DISKRESI DALAM KEPEMIMPINAN PERGURUAN TINGGI JESUIT DI INDONESIA

DISCERNMENT IN LEADERSHIP OF INDONESIAN JESUIT HIGHER EDUCATION

Titik Kristiyani
Universitas Sanata Dharma
titikpsy@usd.ac.id

ABSTRACT

Discernment is one of the important points in Ignatian leadership, i.e. leadership that refers to Ignatian spirituality. Higher education leaders are required to exercise discernment in solving problems as part of their responsibilities. This study aims to explore the practice of discretion among Jesuit higher education leaders in Indonesia. The research design was qualitative content analysis. The study involved 46 Jesuit higher education leaders in Indonesia as respondents. Data were collected through an open-ended online questionnaire with questions on issues requiring discretion, reasons/considerations, and skills needed to exercise discernment. Data were analyzed using thematic analysis through three steps, namely coding, determining themes, and determining categories based on similarity of themes. The findings of this study are: (1) reasons/ considerations in discernment include seven categories, namely: practicality, urgency, uncertainty, life values, predicting solutions, external support, and organizational development; (2) things needed in discretion include support, interpersonal skills, self-regulation, soft skills, values, experience, knowledge, and spirituality. The implication of this study for the development of leadership in higher education is the need to strengthen the leader capacity related to the themes in the findings of this study.

Keywords*: discernment, leadership, Jesuit higher education*

ABSTRAK

Diskresi merupakan salah satu pokok penting dalam Kepemimpinan Ignasian, yaitu kepemimpinan yang mengacu pada spiritualitas Ignasian. Pimpinan perguruan tinggi dituntut untuk melakukan diskresi dalam memecahkan masalah sebagai bagian dari tanggung jawabnya. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi praktik diskresi pada pemimpin pendidikan tinggi Jesuit di Indonesia. Desain penelitian ini adalah analisis isi

kualitatif. Penelitian ini melibatkan 46 pemimpin pada perguruan tinggi Jesuit di Indonesia sebagai responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner online terbuka, dengan pertanyaan mengenai topik-topik persoalan yang menuntut dilakukannya diskresi, alasan/ pertimbangan, dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melakukan diskresi. Data dianalisis dengan analisis tematik melalui tiga langkah, yaitu pengkodean, penentuan tema, dan penentuan kategori berdasar kemiripan tema. Temuan penelitian ini adalah: (1) alasan/ pertimbangan dalam diskresi meliputi tujuh kategori, yaitu: kepraktisan, kemendesakan, ketidakpastian, nilai-nilai hidup, prediksi solusi, dukungan eksternal, serta pengembangan organisasi; (2) hal-hal yang diperlukan dalam diskresi meliputi dukungan, keterampilan interpersonal, regulasi diri, *softskill*, *values*, pengalaman, pengetahuan, dan spiritualitas. Implikasi penelitian ini bagi pengembangan kepemimpinan perguruan tinggi adalah diperlukannya penguatan kapasitas bagi para pemimpin yang terkait dengan tema-tema dalam temuan penelitian ini.

Kata Kunci: diskresi, kepemimpinan, perguruan tinggi Jesuit

1. PENDAHULUAN

Salah satu komponen penting dalam organisasi adalah kepemimpinan. Kepemimpinan sangat memengaruhi pergerakan organisasi dalam mencapai tujuan. Seorang pemimpin memiliki tugas untuk meningkatkan potensi sumber daya manusia, menciptakan lingkungan yang tepat untuk mengembangkan manusia, serta membangun komunikasi secara jelas dan efektif antar anggota organisasi yang dipimpinnya (Heifetz & Linsky, 2002). Guna mengembangkan potensi sumber daya manusia tersebut, terdapat tiga tugas utama pemimpin, yaitu (1) menciptakan lingkungan yang memfasilitasi tercapainya tujuan organisasi; (2) mengarahkan, melindungi, memberi orientasi, mengelola konflik, dan membentuk norma; serta (3) menjaga/merawat kehadiran dan ketenangan para anggota organisasi. Dalam menjalankan tugas-tugas tersebut, tak jarang pemimpin dihadapkan pada masalah-masalah yang membutuhkan penyelesaian dan pengambilan keputusan secara cepat dan tepat. Kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang mampu menjamin penyatuan dan kohesivitas anggota organisasi saat mengambil keputusan dalam rangka penyelesaian suatu masalah. Pada kenyataannya, pembuatan keputusan yang melibatkan banyak pihak dan banyak kepentingan seringkali berpotensi memunculkan beragam reaksi yang tidak selalu dapat memuaskan semua pihak (Böhlmark et al., 2015).

Seperti halnya tugas kepemimpinan dalam organisasi secara umum, kepemimpinan di perguruan tinggi juga terkandung tugas pengambilan keputusan yang kadang tidak mudah, dengan variasi topik yang luas. Topik-topik yang menuntut pengambilan keputusan cepat

dan tepat oleh pemimpin di perguruan tinggi umumnya mencakup beragam masalah akademik; masalah kegiatan kemahasiswaan; beragam kasus mahasiswa dalam hal finansial, kesehatan, norma sosial, atau psikologis; masalah kesehatan organisasi; serta masalah anggaran organisasi. Terkadang, masalah tidak dapat diselesaikan dengan mudah karena menyangkut banyak pihak yang terlibat dalam masalah, ketidakjelasan aturan yang ada di universitas, atau karena sifat masalahnya yang cenderung sensitif dan bias budaya. Hal ini dikarenakan di satu sisi para pemimpin terikat untuk mengikuti aturan dan regulasi yang ada, tetapi di sisi lain pada kenyataannya aturan tidak dapat menyelesaikan masalah dalam beberapa kasus (Böhlmark et al., 2015). Dalam situasi seperti ini dibutuhkan kemampuan mengambil keputusan berdasar pertimbangan dan kebijaksanaan pemimpin. Pengambilan keputusan seperti ini disebut dengan diskresi.

Diskresi dapat diartikan sebagai kekuatan untuk membuat keputusan dengan penuh pertimbangan dan memutuskan apa yang paling tepat dilakukan dalam situasi tertentu. Diskresi bukanlah sekedar memilih berdasar kesukaan, tetapi didasarkan pada prinsip-prinsip umum sehingga menjadi suatu kebijaksanaan. Diskresi itu lebih dari sekedar melakukan keinginan dari insight dan penilaian tertentu (Collay, 2006). Beberapa ahli menyebut diskresi sebagai kebijaksanaan, yang diartikan dengan kemampuan untuk mengevaluasi situasi kompleks dan membuat penilaian dalam pemahaman reflektif terhadap kondisi manusia. Dalam diskresi, ada otoritas untuk memilih dengan menggunakan kebijaksanaan atau pertimbangan-pertimbangan atas pilihan yang akan dijalani tersebut.

