



**PROSIDING SEMINAR KARYA ILMIAH
DOSEN UKI
DALAM RANGKA DIES NATALIS
UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
KE-60**

Editor:

Prof.Dr. S. Pantja Djati, M.Si., MA.
Dr. Witarsa Tambunan, M.Si
Dr.dr. Carmen M. Siagian, MS., Sp. GK.



DAFTAR ISI

Cover	i
Sambutan Ketua Seminar Dies Ke-60 Tahun UKI	iii
Laporan Ketua Panitia	v
Sambutan Rektor	vii
Susunan Panitia	ix
Susunan Tim Penyunting Naskah	x
DAFTAR ISI	xi
MAKALAH UTAMA	
• Sistem Hukum Nasional, Maruarar Siahaan (Rektor UKI) # 1	
• Universitas Kristen Indonesia Yang Berpikir dan Bertindak: antara Tantangan Zaman dan Identitas, Riris Toha Sarumpaet #25	
• Ancaman Masalah Gizi Masa Depan Di Indonesia, Carmen M. Siagian # 45	
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN	
• Enhancing Students' Learning Through Blended Learning, Parlindungan Pardede # 57	
• Transformasi Pendidikan Tinggi, Ditinjau Dari Aspek Kepemimpinan, Hotmaulina Sihotang # 79	
• Melayani Bukan Untuk Dilayani, Juliman Harefa # 99	
• Membandingkan Kemampuan Mahasiswa Program KBK Dengan Mahasiswa KIPDI II Dalam Mengikuti Proses Kepaniteraan Klinik Di Bagian Ilmu Penyakit (IPD) RSUD UKI, Manogari S # 115	
• Etnomedisin dan Etnofarmakologi Dalam Pengembangan Tumbuhan Obat Tradisional di Indonesia, Marina Silalahi # 135	
• Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK) Di Perguruan Tinggi, Kerdid Simbolon # 155	
• Esensi Penguasaan Manajemen Konflik Dalam Pengambilan Keputusan, Erni Murniarti # 175	

ESENSI PENGUASAAN MANAJEMEN KONFLIK DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Dra. Erni Murniarti, M.Pd
erni.murniarti@uki.ac.id

Fakultas Keguruan Dan Ilmu Pendidikan, Universitas Kristen Indonesia

ABSTRACT

No organization, including higher learning institutions, is free from conflict. No matter how cautious members run their organization, there will always be some conflicts. And it is in such a conflicting condition that the leader's competence is tested. His ability to effectively set the correct strategic policies indicates his level of leadership. To be effective in making decision in a conflicting condition, the leader needs to implement his conflict management skills. Thus, conflict management is essentially a skill a leader needs to bring his organization out of a difficult moment and move forward. Conflict management skills could be developed through learning the skills and practicing to implement the techniques, be they are avoiding, reducing or resolving the conflicts. Conflict management is really a skill. Thus, it could be learnt and developed. The deeper a leader acquires the skill and practices the skill, the higher his competence in managing conflicts will be. Therefore, a leader's conflict management theoretical knowledge does affect his ability in policy management setting.

Katakunci: perguruan tinggi, kepemimpinan, manajemen konflik, pengambilan kebijakan

Pendahuluan

Perguruan Tinggi merupakan organisasi formal yang bertugas menyelenggarakan pendidikan sesuai dengan undang-undang sistem pendidikan nasional yang dipimpin oleh seorang rektor yang bertugas dan berfungsi sebagai *edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator*. Sebagai pemegang otoritas utama dalam penyelenggaraan pendidikan, pemimpin memerlukan pemahaman proses pendidikan secara komprehensif serta mampu mengimplementasikan fungsi tugasnya dengan baik sehingga penyelenggaraan pendidikan dapat dilaksanakan sesuai dengan upaya pencapaian tujuan akhir pendidikan secara efektif dan efisien melalui pengambilan keputusan yang tepat dan berkualitas. Selain itu, dia memerlukan keterampilan interpersonal dan kestabilan emosi. Kedua keterampilan ini akan memungkinkannya mengendalikan dan memotivasi diri serta mampu berinteraksi secara baik dengan orang lain.

