantren memiliki otoritas tertinggi dalam segala hal yang berkaitan dengan operasi sekolah. Hal ini berlaku untuk administrasi pesantren dan badan administrasi yang bertanggung jawab atas fasilitas pendidikan, yang keduanya akan mengandalkan dominasi sebagai dasar untuk memilih. Untuk memastikan bahwa semua ide dipertimbangkan dan kebijakan yang dibuat lebih efektif dan kolaboratif, proses pengambilan keputusan harus dibahas dengan bawahan oleh pemimpin puncak (Kiyai) dan pemimpin menengah (kepala lembaga yang bertanggung jawab untuk mengawasi lembaga pendidikan formal).

Hasil penelitian: 1. Perancangan Pengambilan Keputusan oleh Pimpinan Lembaga dalam Meningkatkan Kualitas Manajemen, yaitu proses pengambilan keputusan oleh Pimpinan Pesantren hanya fokus dan membuat tiga keputusan penting, yang pertama tentang pengangkatan kepala sekolah, yang kedua adalah program pembelajaran bersama, dan yang ketiga adalah penugasan guru untuk tingkat pendidikan yang lebih tinggi. 2. Proses Pengambilan Keputusan Pimpinan Lembaga dalam Meningkatkan Kualitas Manajemen, yaitu perumusan pengambilan keputusan oleh komite khusus yang mengadakan pertemuan dan membuat keputusan belum melibatkan semua pihak. 3. Pimpinan mewujudkan keputusan ke dalam tindakan, yaitu Lembaga akan berkomitmen kuat untuk mengimplementasikan keputusan yang dibuat melalui panduan visi dan tujuan. Para pemimpin institut juga mempertimbangkan faktor-faktor pribadi saat membuat penilaian. Namun, pilihan dibuat dengan

mempertimbangkan persyaratan semua pihak. 4. Analisis pengambilan keputusan yang dilakukan oleh anggota institusi terkemuka dengan tujuan meningkatkan efisiensi manajemen yaitu pimpinan lembaga telah menugaskan tanggung jawab atas inisiatif atau pilihan yang ada kepada individu tertentu.

4. Maisah, M. (2020), Efektivitas Pengambilan Keputusan Dalam Percepatan Pembangunan Sumber Daya Manusia Di Provinsi Jambi

Pemimpin berperan sebagai penggerak dalam kegiatan organisasi, baik secara individu maupun kelompok, dan mereka bertanggung jawab untuk menentukan bagaimana tujuan organisasi dapat dicapai.

Keputusan yang dibuat oleh pimpinan Institut Agama Islam Negeri Sulthan Thaha Saipuddin Jambi untuk bekerja sama dengan Kepala Daerah Kabupaten Sarolangun dan Kabupaten Merangin untuk meningkatkan kualitas kompetensi dan mempercepat pembangunan SDM di Program Pasca Sarjana sangat efektif. Hasil Penelitian: 1. Perencanaan Percepatan Pembangunan SDM yaitu Rektor adalah seorang pimpinan di Institut Agama Islam Negeri Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, yang mana salah satu tugasnya yaitu membuat perencanaan, mengawasi, dan mengevaluasi kinerja bawahannya. Sedangkan Direktur PPS merupakan orang yang di beri wewenang dan bertanggung jawab untuk mengelola dan melaksanakan segala hal yang terkait dengan Program Pascasarjana, seperti rekrutmen mahasiswa, dosen, sarana dan prasarana dan lain sebagainya. Tentu hal ini tidak terlepas dari kontribusi dari daerah/kabupaten serta Gubernur sebagai orang nomor satu di provinsi Jambi. Maka dari itu, untuk meningkatkan mutu SDM yang ada di Provinsi Jambi, Rektor dan direktur PPS IAIN STS Jambi mencoba melakukan MOU dengan Kepala Daerah untuk percepatan pembangunan SDM yang ada di daerahnya masing-masing agar dapat melanjutkan studinya di PPS IAIN STS Jambi, baik itu Magister (S2) maupun Doktoral (S3). 2. Pelaksanaan finansial operasional Percepatan Pembangunan SDM. 3. Evaluasi Program Kerjasama Percepatan Pembangunan SDM, kerjasama adalah contoh kepekaan seorang pemimpin atau Kepala daerah terhadap mutu SDMnya. Hal ini tentu menjadi pedoman bagi kepala daerah/Bupati-Bupati dari Kabupaten lain yang ada di Provinsi

Jambi ini dalam rangka percepatan pembangunan SDMnya secara khusus dan SDM Provinsi Jambi secara umum.

5. Fauzi, H. et. al. (2023). Kepemimpinan Partisipatif Dalam Mengelola Kinerja Dosen di Institut Agama Islam (IAI) Nusantara Batanghari

Latar belakang penelitian ini untuk menganalisis dampak gaya kepemimpinan partisipatif pimpinan perguruan tinggi terhadap kinerja dosen di Institut Agama Islam (IAI) Nusantara Batanghari. Gaya kepemimpinan partisipatif melibatkan dosen dalam proses pengambilan keputusan, menciptakan suasana kerja yang mendukung, memberikan dukungan serta motivasi, dan menjalin hubungan yang baik dengan dosen.

Hasil penelitian didapatkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif rektor memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja dosen di IAI Nusantara Batanghari. Dosen merasa dihargai dan termotivasi, serta lebih bersemangat untuk berkontribusi aktif dalam pencapaian tujuan perguruan tinggi. Keberhasilan penerapan gaya kepemimpinan ini memberikan dampak positif terhadap kualitas lulusan dan reputasi perguruan tinggi