Inti dari proses diskresi adalah proses pengambilan keputusan. Ada beberapa hal yang diperlukan ketika hendak mengambil keputusan, di antaranya : (1) mempertimbangkan kekuatan, otoritas, dan wewenang pengambil keputusan terhadap situasi di mana keputusan akan diambil; (2) mempertimbangkan faktor-faktor yang memengaruhi pengambilan keputusan, baik dari segi masalah, orang-orang yang terlibat, maupun iklim organisasi secara umum; (3) saat membuat keputusan, harus objektif dan tidak bias terhadap apapun; (4) dilakukan secara komprehensif dengan memperhatikan tugas-tugas tambahan yang ada; serta (5) mendokumentasikan proses, agar dapat dilacak dengan baik oleh pihak-pihak yang berkepentingan (Oliver, 1989).

Diskresi tidak hanya berkaitan dengan pekerjaan, tetapi juga mengandung unsur panggilan. Diskresi merupakan jalan spiritual personal (Liebert, 2008). Secara spiritual, diskresi dimakna sebagai wujud relasi antara Tuhan dan pembuat diskresi. Santo Ignasius Loyola mengajarkan proses diskresi melalui Latihan Rohani. Pengambilan keputusan dalam

diskresi mengandalkan keyakinan dalam pikiran. Pada beberapa kasus, diskusi tentang diskresi dikaitkan dengan panggilan moralitas, di mana pada kenyataannya seseorang tidak mempertimbangkan pilihan-pilihan yang secara moral sudah jelas (Liebert, 2015). Dari kajian ilmiah, diskresi dikelompokkan dalam perspektif spiritual, yang didefinisikan sebagai relasi keyakinan di mana seseorang menyejajarkan dirinya dengan gambaran kuasa dan bertindak berdasar kepercayaan terhadap gambaran kuasa tersebut, untuk bertahan dalam dunia yang tidak jelas. Relasi kepercayaan tersebut memengaruhi cara seseorang berpikir, merasakan, dan berperilaku.

Sejauh peneliti tinjau, dalam studi ilmiah, diskresi didefinisikan baik dalam konteks religius maupun non religius. Dalam konteks religius, diskresi merupakan bagian dari Preferensi Kerasulan Universal Serikat Jesus yang pertama, yaitu "Menunjukkan Jalan Menuju Allah melalui Latihan Rohani dan Diskresi". Serikat Jesus berkomitmen untuk mempraktekkan dan menularkan diskresi, baik secara pribadi maupun komunal, sebagai cara bertindak dalam mengambil keputusan di bawah bimbingan Roh Kudus dalam hidup, karya kerasulan, dan komunitas gerejawi. Diskresi diharapkan menjadi kebiasaan bagi orang yang memilih jalan untuk mengikuti Kristus. Menurut Bapa Suci, preferensi ini sangat penting karena menjadi prasyarat utama hubungan para imam Jesuit dengan Tuhan dalam doa. Preferensi tersebut dipilih guna menemukan cara terbaik untuk bekerja sama dalam perutusan Tuhan, melayani Gereja di zaman ini, memberikan sumbangan terbaik dengan semua sumber daya yang kita miliki, dan berusaha melakukan segala sesuatu demi pelayanan ilahi yang lebih besar dan kebaikan yang lebih universal. Tiga preferensi lainnya meliputi dalam perutusan rekonsiliasi dan keadilan, berjalan bersama orang miskin, orang-orang terbuang, dan orang-orang yang martabatnya dirampas; menemani kaum muda menciptakan masa depan yang penuh harapan; serta bekerja sama dalam merawat bumi, Rumah Kita Bersama (Decosse, 2021).

Dalam konteks pendidikan, diskresi banyak dibutuhkan. Perguruan tinggi sebagai institusi pendidikan memiliki tujuan menghasilkan lulusan yang memiliki keahlian tertentu. Tujuan tersebut dicapai melalui serangkaian kurikulum dengan standar peraturan tertentu dalam pelaksanaannya. Upaya mencetak para ahli di bidang tertentu sebagai tujuan utama didirikannya perguruan tinggi mengasumsikan kepatuhan dalam mengikuti segala peraturan yang ada. Saat berhadapan dengan banyak pribadi dengan aneka ragam latar belakang dan kebutuhan-kebutuhan hidupnya, tentu tidak dapat begitu saja menerapkan peraturan yang ada, terutama ketika ada masalah ketidaksesuaian antara asumsi kondisi lahirnya sebuah

peraturan dengan kondisi nyata para generasi muda saat ini. Pada perguruan tinggi Jesuit, di sinilah praktek diskresi perlu banyak dilakukan, dengan spirit humanis dan preferensi berpihak pada yang lemah (*option for the poor*).

Praktek diskresi umumnya lebih banyak digunakan oleh para pemangku kebijakan atau tingkat managerial. Dalam struktur di perguruan tinggi, pihak ini disebut sebagai para pejabat struktural. Pejabat struktural di universitas umumnya terdiri dari rektor dan para wakilnya, dekan dan wakil dekan, ketua program studi dan wakil ketua program studi, kepala pusat kajian atau pusat layanan, ketua lembaga, serta kepala biro. Jabatan struktural di sebuah perguruan tinggi dapat diemban oleh seorang tenaga pendidik (dosen) atau tenaga kependidikan. Pihak-pihak yang berkaitan dengan para pejabat struktural ini umumnya terdiri dari mahasiswa, dosen, tenaga kependidikan, serta *stake holder* (orangtua mahasiswa, pengguna lulusan, alumni). Pejabat struktural merupakan figur sentral di perguruan tinggi karena memiliki tanggung jawab secara administratif dan managerial dalam institusi (Böhlmark et al., 2015). Dengan demikian, diskresi perlu dilakukan, demi mewujudkan visi institusi ke dalam tindakan nyata. Diskresi pejabat struktural sangat penting untuk pengembangan institusi dan memberi pandangan baru dengan munculnya gagasan-gagasan kreatif dan inovatif (Vance, 2006).

Tanpa melakukan praktek diskresi, para pejabat struktural di perguruan tinggi akan mengalami kesulitan dalam menciptakan lingkungan pendidikan maupun situasi yang dapat mengembangkan institusi baik dalam hal akademis maupun administratif (Nutov & Somech, 2017). Pentingnya diskresi para pejabat struktural juga didukung pernyataan bahwa pimpinan institusi pendidikan memainkan peran penting dalam mempromosikan perubahan lingkungan institusi guna mencapai tujuan dan target yang telah ditentukan (Mcmillan, 2020).