Keputusan merupakan unsur penting dalam kehidupan, baik pribadi maupun organisasi. Pengambil keputusan bertanggung jawab melakukan penilaian, pertimbangan, memilih alternative, hingga mengambil keputusan. Dalam organisasi, sering terjadi pengambilan keputusan pimpinan yang tidak tepat baik dari segi proses maupun tujuan pengambilan keputusan itu sendiri. Beberapa bentuk ketidaktepatan pengambilan keputusan adalah: lemahnya pengambilan keputusan sehingga berpengaruh terhadap lemahnya pembuatan perencanaan program baik jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang, keputusan sering tidak didasarkan pada pertimbangan matang mengenai dampak positif maupun negatifnya, keputusan yang diambil tidak dikomunikasikan dengan bawahan maupun elemen lainnya secara merata, keputusan diambil secara tidak terbuka, tergesa-gesa dan tidak

melibatkan komponen terkait sehingga partisipasi bawahan (dosen dan karyawan) sangat lemah yang mengakibatkan keputusan tersebut tidak dapat diimplementasikan dengan baik, dan (5) lemahnya evaluasi terhadap keputusan yang telah ditetapkan sehingga sulit melakukan pengukuran terhadap keberhasilan dari implementasi keputusan tersebut.

Seyogyanya sebagai seorang pemimpin, pimpinan dituntut mengerti dan mampu melakukan proses pengambilan keputusan yang tepat bertanggungjawab, memahami situasi dan kondisi bawahannya, transparan tidak ambisius, egaliter, berperan sebagai inovator, interaktif, memiliki teknik-teknik dalam memimpin dan patut menjadi contoh bagi bawahannya. Hal ini karena keputusan yang diambil pimpinan sangatlah berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja para dosen dan personil lainnya yang pada akhirnya tertuju pada upaya pencapaian tujuan pendidikan yang ideal sesuai dengan yang diharapkan.

Keputusan pimpinan yang tidak disiapkan secara matang mempunyai dampak dan konsekuensi terhadap lingkungan internal maupun eksternal seperti konflik internal yang terungkap berupa komentar negatif, perilaku saling menghambat dan kurang partisipasi, dalam penyelenggaraan kegiatan pendidikan. Dengan demikian pimpinan menjadi kontra produktif, padahal pengambilan keputusan yang dibuat oleh pimpinan mempunyai makna penting dalam strategi penetapan tujuan organisasi maupun menghadapi masalah karena pada prinsipnya pengambilan keputusan sebagai pilihan tindakan dalam merealisasikan tujuan organisasi serta tindakan dalam mengatasi masalah yang dihadapi.

Pengambilan keputusan administratif sangat penting karena keputusan pimpinan dapat menentukan maju mundurnya organisasi, artinya masa depan pimpinan tergantung dari keputusan dan kebijakan yang ditetapkan

dalam menanggapi peluang kemajuan institusi pendidikan dan mengatasi masalah yang menjadi hambatan tercapainya tujuan baik jangka pendek, menengah maupun jangka panjang.

Pengambilan keputusan oleh pimpinan yang tidak tepat sasaran atau tidak efektif dapat mengakibatkan kegagalan. Terkadang pimpinan menganggap kegagalan tersebut bukan akibat keputusannya, bahkan menyalahkan pihak lain padahal kegagalan tersebut berakar dari kurangnya penguasaan pemimpin akan pendekatan, metode, teknik maupun tahapan-tahapan efektif yang dapat digunakan dalam mengambil keputusan strategis guna pencapaian tujuan yang direncanakan.

