

## PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN

Lindarahayu  
Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, Medan, Indonesia  
[lindarahayu495@gmail.com](mailto:lindarahayu495@gmail.com)

**Abstract:** *In the organizational setting, decision making is the most important part in planning activities. Allowing a decision-making impact on solving problems or even add to the problem. Educational institutions are one part of an organized institutional unit, so there is a decision-making activity carried out by a leader of an educational institution as a manager. In its implementation, decision making is very important in realizing strategic steps in carrying out the planning and activities that will be carried out. Therefore, decision making in the world of education; especially for leaders of educational institutions must be able to choose the right alternative decisions so that the educational organization's goals in improving the performance and quality of education can be achieved optimally.*

**Keywords:** *Decision Making, Educational Institutions.*

**Abstrak:** Dalam tatanan organisasi, pengambilan keputusan adalah bagian terpenting dalam merencanakan kegiatan. Memungkinkan sebuah pengambilan keputusan berdampak pada menyelesaikan masalah atau malah justru menambah masalah. Lembaga pendidikan adalah salah satu bagian dari unit lembaga yang terorganisir, sehingga terdapat kegiatan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh seorang pimpinan lembaga pendidikan sebagai manajer. Dalam pelaksanaannya pengambilan keputusan sangatlah penting dalam mewujudkan langkah-langkah strategis dalam melaksanakan perencanaan dan kegiatan yang akan dilakukan. Oleh karena itu, pengambilan keputusan dalam dunia pendidikan; khususnya bagi pimpinan lembaga pendidikan harus mampu memilih alternatif-alternatif keputusan yang tepat sehingga tujuan organisasi lembaga pendidikan dalam meningkatkan kinerja dan kualitas pendidikan dapat tercapai secara optimal.

**Kata kunci:** *PengambilanKeputusan, LembagaPendidikan*

### Latar Belakang

Komunikasi selalu terjadi dalam setiap kehidupan manusia. Setiap kegiatan yang dilakukan manusia merupakan refleksi dari kegiatan komunikasi, baik secara verbal maupun non verbal. Manusia berkomunikasi untuk menjalin hubungan dengan manusia lain. Sedangkan interaksi social harus didahului oleh kontak social

dan komunikasi. Meskipun teknologi komunikasi telah berkembang begitu rupa, akan tetapi tidak ada satu pun masyarakat modern yang mampu bertahan tanpa komunikasi.

Siswa merupakan bagian dari Suatu organisasi adalah wadah bagi beroperasinya manajemen karena di situlah aktivitas manajemen menjadi salah

satu sub sistem dari sistem organisasi.<sup>1</sup> Manajemen menjadi tehnik atau alat yang menggerakkan organisasi menuju tercapainya tujuan yang diinginkan. Dalam konteks tugas manajer, pengambilan keputusan merupakan salah satu peranan manajer yang disebut peranan desisional. Dalam menentukan tindakan manajerial seorang manajer dituntut untuk berani mengambil keputusan baik atas pertimbangan individu dengan kewenangannya sebagai pimpinan, maupun keputusan dari hasil musyawarah dengan memperhatikan pemikiran, perasaan atau masukan dari anggota organisasi.<sup>2</sup>

Pembuatan keputusan (*decision making*) menggambarkan proses melalui mana serangkaian kegiatan dipilih sebagai penyelesaian suatu masalah tertentu. George P. Huber membedakan pembuatan keputusan dari pembuatan pilihan (*choice making*) dan dari pemecahan masalah (*problem solving*).<sup>3</sup> Pengambilan keputusan tidaklah mudah, terkadang pengambilan keputusan itu bukan menyelesaikan masalah tetapi menambah masalah baru mungkin dikarenakan oleh: (1) pemimpin tidak mengambil atau mendapat informasi yang lengkap, dan (2) walaupun lengkap informasi yang diperoleh tapi tidak bisa mengolah informasi tersebut. Oleh karena itu dalam pengambilan keputusan sangat membutuhkan informasi yang utuh dan diolah informasi tersebut secara berkaitan (tersistem) dengan demikian sistem informasi manajemen sangat berperan

dalam pengambilan keputusan, terutama dalam lembaga Pendidikan yang sebagian besarnya untuk bidang pelayanan jasa yang sangat menentukan dalam pengembangan peserta didik.

Pengambilan keputusan adalah pekerjaan rutin dalam manajemen karena keputusan dan manajemen tidak bisa dipisahkan. Salusu mengatakan bahwa kehidupan sehari-hari seorang eksekutif, manajer, kepala, ketua, direktur, rektor, bupati, gubernur, menteri, panglima, presiden, atau pejabat apapun, sesungguhnya adalah kehidupan yang selalu bergumul dengan keputusan<sup>4</sup>. Ungkapan Salusu ini bisa dimengerti bahwa mereka adalah para *decision maker*. Dari tangan mereka inilah kehidupan organisasi akan terbentuk.