Salah satu teori dalam psikologi untuk memahami fenomena diskresi adalah teori kognitif sosial. Teori ini mengatakan bahwa apa yang dipikirkan, dipercayai, dan dirasakan seseorang akan memengaruhi bagaimana orang itu berperilaku. Terdapat tiga komponen perilaku dari diskresi, yaitu perolehan pengetahuan, regulasi diri, dan penerapan pengetahuan. Sebagai aspek fungsi kognitif, perolehan pengetahuan meliputi beberapa proses yang kompleks, yaitu persepsi, belajar, komunikasi, asosiasi dan pemahaman serta mensyaratkan pemberdayaan kapabilitas bagi latihan pengarahan diri (Bandura, 1989). Pengetahuan merupakan pusat dari diskresi dan pengambilan keputusan. Pengetahuan sangat dibutuhkan pemimpin ketika akan mengambil keputusan. Pengetahuan yang dimaksud

meliputi pengetahuan terhadap kondisi terkini, struktur organisasi yang diperlukan untuk bergerak menuju kondisi yang akan datang, pengetahuan tentang pihak yang akan terdampak dari keputusan yang dibuat, serta keterampilan taktis dan pengetahuan tentang bagaimana mencapai gerakan yang efektif (Traüffer et al., 2010a). Komponen perilaku yang kedua dari konstruk diskresi adalah regulasi diri. Bandura menekankan bahwa individu memiliki kapasitas untuk mengarahkan dan meregulasi diri melalui kontrol terhadap pikiran, perasaan, dan tindakan melalui tiga langkah sederhana, yaitu observasi diri, latihan memberi penilaian diri, dan respon diri. Komponen diskresi yang ketiga adalah penerapan pengetahuan. Keberhasilan penerapan pengetahuan tergantung pada kemampuan pemimpin membedakan tentang 'bagaimana' dan 'apa' masalah yang dihadapi (Traüffer et al., 2010a).

Studi tentang diskresi dalam desain penelitian empiris belum banyak dilakukan. Peneliti baru menemukan beberapa penelitian dalam seting pendidikan dan managemen perusahaan. Dalam konteks pendidikan di sekolah, hasil penelitian menemukan bahwa mayoritas pimpinan di institusi pendidikan lemah dalam praktek diskresi terkait kebijakan dan prosedur, perencanaan kurikulum, realisasi visi dan target sekolah bagi perkembangan siswa, koordinasi kerja dan kerjasama para staf, efisiensi monitoring internal dan eksternal para staf, serta peningkatan kompetensi staf pengajar dengan teknik pengajaran terkini (Shakoor & Javed Iqbal, 2017). Hasil penelitian yang senada dengan itu menemukan bahwa para guru cenderung kesulitan dalam menghadapi permasalahan di mana tidak terdapat pembahasan secara lugas dalam peraturan yang ada di sekolah (Ottesen & Møller, 2016). Penelitian lainnya ditemukan dalam konteks sekolah, dengan topik rekrutmen guru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variasi kualitas guru sangat beragam, dan para pengambil kebijakan di institusi pendidikan seringkali mengalami kesulitan dalam menyeleksi dan mengidentifikasi guru yang baik. Dalam kasus seperti inilah diskresi sangat dibutuhkan (Rivkin et al., 2005).

Dalam bidang manajemen, hasil penelitian menunjukkan peran diskresi level manajemen dalam memoderasi pengaruh independensi terhadap keterampilan kepemimpinan (Burkhard et al., 2023). Penelitian tersebut menekankan pentingnya diskresi dalam menyumbang kecakapan menjadi seorang pemimpin di organisasi. Dari sedikit penelitian empiris yang berhasil peneliti temukan tersebut, setidaknya muncul masalah tentang lemahnya kemampuan diskresi oleh para pimpinan dalam institusi pendidikan, sementara diskresi terbukti penting bagi efisiensi pencapaian tujuan institusional dan menyumbang besar dalam kecakapan memimpin.

Berdasar latar belakang tersebut, mengingat pentingnya praktek diskresi bagi para pejabat struktural, tetapi di sisi lain pembekalan untuk melakukan hal tersebut belum memadai, maka penelitian tentang diskresi ini penting dilakukan. Bertolak dari realitas diskresi yang sudah banyak dilakukan oleh pemimpin perguruan tinggi, maka perlu diidentifikasi praktek-praktek diskresi yang sudah dilakukan selama ini. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan mengeksplorasi praktik diskresi pada pemimpin pendidikan tinggi Jesuit di Indonesia, yang mencakup topik-topik persoalan yang membutuhkan diskresi, alasan/pertimbangan, serta hal-hal yang dibutuhkan untuk melakukan diskresi. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

(1) Alasan/ pertimbangan apa saja yang digunakan pemimpin dalam berdiskresi?
(2) Hal-hal apa sajakah yang dibutuhkan untuk mempraktekkan diskresi saat menjalankan tugas kepemimpinan di perguruan tinggi?"

2. METODE

Penelitian ini termasuk jenis penelitian kualitatif dengan desain Analisis Isi Kualitatif (AIK), yaitu metode penelitian untuk menafsirkan secara subjektif isi data berupa teks melalui proses klasifikasi sistematik berupa pengodean dan pengidentifikasikan tema (Supratiknya, 2022). Partisipan dalam penelitian ini adalah 46 pejabat struktural di sebuah perguruan tinggi swasta Jesuit di Indonesia. Pengumpulan data dilakukan melalui teknik survei dengan menyebarkan kuesioner terbuka. Pertanyaan dalam kuesioner terbuka terdapat pada lampiran. Data dianalisis dengan analisis isi kualitatif menggunakan pendekatan induktif, yaitu perolehan tema penelitian didasarkan pada respon-respon partisipan. Secara garis besar ada tiga langkah utama dalam analisis data, yaitu: (1) pengkodean, mengidentifikasi kode-kode yang dapat ditemukan dalam respon partisipan; (2) penentuan tema, menemukan hubungan antar kode untuk dimasukkan ke dalam tema tertentu; dan (3) penentuan kategori berdasar kemiripan tema. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah semua respon yang muncul atas tiap pertanyaan yang diajukan, sehingga satu partisipan dapat menghasilkan lebih dari satu respon yang semuanya dimaknai.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam penelitian ini ditemukan lima topik yang dianggap paling banyak menuntut dilakukannya diskresi pada pejabat struktural yang menjadi responden penelitian ini. Kelima topik tersebut adalah topik-topik yang terkait dengan kasus personal mahasiswa, kegiatan organisasi kemahasiswaan di kampus, kesehatan organisasi, anggaran institusi, serta masalah akademik. Kasus personal mahasiswa yang menuntut dilakukannya diskresi meliputi: memberikan bantuan pada mahasiswa yang mengalami kesulitan dalam aspek ekonomi, kesehatan, sosial, psikologis.

3.1 Alasan atau Pertimbangan Pejabat Struktural Melakukan Diskresi

Alasan atau pertimbangan para pejabat struktural melakukan diskresi dapat dikelompokkan dalam tujuh kategori, yaitu: kepraktisan, kemendesakan, ketidakpastian, nilai-nilai hidup, prediksi solusi, dukungan eksternal, serta pengembangan organisasi.