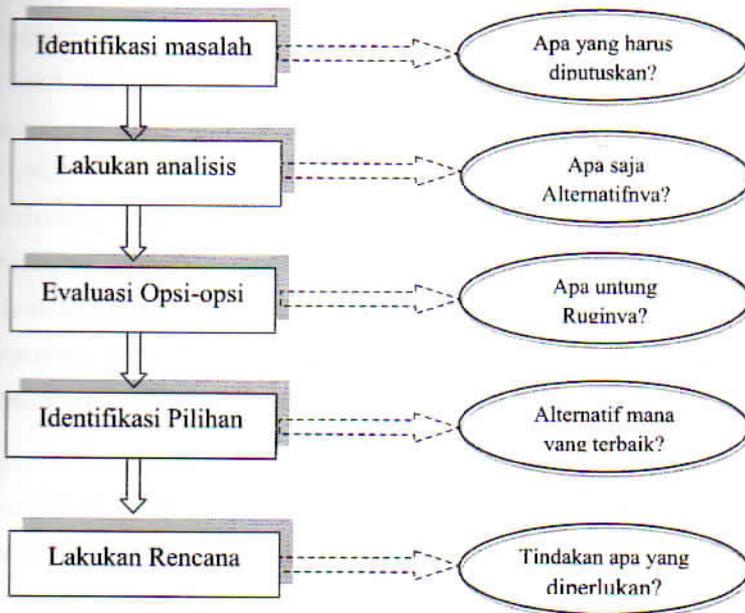
Dari masalah yang sering terjadi diberbagai institusi sebagaimana diungkapkan di atas, cukup banyak masalah yang timbul sebagai akibat kekeliruan dalam pengambilan keputusan. Sedangkan kekeliruan tersebut dipengaruhi oleh kompleksitas faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan pimpinan.

Manfaat yang diharapkan dalam permasalahan ini dapat dibagi menjadi dua bagian, yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis. Secara teoritis, ini untuk dapat mengetahui hal-hal terpenting yang terkait dengan pengambilan keputusan pimpinan. Secara praktis, untuk memberikan gambaran faktual tentang kondisi riil di perguruan tinggi menyangkut efektivitas pimpinan dalam pengambilan keputusan. Gambaran ini diharapkan memberikan informasi tentang kualitas pengambilan keputusan yang ada, berdasarkan gambaran ini dapat dibuat program kebijakan di masa datang.

Pembahasan

Pengambilan keputusan merupakan inti dari kepemimpinan, sedangkan kepemimpinan adalah derivasi dari sistem manajemen.

Dengan demikian pengambilan keputusan merupakan satu hal yang tidak dapat dipisahkan dari sistem manajemen, dan sistem manajemen perguruan tinggi dalam hal ini harus dilakukan oleh pimpinan sebagai pemegang kendali kebijakan. Untuk mencapai keputusan yang baik diperlukan pemikiran metodologis melalui langkah-langkah seperti pada gambar berikut:



Gambar 1. Langkah-langkah Dalam Pengambilan Keputusan

Sumber: Heller. *Making Decisions* (Jakarta:Dian Rakyat, 2005), p. 8

Herbert A. Simon menjelaskan bahwa :

"All decision is a matter of compromise. The alternative that is finally selected never permits a complete or perfect achievement of objectives,

but is merely the best solution that is available under the circumstances'

Berdasarkan kutipan di atas bahwa semua keputusan adalah hal yang berkaitan dengan kompromi. Setiap alternatif yang dipilih pada akhirnya tidak menjamin tercapainya tujuan yang sempurna tetapi hanya merupakan solusi terbaik dari sekian pilihan yang ada.

Tujuan dibangunnya teori pengambilan keputusan merupakan esensi dalam manajemen untuk membantu terwujudnya kondisi pemaksimalan harapan (*maximizing expectations*). Harapan setiap keputusan ditentukan oleh setiap hasil yang potensial (*potential outcomes*) dari seluruh nilai yang merupakan bagian dari setiap konsekuensi logis atau konsekuensi yang mungkin terjadi (*possible consequence*) dari tindakan tertentu. Jika suatu tindakan hendak dilaksanakan dengan tuntas, maka probabilitas dari peristiwa yang relevan akan ditentukan. Penentuan nilai probabilitas dengan demikian mengikuti gambaran tindakan yang akan dilaksanakan. Pengambilan keputusan yang akan mewujudkan hasil yang diharapkan paling maksimum (*maximum expectation*) akan dipilih dan dilaksanakan.

Menurut pendapat di atas bahwa pengambilan keputusan merupakan sebuah tindakan menyeluruh yang melibatkan pengakuan diri, kesempatan atau persoalan, pemerolehan data, pemahaman isi informasi, mencari alternatif, mengevaluasinya, memilih dan melaksanakan keputusan yang telah dibuat dengan tepat. Pimpinan sebagai salah satu fungsi organisasi dituntut untuk memahami teori-teori, prinsip-prinsip, petunjuk-petunjuk aturan-aturan yang berlaku dan juga menguasai semua jenis-jenis pekerjaan yang ada dalam sekolah sehingga dapat berjalan dengan lancar dan baik. Di dalam organisasi, konflik terjadi dalam bentuk beraneka ragam, dari mulai perbedaan penafsiran, akan berbagi fakta yang ada,

- 1 Herbert A. Simon, *Administrative Behavior: A Study of Decision Making Processes in Administrative Organizations* (New York: The Free Press, 2000), p. 5
- 2 Rizky Dermawan, *Pengambilan Keputusan* (Bandung : Alfabeta, 2008), p. 66

ketidaksesuaian sasaran yang ingin dicapai, perbedaan karena harapan yang telah ditetapkan, dan sejenis itu. Selain itu tingkatan konflik juga beraneka ragam dari mulai tindakan yang tidak menyenangkan dan kekerasan yang menimbulkan gejala hingga tidak adanya persetujuan dalam bentuk yang tidak mengandung keributan.

Pada mulanya orang beranggapan bahwa konflik merupakan suatu hal yang buruk, karena menunjukkan tidak berfungsinya kelompok sebagai mana mestinya sehingga harus dihindari.³ Menurut golongan ini, yang disebut pandangan tradisional (*tradisional view*), konflik dipandang dari sudut yang negatif dan disamakan dengan kekerasan, perusakan dan tidak rasional. Pandangan kedua mengenai konflik, adalah pandangan hubungan masyarakat (*human relation view*), konflik merupakan sesuatu hal yang alamiah dan akibat yang tidak dapat dihindarkan dalam setiap kelompok, dan tidak selalu berarti jelek, tetapi juga memiliki beberapa kebaikan yang dapat digunakan dalam menentukan kinerja kelompok. Karena itu pandangan ini, menyarankan agar konflik di terima karena tidak dapat dihilangkan, bahkan dapat memberikan manfaat bagi kelompok yang bersangkutan.

Pandangan ketiga, yaitu pandangan interaksionis (*interactionist view*) sebagai pandangan yang paling mutakhir, menyatakan bahwa konflik bukan hanya dapat memberikan keuntungan bagi kelompok, tetapi juga merupakan keharusan. Agar kelompok yang bersangkutan dapat bekerja secara efektif. Oleh karena itu pandangan ketiga ini bukan hanya menerima adanya konflik, melainkan pula mendorong diadakannya konflik, meskipun dengan batasan-batasan tertentu yang membuat kelompok tersebut dapat bekerja, kritis dan kreatif. Alasan yang dikemukakan oleh kelompok ini adalah kelompok yang damai, harmonis

³ Ibid., h. 47

tenang dan kooperatif sangat mudah untuk menjadi statis, apatis dan tidak bereaksi positif terhadap perlunya perubahan dan inovasi.