Kategori kepraktisan ditetapkan berdasarkan tema-tema yang muncul dari respon para partisipan, yang meliputi: dampak tidak luas, kemudahan proses lanjutan, serta tidak banyak pihak terlibat. Berikut kutipan respon partisipan yang termasuk kategori kepraktisan:

> *"Mempermudah pengadaan dan LPJ dalam pemenuhan kebutuhan alat/bahan/komponen laboratorium."*
>
> *"Biar sesegera mungkin tidak ada persoalan hutang LPJ di tahun berikutnya"*
>
> *"Karena saya merasa bahwa saya yang bertanggungjawab atas mahasiswi ini. Hanya saya yang tahu persoalannya dan saya yang bisa mengupayakannya."*
>
> *"keputusan tersebut tidak berkaitan dengan pihak / kolega yang lain."*
>
> *"Pertama, persoalan itu adalah tanggung jawab saya sebagai wakaprodi. Kedua, keputusan tersebut rasanya tidak berdampak pada hal-hal di luar bidang wakaprodi. Ketiga, batas waktu untuk menyelesaikan persoalan tersebut cenderung singkat."*

Kategori kemendesakan ditetapkan berdasarkan tema-tema yang meliputi kemendesakan dari segi persoalan, situasi, waktu, serta kesulitan komunikasi dengan sejawat. Berikut beberapa kutipan dari respon partisipan:

"Karena akan terlalu lama kalau harus menagih nota atau "meminta" dosen bersangkutan menyelesaikan lpjnya, sedangkan waktu sudah sangat mepet dengan deadline"

"Karena mendesak dan butuh segera diambil keputusan. atau keputusan tersebut tidak berkaitan dengan pihak / kolega yang lain."

"Keputusan perlu segera dibuat"

"sulit komunikasi dengan rekan dosen"

Kategori ketidakpastian ditetapkan berdasarkan tema-tema yang meliputi interpretasi subjektif terhadap peraturan yang ada, kebijakan belum ada, ketidakpastian pihak terkait, serta ketidakjelasan sikap atasan. Berikut beberapa kutipan respon partisipan yang termasuk dalam kategori ketidakpastian:

"*Karena keputusan universitas bisa dimaknai ganda."*

"SOP penyelesaian masalah mahasiswa blm rinci, sehingg beberapa kasus harus diselesaikan sendiri"

"karena pada waktu itu kebijakan dari atas terasa lambat dan tidak responsif terhadap kondisi yang ada bahkan ada kebijakan yang saya rasa kurang tepat"

dukungan eksternal, serta pengembangan organisasi

Kategori nilai-nilai hidup (*values*) diperoleh dari respon-respon partisipan yang mengandung tema kepedulian pada lingkungan, kepedulian pada pihak yang bermasalah, kepentingan yang lebih luas, nilai-nilai kemanusiaan, pertimbangan moral, serta prinsip hidup. Berikut beberapa contoh kutipannya:

"Kepedulian prodi pada kebutuhan mendesak mahasiswa kebutuhan mahasiswa harus diutamakan"

"Hidup mahasiswa di masa depan, mereka sangat diharapkan oleh keluarga untuk bisa mengubah kehidupan mereka"

"Pertimbangan humanitas karena ybs bermasalah secara sosial-ekonomi."

"Mengamankan mahasiswa dari bahaya"

"Karena alasan yang sangat "manusiawi"yang tidak bisa diputuskan hanya dengan melihat peraturan."

Kategori pertimbangan prediksi solusi ditentukan berdasarkan tema-tema peluang keberhasilan/ adanya solusi, perhitungan hambatan, serta pertimbangan resiko. Berikut beberapa contoh kutipannya:

"Menurut pertimbangan sy, mhs tersebut memiliki motivasi yg tinggi utk kuliah dg prestasi terkategori sangat baik"

"Peluang keberhasilan penyelesaian persoalan, potensi sumber daya dalam penyelesaian persoalan, serta tantangan dan hambatan dalam penyelesaian persoalan."

"Saya melihat adanya potensi keberhasilan penyelesaian persoalan yang berwujud"

Kategori dukungan ditetapkan dari respon dengan tema dukungan pihak luar serta dukungan sejawat. Contoh kutipannya adalah sebagai berikut:

"*dikonsultasikan dengan pejabat lain"*

"ada dukungan komunikasi dan koordinasi yang baik dengan stakeholder"

"dukungan dari rekan sejawat seprodi dan kehadiran para donatur."

Kategori pengembangan organisasi ditetapkan berdasarkan tema-tema yang muncul dari respon manfaat bagi institusi, kesehatan organisasi, membangun habit organisasi yang baru, pengembangan SDM, serta reputasi lembaga. Berikut beberapa kutipan respon partisipan:

"Lembaga tetap berdaya memberi pelayanan terbaik dalam segala bentuk kesulitan"

"identitas kampus, hubungan kerja, dan keuangan"

"Memberikan landasan utk pelaksanaan kegiatan organisasi"

"Demi kepentingan pendampingan mahasiwa dan kesehatan organisasi mahasiswa"

"Membantu atau melayani mahasiswa, mempercepat masa studi, dan akreditasi yang menjadi dasar penentuan keputusan."

"Program kerja HMPS harus tetap dilaksanakan walau sedikit berubah dari rencana awal karena dana prodi untuk HMPS dapat terserap walau tidak sepenuhnya."

"Kesempatan bekerjasama dengan intitusi luar tidak akan datang dua kali. dan ini kesempatan untuk mengangkat nama prodi yang saat itu masih sangat sedikit mahasiswanya"

"Supaya dosen-dosen muda terpacu meningkatkan kegiatan tridharma demi kemajuan karir akademiknya dan demi kemajuan Fakultas"

"Saya harus membangun kebiasaan baru dalam berorganisasi agar lebih formatif bagi mahasiswa"

3.2 Hal-hal yang dibutuhkan dalam Diskresi

Ketika melakukan diskresi guna menangani masalah-masalah tersebut, ditemukan delapan kategori hal-hal yang dibutuhkan para pemimpin saat berdiskresi, yaitu: (1) dukungan; (2) keterampilan interpersonal; (3) regulasi diri; (4) *softskill*; (5) *values*; (6) pengalaman; (7) pengetahuan; dan (8) spiritualitas. Tema-tema tersebut disimpulkan dari respon-respon yang muncul dari responden berdasarkan pengalaman mereka dalam berdiskresi.

Dari temuan faktor-faktor tersebut dapat dilihat bahwa diskresi dalam penelitian ini tidak hanya berkaitan dengan kemampuan personal pemimpin, tetapi juga ditemukan faktor eksternal, yang berupa dukungan sosial dari kolega. Temuan tentang pentingnya dukungan sosial ini kiranya menjadi temuan khas dalam penelitian ini. Faktor dukungan yang sangat membantu dalam berdiskresi meliputi dukungan dari kolega, kepercayaan dari kolega, serta masukan yang diberikan oleh kolega. Saat akan mengambil keputusan tertentu tetapi dasar keputusan tidak diperoleh dalam kebijakan/ peraturan di universitas terkait hal tersebut, maka seringkali muncul keraguan dan kecemasan dalam diri pimpinan. Perasaan ragu dan cemas itu dapat berubah menjadi mantap dan yakin melakukan diskresi jika kolega memberikan dukungan, baik secara verbal melalui apresiasi maupun berupa masukan demi penyempurnaan keputusan. Berikut beberapa kutipan respon partisipan dalam kategori dukungan:

"*saya menganggap keputusan tersebut berhasil karena ada dukungan dari Senat Fakultas yang menyetujui diadakannya kegiatan dengan cara tersebut*"

"*Perlu dukungan penuh dari pihak intern prodi karena masa depan mahasiswa juga masa depan prodi*"

Faktor keterampilan interpersonal yang diperlukan dalam diskresi meliputi keterampilan berelasi, bekerjasama, berkomunikasi, negosiasi, serta kepercayaan. Penelitian ini menemukan bahwa agar diskresi dapat dilakukan dengan baik, maka pemimpin perlu memiliki keterampilan mengkomunikasikan pada pihak-pihak yang terkait tentang rencana dan keputusan yang diambil. Secara khusus, dalam penelitian ini disebutkan bahwa keterampilan berkomunikasi dengan baik pada otoritas yang lebih tinggi merupakan keterampilan yang paling banyak dibutuhkan. Hal ini karena kebanyakan permasalahan yang ditemukan dalam penelitian ini membutuhkan pengesahan dari pejabat dengan otoritas lebih tinggi. Keterampilan komunikasi yang dibutuhkan berupa komunikasi verbal maupun tertulis. Berikut beberapa kutipan respon partisipan dalam kategori keterampilan interpersonal:

> "*..Keterampilan berkomunikasi, kompetensi interpersonal dan antarpersonal terlebih jika berkaitan dengan skripsi yang dibimbing oleh dua orang pembimbing yang tidak sejalan"*
>
> *"..diperlukan kerjasama yang baik... Selain itu juga diperlukan keterampilan berkomunikasi, baik verbal maupun tertulis dan keterampilan bernegosiasi.."*

Kategori regulasi diri dalam diskresi yang ditemukan dalam penelitian ini meliputi tahapan-tahapan pengaturan suatu masalah mulai dari pra pengambilan keputusan hingga pasca pengambilan keputusan. Keterampilan regulasi diri dalam penelitian ini meliputi kemampuan analisis, kemampuan mengelola masalah, kemampuan mempertimbangkan secara matang, keberanian memutuskan dan mengambil resiko, kemauan bekerja, kemampuan mengimplementasikan, kemampuan memonitor implementasi, serta keterbukaan merevisi keputusan. Kemampuan menganalisis cukup banyak ditemukan dalam penelitian ini, yang menyangkut analisis kebutuhan, masalah, situasi, kelemahan, kekuatan, peluang, dan hambatan. Berikut beberapa kutipan respon partisipan dalam kategori regulasi diri:

> *"Harus memahami konteks masalah yang dialami menyangkut bab apa dan siapa saja yang ada dalam pusaran persoalan tersebut, dengan memahami hal itu, saya bisa menentukan alternatif apa saja yang bisa saya gunakan sebagai pertimbangan mengambil keputusan final, sekaligus mempertimbangkan kelemahan kelebihannya.."*
>
> *"kemampuan mengelola persoalan yang akan dihadapi".*

> *"Kemampuan mengidentifikasi dan mempelajari persoalan secara komprehensif"*

Sofskill yang dibutuhkan untuk berdiskresi yang ditemukan dalam penelitian ini adalah berpikir kreatif, berpikir kritis, imaginatif, inisiatif, dan visioner. Para pemimpin dalam penelitian ini menyebutkan perlunya kemampuan imaginasi untuk memikirkan kemungkinan-kemungkinan yang kreatif guna mencari solusi suatu masalah. Berikut beberapa kutipan respon partisipan dalam kategori *softskill*:

> *"Yang diperlukan adalah imaginasi untuk memikirkan kemungkinan-kemungkinan yang kreatif.."*
>
> *"Pemimpin itu tidak hanya berdasarkan data faktual tetapi harus visioner bahkan dia harus juga bergerak berdasarkan intuisi untuk memperkaya nalar, dan keberanian untuk memutuskan.."*
>
> *"Kepekaan dengan keadaan mahasiswa di prodi, membangun relasi dan menjaga kepercayaan orang lain*
>
> *"Yang diperlukan: Keberanian memperjuangkan kepentingan orang lain dan tidak takut menanggung risiko, misalnya dikomentari pedas atau tidak positif oleh pihak lain (pimpinan). Untuk bisa melakukan hal tersebut saya harus memiliki pegangan, berupa nilai-nilai yang benar, misalnya soal keadilan, keberpihakan kepada mereka yang lemah (mis. yang miskin). Hal yang lain yang diperlukan adalah mempunyai imajinasi yang liar, di luar dari yang sebenarnya (prosedur umum) dalam menyelesaikan persoalan agar bisa menemukan jalan..".*

Faktor yang cukup dekat dengan softskill adalah *values*. *Values* yang mendorong dilakukannya diskresi dalam penelitian ini adalah empati, kasih, kepekaan, nilai kebenaran, nilai kemanusiaan, ketajaman perasaan, serta tanggung jawab. Berikut beberapa kutipan respon partisipan dalam kategori *values*:

> *"..Diperlukan pertimbangan yang matang agar keputusan tersebut tidak menimbulkan dampak buruk bagi pihak-pihak terkait.."*
>
> *"Jika mengambil keputusan tersebut maka patokannya adalah akankah membawa mahasiswa lebih terdampingi dan berhasil dalam studinya.."*

"Pertimbangan kemanusiaan, kasih sayang (compassion) kepada mahasiswa yang bermasalah secara sosial-ekonomi…"

"keberanian dan tanggung jawab merupakan dua nilai dasar agar dapat terampil dalam menentukan sikap/keputusan/kebijakan.."

Faktor pengalaman berhadapan dengan masalah di masa lalu atau sekedar melihat orang lain mengatasi persoalan yang mirip dengan persoalan yang dihadapi pemimpin sangat membantu pemimpin dalam melakukan diskresi. Berikut beberapa kutipan respon partisipan dalam kategori pengalaman:

"Intuisi, pengalaman bermasyarakat (saya saat ini menjadi ketua RT).."