Menurut Rue dan Byars,⁴ konflik eksternal ini terdiri dari tiga jenis, yaitu; 1) *konflik struktur*, konflik ini diakibatkan struktur organisasi dan relatif terpisah dari individu yang menduduki peranan didalam struktur tersebut. Ketidakjelasan peranan (*role ambiguity*) atau hambatan komunikasi juga sering menyebabkan timbulnya konflik secara struktural, disamping ketergantungan pada sumber daya tersebut langka atau sulit diperoleh, maka bagian-bagian yang memiliki kebutuhan yang sama terhadap sumber daya yang langka tersebut, memiliki peluang untuk menimbulkan konflik. Konflik ini dikenal juga dengan konflik substantif (*substantive issues*), yaitu ketidakcocokan terhadap kebijakan dan praktek, kompetisi terhadap sumber daya yang langka dan konflik atas peranan dan tanggung jawab. 2) *Konflik antar individu*, konflik antar individu dapat diakibatkan oleh adanya konflik struktural, ketidaksenangan terhadap orang lain atau faktor-faktor lainnya. Konflik ini terjadi pada waktu timbul hambatan komunikasi diantara pihak-pihak yang bersangkutan. Konflik semacam ini disebut juga konflik emosional (*emotional issues*), yaitu perasaan negatif antar individu seperti ketakutan, ditolak, sentimen, marah, dan tidak percaya. Oleh karena itu berbeda dengan konflik struktural yang melibatkan kedua belah pihak, dalam konflik antar individu ini bisa saja satu pihak saja yang merasakan adanya konflik, sedangkan pihak lain tidak merasakan adanya hal yang sama atau bahkan mungkin sama sekali tidak mengetahui adanya konflik semacam itu. Konflik emosional atau konflik antar individu ini cenderung lebih destruktif dan lebih sulit untuk diselesaikan, dibanding konflik substantif atau konflik struktural. 3) *konflik strategis*, kedua jenis konflik di

4 Ibid, h. 92-93

atau biasanya tidak direncanakan terlebih dahulu dan terjadi akibat situasi tertentu yang memicunya. Sebaliknya konflik strategis, sering dimulai dengan direncanakan terlebih dahulu dalam rangka melaksanakan tujuan tertentu seperti untuk menimbulkan kompetisi di antara pegawai, guna untuk memperoleh bonus, komisi, promosi, memilih pekerjaan tertentu, atau untuk memperoleh penghargaan. Konflik merupakan hal yang biasa terjadi di dalam kehidupan berorganisasi. Apabila seorang pimpinan menghadapinya, mengatasi konflik dapat dilakukan dengan cara berikut ini:

- a. Dengan melakukan negosiasi atau tawar menawar (*bargaining*), cara, ini paling sering digunakan dalam mengatasi konflik organisasi, dimana masing-masing pihak yang terlibat menawarkan, mempertimbangkan, dan menerima usulan dari pihak lain baik secara langsung atau melalui perwakilan atau mediator. Apabila prosesnya berjalan dengan baik, maka konflik dapat diselesaikan dengan baik.
- b. Dengan melakukan konfrontasi diantara pihak-pihak terlibat, apabila pihak-pihak yang terkait dipaksa untuk berinteraksi dan membahas perbedaan-perbedaan mereka secara terbuka, maka kesalahpahaman yang terjadi dapat diselesaikan dan masing-masing memperoleh simpati. Menurut Carlisle, cara ini efektif untuk jenis konflik afektif (*affective conflict*), yaitu faktor-faktor yang berkaitan dengan sistem-sistem nilai dari individu-individu yang terlibat di dalam konflik.
- c. Dengan menggunakan jasa pihak ketiga, jika terjadi jalan buntu (*deadlock*), dua hal yang sering digunakan adalah dengan menggunakan mediator atau arbitrase. Mediator akan bertindak untuk mengarahkan agar kedua pihak secara suka rela melakukan persetujuan, dan ia tidak memiliki kekuasaan formal