"..pengalaman bahwa dulu saat saya kuliah ada buku panduan skripsi dan tesis tingkat fakultas. Kami tinggal mengikuti buku panduan tersebut. Harapannya hal ini dapat diterapkan di prodi tempat saya mengajar…"

"Pengalaman/praktek baik pejabat terdahulu, batas waktu masa studi, penguasaan kurikulum prodi"

Faktor pengetahuan yang dibutuhkan untuk berdiskresi yang ditemukan dalam penelitian ini adalah pemahaman terhadap masalah, pemahaman situasi, pemahaman tentang pihak-pihak yang terlibat, pemahaman tentang regulasi yang ada terkait masalah, pemahaman tentang tujuan dan visi, serta pemahaman tentang pedagogi. Berikut beberapa kutipan respon partisipan dalam kategori pengetahuan:

"..diperlukan pengetahuan memadai tentang kasusnya/hal yang hendak diputuskan.."

"pemahaman akan persoalannya"

"..Pengetahuan akan peraturan dan prosedur yang berlaku, dan juga ketrampilan mengkomunikasikan dengan otoritas yang lebih tinggi.."

"Pemahaman Visi-Misi Prodi serta penerjemahannya dalam berbagai konteks dan situasi serta sense of knowing. Pemimpin itu tidak hanya berdasarkan data faktual tetapi harus visioner bahkan dia harus juga bergerak berdasarkan intuisi untuk memperkaya nalar.

"Pemahaman pada masalah dan pemahaman pada tujuan pemecahan masalah.."

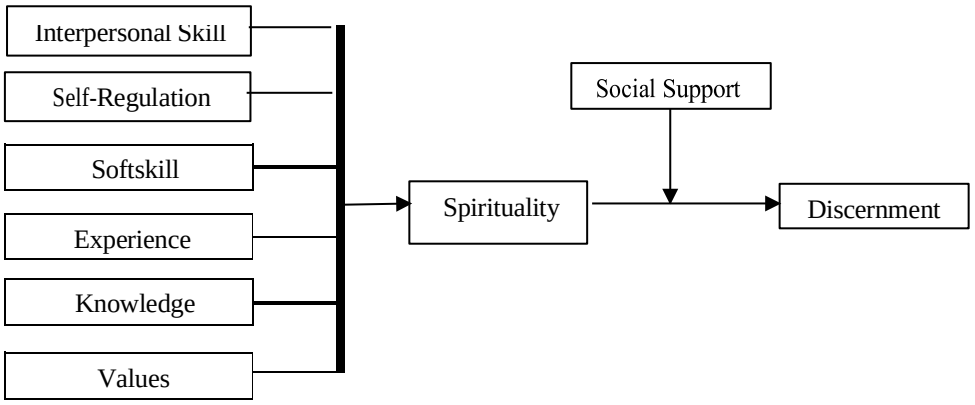
Faktor spiritualitas dalam diskresi lebih terkait dengan hal-hal di luar logika manusia, yaitu doa, iman, serta intuisi. Dalam penelitian ini ditemukan refleksi dari responden di mana pemimpin itu tidak hanya berdasarkan data faktual tetapi harus visioner bahkan dia harus juga bergerak berdasarkan intuisi untuk memperkaya nalar. Berikut beberapa kutipan respon partisipan dalam kategori spiritualitas:

"menggunakan spiritualitas…"

"…membawanya dalam doa…"

"Faktor keyakinan dan kepercayaan…"

Kedelapan faktor yang ditemukan tersebut, dapat disusun dinamika atau proses dilakukannya diskresi seperti pada gambar 1.



Gambar 1. Praktek Diskresi

Pada gambar 1 dapat dilihat bahwa kemampuan-kemampuan yang dimiliki pemimpin, yang meliputi keterampilan interpersonal, regulasi diri, *softskill*, pengalaman, pengetahuan, dan *value*, merupakan bekal untuk melakukan diskresi dengan mediasi faktor spiritual. Diskresi ini akan lebih membawa kemantapan dan kepuasan personal dengan adanya dukungan sosial dari kolega. Kemampuan-kemampuan yang dibutuhkan pemimpin dalam berdiskresi yang ditemukan dalam penelitian ini dapat dibedakan menjadi kemampuan personal, yang dapat merupakan faktor bawaan maupun pengaruh lingkungan, yaitu keterampilan interpersonal, regulasi diri, *softskill*, serta *values*, dan faktor hasil belajar yaitu pengalaman dan pengetahuan.

Faktor-faktor yang dibutuhkan untuk melakukan diskresi yang ditemukan dalam penelitian ini terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal meliputi keterampilan interpersonal, regulasi diri, *softskill*, pengetahuan, pengalaman, *values*, dan spiritualitas, sedangkan faktor eksternal yang mendukung dilakukannya diskresi adalah dukungan sosial. Jika dilihat topik-topik yang selama ini menuntut pimpinan unit untuk melakukan diskresi, maka keterampilan interpersonal dipandang penting karena masalah yang harus diselesaikan selalu melibatkan pihak-pihak lain. Untuk melakukan diskresi diperlukan kemampuan berpikir kritis tentang orang-orang dan situasi sehari-hari. Untuk itulah keterampilan berelasi, bekerjasama, berkomunikasi, serta bernegosiasi sangat dibutuhkan. Keterampilan interpersonal merupakan bagian dari kecerdasan emosional. Pemimpin yang tidak dapat mengembangkan kecerdasan emosional akan kesulitan membangun hubungan yang baik dengan kolega, atasan, dan bawahan. Kepemimpinan dengan kecerdasan emosional merupakan kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang baik. Empat kompetensi dasar kecerdasan emosional terdiri dari kesadaran diri, kesadaran sosial, pengelolaan diri, dan keterampilan sosial (Goleman, 1998).

Terdapat tiga tahapan sederhana yang dilakukan orang yang memiliki keterampilan regulasi diri yang baik, yaitu mengobservasi diri, membuat penilaian yang baik, serta merespon diri. Ketiga tahap regulasi diri menurut Bandura tersebut juga senada dengan hal-hal yang dilakukan para pemimpin saat berdiskresi (Abdullah, 2019). Dalam penelitian ini, wujud regulasi diri saat melakukan diskresi pada tahap pertama nampak saat para responden melakukan observasi diri melalui aktivitas menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Tahap latihan membuat penilaian yang baik tampak dengan aktivitas mengelola masalah dan membuat pertimbangan keputusan secara matang. Tahap merespon diri tampak dalam kegiatan memutuskan dengan keberanian mengambil resiko, bekerja untuk mengimplementasikan keputusan, memonitor implementasi keputusan, serta bersiap merevisi keputusan jika dipandang tidak tepat.

Berdasar pengertian diskresi sebagai kekuatan untuk membuat keputusan dengan penuh pertimbangan dan memutuskan apa yang paling tepat dilakukan dalam situasi tertentu, maka agar keputusan dan pilihan tindakan dapat tepat, adil, dan adaptif, dibutuhkan kreatitivitas, kemampuan berpikir kritis, imaginatif, serta visioner. Keterampilan-keterampilan tersebut ditemukan sebagai keterampilan-keterampilan yang dibutuhkan untuk berdiskresi, sebagaimana ditemukan dalam penelitian ini (Shaw, 2013).

Nilai-nilai yang dihidupi para pimpinan dalam responden penelitian ini yang mendasari untuk melakukan diskresi meliputi empati, kasih, peka, menjunjung tinggi kebenaran, humanis, perasaan yang tajam, serta tanggung jawab. Nilai-nilai tersebut kiranya sejalan dengan empat nilai dasar Universitas Sanata Dharma, yaitu mencintai kebenaran, memperjuangkan keadilan, menghargai keberagaman, serta menjunjung tinggi keluhuran martabat manusia serta visi Universitas Sanata Dharma menjadi penggali kebenaran yang unggul dan humanis demi terwujudnya masyarakat yang semakin bermartabat (www.usd.ac.id). Jika dilihat nilai-nilai yang menjadi pertimbangan dalam melakukan diskresi para pejabat struktural dalam penelitian ini, maka perhatian pada orang lain kiranya menjadi spirit utamanya.

Nilai-nilai yang melandasi pejabat struktural melakukan diskresi dalam penelitian ini juga sejalan dengan salah satu karakteristik pendidikan Jesuit yaitu *cura personalis*, yang equal dengan kepedulian interpersonal. Dalam konteks universitas Jesuit, karakteristik ini menekankan pada adanya keterlibatan dengan kehidupan para mahasiswa, siap mendengarkan dengan penuh perhatian, terlibat dalam kesenangan dan kesedihan mereka, dan membantu mereka dalam perkembangan pribadi dan interpersonal (Bninski et al., 2020). Sebenarnya, makna *cura personalis* tidak hanya dibatasi pada perilaku individual, tetapi juga dalam kebijakan dan prosedur institusional. Oleh karena itu, prinsip *cura personalis* juga banyak dihidupi saat proses diskresi para pejabat struktural. Dengan demikian praktek *cura personalis* menyangkut baik interpersonal maupun institusional. Menurut Kolvenbach, *cura personalis* memiliki makna lebih dari sekedar peduli atau kehangatan efektif, tetapi juga dilihat sebagai salah satu tekanan produktif yang diyakini Ignasius dapat mendorong ke perilaku magis. Implikasi *cura personalis* dalam institusi pendidikan Yesuit tergantung pada konteks budaya lokal di mana suatu institusi berada (Bninski et al., 2020).

Pengetahuan merupakan kunci pokok dalam diskresi dan pembuatan keputusan. Pimpinan perlu memiliki pengetahuan terhadap situasi di sekitar di mana keputusan dibuat (Traüffer et al., 2010b). Pengetahuan yang dimaksud meliputi pengetahuan terhadap kondisi terkini, pengetahuan mengenai struktur organisasi yang dibutuhkan untuk situasi mendatang, pengetahuan tentang siapa yang terlibat dalam pengambilan keputusan, serta keterampilan taktis dan cara mencapai tujuan yang efektif. Menurut temuan dalam penelitian ini, pengetahuan yang dibutuhkan untuk melakukan diskresi meliputi pemahaman terhadap masalah, pemahaman situasi, pemahaman tentang pihak-pihak yang terlibat, pemahaman tentang regulasi yang ada terkait masalah, pemahaman tentang tujuan dan visi, serta

pemahaman tentang pedagogi. Pemahaman tentang masalah dan situasi yang ditemukan dalam penelitian ini sama dengan yang ditemukan Trauffer tentang pengetahuan terhadap kondisi terkini. Pemahaman tentang pihak-pihak terkait sama dengan pengetahuan tentang siapa yang terlibat dalam pengambilan keputusan. Pemahaman tentang regulasi, tujuan, dan visi sama dengan pengetahuan tentang struktur organisasi, sedangkan pemahaman tentang pedagogi dapat diselaraskan dengan keterampilan taktis (Traüffer et al., 2010b).

Penelitian ini menemukan faktor spiritualitas sebagai hal yang dianggap penting bagi para pemimpin untuk melakukan diskresi, yang muncul dalam bentuk kekuatan doa, iman, dan intuisi. Faktor inilah yang dianggap sebagai pembeda antara pengambilan keputusan biasa dengan diskresi. Diskresi tidak dapat dipandang sebagai kecakapan intelektual semata (Hurlbut, 2014). Spiritual, doa, dan keyakinan merupakan hal-hal yang membedakan antara pemecahan masalah dengan diskresi (Liebert, 2008). Pembuat diskresi juga merefleksikan, berdoa, dan memperhatikan dengan baik pengalaman-pengalaman sebelumnya (McGuiness, 2020). Pada dasarnya, diskresi berbasis budaya, karena itu menjadi definisi spiritual. Diskresi dialami melalui introspeksi dan imaginasi (Burton & Bainbridge, 2019). Diskresi juga mencakup aspek spiritual, seperti bimbingan memori, kesadaran diri, dan kepekaan terhadap keadaan sekitar. Diskresi didekati melalui alat spiritual seperti keheningan kontemplatif, doa, mengejar rasa memiliki komunitas, dan rasa persatuan (Burton & Bainbridge, 2019).

Dalam perspektif spiritual, diskresi dipandang sebagai sesuatu yang melampui kemampuan manusia, sebuah karunia, sehingga tidak semua orang memilikinya. Dalam perspektif ini, diskresi ditempatkan dalam parameter '*instrument of Yahweh*' dan suatu milik ilahi. Definisi tersebut mengindikasikan bahwa kendati kebijakan diskresi diturunkan dari keilahian, tetapi kebijaksanaan itu tidak sepenuhnya ilahi. Dengan kata lain, dapat disimpulkan bahwa kebijaksanaan bukan hanya milik ilahi, tetapi juga mengandung atribut manusiawi. Dengan demikian, kebijaksanaan merupakan instrument atau agen dari tindakan Ilahi (Yoder, 2003).

Dalam diskresi, Tuhan bertindak melalui agensi manusia. Relasi dengan yang ilahi merupakan hal penting, sejauh yang bersangkutan dapat bersikap bijaksana. Relasi dengan yang ilahi ini merupakan relasi yang berbasis iman. Jenis relasi ini bertumbuh dalam nilai-nilai yang tertanam dalam di lubuk hati, yang memengaruhi bagaimana seorang individu berpikir, merasa, dan bertindak. Diskresi mendorong sikap dan motivasi individu, menggerakkan individu ke arah tindakan sesuai tujuan, memelihara relasi berbasis iman,

yang dapat mengubah bagaimana individu berpikir, merasa, dan bertindak (Miller, 2020). Pengalaman baik para pemimpin terdahulu dalam menyelesaikan suatu masalah merupakan pelajaran yang penting bagi seorang pemimpin. Pengalaman lainnya bisa berasal dari pengalaman pribadi pemimpin sendiri saat menghadapi permasalahan dalam konteks yang berbeda. Dalam penelitian ini, dukungan sosial merupakan faktor yang dipandang penting dalam melakukan diskresi.