- yang dapat dipaksakan pada pihak-pihak yang bertikai, karena peran utamanya adalah sebagai fasilitator.
- d. Menetapkan atau menciptakan tujuan bersama (*superioritas*) apabila konflik terjadi antara bawahan, atau kelompok kerja, maka yang dilakukan adalah dengan menetapkan atau menciptakan tujuan bersama (*superordinate goals*), yaitu tujuan yang sama-sama ingin dicapai oleh pihak yang bertikai atau tujuan organisasi secara keseluruhan.⁵ Dasar pemikirannya adalah bahwa dengan menekankan pada tujuan yang sama-sama hendak dicapai, maka hambatan-hambatan yang ada diantara mereka dapat diperlama dan kemungkinan untuk kerjasama, bukannya konflik, lebih dapat dilaksanakan.
- e. Dengan memfokuskan pada dua dimensi, yaitu kerjasama dengan dominasi, cara ini dilakukan dengan lima ancaman sebagai berikut; 1). Pemaksaan (*forcing*) atau kompetisi (*competing*). Cara ini digunakan apabila salah satu pihak berusaha untuk memuaskan kepentingannya sendiri tanpa peduli kepentingan orang lain. Bagi yang menggunakan akan merasa terbebas dari beban, akan tetapi pihak lain mungkin akan merasa dikalahkan. 2) kolaborasi (*collaborating*) atau pemecahan masalah (*problem solving*). Dengan cara ini pihak-pihak yang bertikai, menyelesaikan persoalan yang timbul secara bersama dan melakukan kerja sama dalam mencari cara-cara yang akan menguntungkan masing-masing pihak atau sama-sama menang (*win-win solution*). 3) menghindar (*avoiding*) salah satu pihak menyadari adanya konflik tetapi menarik diri atau menganggap tidak terjadi apa-apa, yang mungkin dilakukan agar tidak menimbulkan permusuhan. 4) melakukan kompromi

5 Ibid. h. 112

(*compromising*), apabila pihak-pihak yang bertikai mengurangi tuntutan guna mencapai persetujuan bersama, maka mereka telah melakukan kompromi. Dengan cara ini tidak ada pihak yang merasa menang atau kalah, karena masing-masing pihak mengalah dengan mengurangi tuntutan masing-masing. 5) mengalah (*accomodating*), salah satu pihak berusaha untuk memuaskan kepentingan pihak lainnya, melebihi kepentingannya sendiri. Cara ini biasanya dilakukan agar hubungan tetap terpelihara sehingga salah satu berkorban untuk menyenangkan pihak lainnya.

- f. Menggunakan rancangan-rancangan yang lebih kontekstual, dengan meningkatkan sumberdaya, menjelaskan mengenai peranan yang harus diperankan oleh individu, merancang kembali pekerjaan yang ada (*job redesign*) menyusun kembali alur kerja, alur komunikasi dan lainnya. Karena dengan meningkatkan sumber daya merupakan salah satu teknik yang berhasil untuk menanggulangi konflik dalam banyak hal, karena teknik ini dapat memuaskan semua orang.
- g. Menggunakan rancangan-rancangan psiko-sosial, dengan mengembangkan keahlian, pengolahan untuk kelompok (*ineterpersonal/group process skills*), menggunakan gaya kepemimpinan yang partisipatif, dukungan manajemen terhadap proses-proses antar individu atau kelompok, dan sebagainya.

Pengambilan keputusan tergantung pada kemampuan anggota organisasi tersebut dalam menganalisis dan memahami proses pengambilan keputusan kelompok dan kemampuan anggota tidak akan ada jika tidak disertai dengan partisipasi aktif dari kelompok tersebut.⁶ Terdapat empat

6 B. Aubrey Fisher., Op. Cit., p.4

hal yang perlu diperhatikan dalam pengambilan keputusan, yaitu :

- a. Kualitas keputusan yang diambil
- b. Tanggung jawab terhadap keputusan yang diambil
- c. Perlu konsultasi atas keputusan yang diambil
- d. Harus diinformasikan kepada publik tentang keputusan yang diambil⁷

Dalam melaksanakan tugas organisasi seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk mengendalikan organisasi dengan efektif guna mencapai tujuan yang diinginkan, yaitu kemampuan manajerial. Kemampuan manajerial sedikitnya ada tiga ranah, yaitu:

- a. Kemampuan teknis, kemampuan untuk menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan perlengkapan yang dibutuhkan bagi pelaksanaan tugas khusus yang dilakukan melalui pengalaman, pendidikan dan pelatihan.
- b. Kemampuan kemanusiaan, kemampuan dan penilaian dalam kerja dengan dan melalui manusia, termasuk juga pemahaman atas motivasi dan aplikasi atas kepemimpinan yang efektif.
- c. Kemampuan konseptual, kemampuan untuk memahami kompleksitas dari seluruh organisasi dan dimana seseorang akan cocok melakukan pekerjaan dan pengetahuan ini membolehkan seseorang untuk bertindak sesuai dengan tujuan dari organisasi secara keseluruhan tidak didasari atas tujuan pokok.⁸

Pengendalian konflik merupakan salah satu tugas pemimpin dan keefektifannya, efektivitas kepemimpinan seseorang, dapat diukur

⁷ Thomas North Gilmore, *Making a Leadership Change* (London : Jossey-Bass Publisher, 1988), p. 15

⁸ Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources* (Singapore: Prantice Hall, Inc, 1988) h.7

dari bagaimana ia mampu mengendalikan dan mengelola konflik.

Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan dan uraian diatas maka dapat disimpulkan adanya implikasi teoritik dan implikasi kebijakan.

1. Implikasi Teoritik

Upaya peningkatan pengambilan keputusan pimpinan secara teoritik dapat dilakukan dengan konsistensi diri, komitmen, sikap tanggung jawab dan kerja sama.

a. Konsistensi diri

Secara khusus tugas pimpinan adalah membuat rencana, melakukan inovasi, menciptakan strategi atau kebijakan, menemukan sumber pendidikan, menyediakan fasilitas, melakukan pengendalian pendidikan dengan segala kewenangannya melalui, pengambilan keputusan yaitu menetapkan keputusan melalui tahapan yang jelas dan dapat dipertanggungjawabkan serta memiliki dampak positif bagi lembaga tersebut. Mengingat tugas dan fungsi pimpinan tersebut di atas, maka sebagai seorang pimpinan, perannya lebih dititikberatkan kepada kemampuan konsep dan manajerial (bukan teknikal skill) terutama dalam pengambilan kualitas strategis guna peningkatan kualitas pendidikan mengantisipasi laju arus informasi yang semakin deras dan era pasar bebas. Mengingat peran dan wewenang pimpinan sangat berpengaruh luas, maka perlu didukung dengan sikap konsisten terhadap pelaksanaan tugas sehingga keberadaannya sebagai figur sentral pengambilan keputusan dapat memberikan kepastian kepada bawahan bahwa pimpinan konsekuen dengan kebijakan yang ditetapkannya,

dengan demikian keputusan dapat berjalan kontinue yang didukung oleh semua pihak.

b. Komitmen

Pimpinan sering dihadapkan pada berbagai masalah dan berbagai peluang yang harus disikapi melalui berbagai pengkajian secara pribadi maupun bersama pendidik, staf tata usaha, mitra kerja serta stakeholder sehingga pemimpin dapat memerankan kepemimpinannya secara efektif dan efisien melalui orientasi kebersamaan, mensinergikan potensi yang ada agar dalam menghadapi masalah maupun peluang dapat ditindaklanjuti dengan suatu keputusan yang mendapat dukungan berbagai pihak.