4. KESIMPULAN

Dalam lembaga pendidikan tinggi terdapat persoalan-persoalan di mana pengambilan keputusan untuk mencari solusinya tidak dapat semata-mata dilakukan dengan menggunakan teori-teori pengambilan keputusan yang sudah ada, tetapi juga diperlukan kemampuan untuk melakukan diskresi. Dalam penelitian ini disimpulkan bahwa pemimpin melakukan diskresi karena alasan situasional, internal, dan eksternal. Untuk dapat melakukan diskresi, selain pengetahuan kognitif, diperlukan juga *softskill*, kemampuan berefleksi atas pengalaman sebelumnya, serta spiritual. Dalam budaya kolektif di Indonesia, dukungan dari orang lain juga menjadi hal yang penting dalam melakukan diskresi. Diskresi dalam budaya ini juga tidak terlepas dari relasi dengan orang lain, sehingga keterampilan interpersonal menjadi hal yang penting juga saat melakukan diskresi. Berdasarkan temuan dalam penelitian ini, perguruan tinggi perlu memberikan materi mengenai hal-hal di atas dalam kegiatan penguatan kapasitas bagi para pemimpin.

KEPUSTAKAAN

Abdullah, S. M. (2019). Social cognitive theory : A Bandura thought review. published in 1982-2012. *Psikodimensia*, *18*(1), 85. https://doi.org/10.24167/psidim.v18i1.1708

Bandura, A. (1989). *Human Agency in Social Cognitive Theory The Nature and Locus of Human Agency*.

Bninski, J., Wozniak Boyle, J. R., & Boyle, W. (2020). Cura personalis as institutional practice. *Jesuit Higher Education: A Journal* (Vol. 9, Issue 1).

Böhlmark, A., Grönqvist, E., & Vlachos, J. (2015). The headmaster ritual: The importance of management for school outcomes. *The Scandinavian Journal of Economics*, *118(4)*, 912–940. www.ifn.se

Burkhard, B., Sirén, C., van Essen, M., Grichnik, D., & Shepherd, D. A. (2023). Nothing ventured, nothing gained: A Meta-analysis of CEO overconfidence, strategic risk taking, and performance. *Journal of Management*, *49*(8), 2629–2666. https://doi.org/10.1177/01492063221110203

Burton, N., & Bainbridge, J. (2019). Spiritual discernment, the incorporated organization, and corporate law: The case of quaker business method. *Religions*, *10*(1). https://doi.org/10.3390/rel10010035

Collay, M. (2006). *Discerning Professional Identity and Becoming Bold, Socially Responsible Teacher-Leaders* (Vol. 18).

Decosse, D. E. (2021). Preferences, practices, and virtues: An ethical reflection on the universal apostolic preferences. *Journal Jesuit Higher Education: A Journal*, *10*(2). https://epublications.regis.edu/jhe

Goleman, Daniel. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.

Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2002). The heart of danger. Leadership on the line: Staying alive through the dangers of leading.

Hurlbut, B. G. (2014). *Toward the Establishment of Discernment Theory: A Phenomenological Study of Discernment in Strategic Leadership Decision Making*.

Liebert, E. (2008). *The way of discernment: Spiritual practices for decision making*. Westminster John Knox Press.

Liebert, E. (2015). *The Soul of Discernment A Spiritual Practice for Communities and Institutions*. Presbyterian Publishing Corp.

McGuiness, J. A. (2020). *Exploring the experience of discernment of Alberta teachers in leadership roles when they face difficult situations in the education system*.

McMillan, M. R. (2020). *Leading effective inclusive schools: How principals make the difference*. University of North Florida.

Miller, K. D. (2020). Discernment in management and organizations. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, *17*(5), 373–402. https://doi.org/10.1080/14766086.2020.1812425

Nutov, L., & Somech, A. (2017). Principals going above and beyond: Understanding organizational citizenship behavior among school principals. *Journal of School Leadership*, *27*(2), 184–212. https://doi.org/10.1177/105268461702700202

Oliver, P. E. (1989). Bringing the crowd back In: The nonorganizational elements of social movements. *Research in Social Movements, Conflicts and Change*, 1–30.

Ottesen, E., & Møller, J. (2016). Organisational routines – the interplay of legal standards and professional discretion. *European Educational Research Journal*, *15*(4), 428–446. https://doi.org/10.1177/1474904116638853

Rivkin, S. G., Hanushek, E. A., & Kain, J. F. (2005). Teachers, schools, and academic achievement. *Econometrica*, *73*(2), 417–458.

Shakoor, A., & Javed Iqbal, M. (2017). *Discretionary Practices of Instructional Leaders for the Development of Educational Institutions*. www.textroad.com

Shaw, G. C. (2013). HLA Hart's lost essay: Discretion and the legal process school. *Harv. L. Rev.*, *127*.

Traüffer, H. C. V., Bekker, C., Bocârnea, M., & Winston, B. E. (2010a). Towards an understanding of discernment: A conceptual paper. *Leadership and Organization Development Journal*, *31*(2), 176–184. https://doi.org/10.1108/01437731011024411

Traüffer, H. C. V., Bekker, C., Bocârnea, M., & Winston, B. E. (2010b). Towards an understanding of discernment: A conceptual paper. *Leadership and Organization Development Journal*, *31*(2), 176–184. https://doi.org/10.1108/01437731011024411

Vance, R. bert J. (2006). *Employee Engagement and Commitment*. SHRM foundation. www.shrm.org/foundation.

Yoder, C. R. (2003). The Woman of Substance (אשת-חיל): A Socioeconomic Reading of Proverbs 31:10-31. In *Source: Journal of Biblical Literature* (Vol. 122, Issue 3). https://www.jstor.org/stable/3268385?seq=1&cid=pdf-

LAMPIRAN

Pertanyaan dalam Kuesioner Terbuka

1. Selama menduduki jabatan struktural saat ini, seberapa sering Romo/Bpk/Ibu membuat pengambilan keputusan sendiri (misal karena tidak ada dalam pedoman/ aturan terkait persoalan yang harus diputuskan)?
2. Tuliskan satu persoalan yang paling berkesan selama ini, di mana Romo/Bpk/Ibu melakukan pengambilan keputusan sendiri untuk menyelesaikannya?
3. Mengapa Romo/Bpk/Ibu membuat keputusan sendiri untuk menyelesaikan persoalan tersebut?
4. Pertimbangan apa yang Romo/Bpk/Ibu gunakan saat mengambil keputusan bagi persoalan tersebut?
5. Berdasar pengalaman Romo/Bpk/Ibu, apa saja yang diperlukan untuk melakukan pengambilan keputusan sendiri (bisa berupa pengetahuan, keterampilan, atau hal lain)?