Komitmen menjalankan keputusan menjadi konsekuensi semua yang terlibat dalam sistem pendidikan tersebut terutama decision makernya. Keputusan tidak akan berdampak positif manakala tidak ada komitmen dari anggota organisasi untuk melakukannya.

c. Sikap tanggung jawab

Sikap tanggung jawab merupakan sikap mental berani melakukan pekerjaan dengan pertimbangan-pertimbangan yang rasional dan tidak lari dari berbagai resiko yang ada. Pucuk pimpinan dituntut memiliki tanggung jawab tinggi karena sebagai pemegang amanah dari sekian banyak stakeholder pendidikan.

d. Kerja sama

Pimpinan harus merencanakan dan mengorganisasikan setiap komponen dalam rangka mempengaruhi dosen dan pegawai lainnya yang terkait dengan sistem pendidikan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Pemimpin yang lemah merencanakannya menyebabkan kelompoknya bergerak kearah yang salah dan masing-masing anggota kelompok tersebut bekerja mencapai tujuan yang berbeda sehingga menyulitkan pencapaian

tujuan lembaga. Upaya pencapaian tujuan pendidikan tidak mungkin dapat diraih dengan optimal tanpa adanya kerjasama semua pihak terkait. Sinergi antara pimpinan dengan pihak lain baik pihak internal maupun eksternal perlu dibina dalam rangka mencapai optimalisasi tujuan. Pimpinan sulit menghasilkan tujuan maksimal tanpa adanya dukungan dari pihak lain secara menyeluruh dan konsisten karena secara sistematis keberadaan sub sistem menjadi faktor penting berdirinya sistem yang utuh.

2. Implikasi kebijakan

Dalam rangka menciptakan pengambilan keputusan yang efektif, maka penilaian kinerja pimpinan diupayakan melalui penetapan kebijakan. Sosialisasi undang-undang dan kebijakan pendidikan saat ini mengalami banyak perubahan yang melahirkan berbagai peraturan dan ketentuan baru. Lahirnya peraturan baru secara teknis menyulitkan pelaku pendidikan karena menyangkut berbagai persoalan.

Saran

1. Pengambilan keputusan dengan pemahaman dan implementasi manajemen konflik sebagai sebuah keterampilan harus dimiliki oleh setiap pemimpin karena hal tersebut dapat dipelajari dan dibiasakan. Dengan demikian kualitas pendidikan kedepan akan lebih maju yang tercermin dari kualitas dan profesionalitas pimpinan. Pimpinan dalam menetapkan kebijakan memberikan prioritas untuk kebijakan strategis dan visibel. Bila efektivitas dalam pengambilan keputusan dapat dicapai maka efisiensi dalam segala aspek sangat memungkinkan untuk dicapai.
3. Paradigma pendidikan telah bergeser sesuai dengan perkembangan dunia secara global kini pimpinan diposisikan sebagai figur yang

berfungsi sebagai mitra kerja yang perlu dikritisi dengan decision maker. Oleh karena itu, pola lama yang telah usang hendaknya tidak lagi dipakai dan diterapkan dalam proses kepemimpinan yang semakin kompleks.

4. Dalam rangka mengefektifkan keputusan yang telah ditetapkan maka pimpinan perlu membuat perencanaan yang matang melalui visi, misi, tujuan, target yang akan dicapai, program kerja rutin, evaluasi serta pengamatan kontinu terhadap implementasi keputusan.

Daftar Pustaka

- Atmosudirdjo, Prajudi. (1990). *Beberapa Pandangan Umum tentang Pengambilan Keputusan*. Jakarta : Galia Indonesia.
- Dermawan, Rizky.(2008). *Pengambilan Keputusan*. Bandung: Alfabeta.
- Fisher, B. Aubrey. (1980) *Small Group Decision Making, Second edition*. Newyork: McGraw-Hill Book Company.
- Gilmore, Thomas North. (1988). *Making a Leadership Change*. London: Jossey-Bass Publisher.
- Heller, Robert. (2005). *Making Decisions*. Jakarta: Dian Rakyat.
- Hersey, Paul and Blanchard, Kenneth H. (1988). *Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources*. Singapore: Prantice Hall, Inc.
- Simon, Herbert A. (2000). *Administrative Behavior: A Study of Decision Making Processes in Administrative Organizations*. New York: The Free Press.