Organisasi lembaga pendidikan apapun tingkatannya, tentu di dalamnya terdapat banyak orang yang satu dengan yang lain akan saling keterkaitan. Masing-masing anggota organisasi ini biasanya terdapat beraneka ragam tingkah-laku, karakter, dan tujuan bekerja di dalam organisasi tersebut. Perbedaan-perbedaan ini sedikit banyak akan mempengaruhi pekerjaan mereka, paling tidak di samping mengejar target tercapainya tujuan organisasi juga menyimpan target mencapai tujuan bekerja mereka secara individu. Manusia dalam hidup berkelompok mempunyai perbedaan yaitu perbedan jenis kelamin, usia, pengalaman, agama dan perbedaan kepentingan, tetapi disamping perbedaan juga terdapat persamaan, seperti

<sup>1</sup> Siswanto, *Pengantar Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara, 2008. Hal: 73

<sup>2</sup> Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: PT. Ciputat Press, 2005. Hal: 44

<sup>3</sup> George P. Huber, *Managerial Decision Making*, Scoott Foresman: Glenoiew, 1999. Hal.8

<sup>4</sup> Salusu, *Pengambilan Keputusan Stratejik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*, Jakarta: Grasindo, 2007. Hal. 44

persamaan kebutuhan untuk makan, minum, kelanjutan keturunan, keamanan, dan faktor-faktor inilah yang membentuk kerja sama di antara mereka.<sup>5</sup>

Kondisi para pelaku organisasi yang sedemikian kompleks dan sarat dengan perbedaan-perbedaan ini, menuntut adanya kemunculan seorang pemimpin yang mampu mendorong mereka ke arah tujuan yang sama. Pekerjaan seorang pemimpin yang melakukan hal seperti ini tidaklah mudah semudah membalikkan telapak tangan. Dalam keadaan ini diperlukan pemimpin yang mempunyai wibawa, pengalaman yang luas, keberanian yang tinggi, kebijakan yang bisa diterima oleh banyak orang, dan mampu memegang kendali organisasi.

## Kerangka Teori

### Pengertian, Dasar Pertimbangan dan Proses Pengambilan Keputusan

Istilah "Pengambilan Keputusan" sesungguhnya adalah terjemahan dari bahasa Inggris *decision maker*, yang berasal dari kata *decision* dan *maker* keduanya berasal dari bahasa Inggris. *Decision* berarti keputusan dan *maker* adalah pembuat (Echols dan Shadily, 1990:160 dan 371). Dalam bahasa Latin, kata *decide* berasal dari *prefik de* yang berarti *off*, dan kata *caedo* yang berarti *to cut*. Hal ini berarti proses kognitif *cut off* sebagai tindakan memilih di antara beberapa alternatif yang mungkin.<sup>6</sup>

Menurut Atmosudirdjo, bahwa *decision* atau keputusan adalah suatu pengakhiran atau pemutusan dari pada

suatu proses pemikiran tentang suatu masalah atau problema untuk menjawab pertanyaan apa yang harus diperbuat guna mengatasi masalah tersebut, dengan menjatuhkan *choice* pada salah satu alternatif yang tertentu.<sup>7</sup>

Keputusan dapat berupa tindakan terhadap pelaksanaan yang sangat menyimpang dari rencana semula (Davis, 1999:53). Keputusan adalah pemilihan di antara alternatif-alternatif. Definisi ini mengandung tiga pengertian, yaitu (1) Ada pilihan atas dasar logika atau pertimbangan; (2) Ada beberapa alternatif yang harus dipilih salah satu yang terbaik; (3) Ada tujuan yang ingin dicapai dan keputusan itu makin mendekat pada tujuan tersebut.<sup>8</sup>

Dengan demikian dapat dipahami bahwa keputusan adalah hasil pemecahan masalah yang dihadapi dengan tegas. Suatu keputusan harus dapat menjawab pertanyaan tentang apa yang dibicarakan dalam hubungan dengan perencanaan. Berdasarkan pengertian dari dua kata tersebut, *decision maker* mempunyai arti pembuat keputusan. Berarti seorang pemimpin atau ketua adalah orang yang berwenang membuat keputusan. Pengambilan keputusan merupakan kegiatan yang selalu ditemukan dalam setiap kegiatan kepemimpinan. Bahkan dapat juga dikatakan, bagaimana cara pengambilan keputusan yang dilalukan oleh seorang pemimpin menunjukkan bagaimana gaya kepemimpinannya. Dengan demikian, pengambilan keputusan merupakan fungsi kepemimpinan yang turut menentukan

<sup>5</sup> Brantas, *Dasar-dasar Manajemen*, Bandung: Alfabeta, 2009. Hal. 96

<sup>6</sup> Ety Rohaety, *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*, Jakarta: Penerbit Bumi Akasara, 2010. Hal.150-151

<sup>7</sup> Prajudi Atmosudirdjo, *Pengambilan Keputusan*, Jakarta: Balai Aksara, 1987. Hal. 67

<sup>8</sup> James A.F. Stoner, *Manajemen*, Jakarta: Prenhalindo, 1999. Hal.132

proses dan tingkat keberhasilan kepemimpinan itu sendiri.<sup>9</sup>

Salah satu peranan strategis manajer atau pimpinan organisasi ialah peranan pengambilan keputusan (*decesional role*), dan fungsi yang sangat penting dalam kepemimpinan adalah pengambilan keputusan. Seorang pimpinan sebagian besar waktu perhatian, maupun pikirannya dipergunakan untuk mengkaji proses pengambilan keputusan. Semakin tinggi posisi seseorang dalam kepemimpinan organisasi maka pengambilan keputusan menjadi tugas utama yang harus dilaksanakan.

Menurut Max pengambilan keputusan merupakan pemilihan dari beberapa alternatif (Rohaity, 151). Sedangkan menurut George R Tery pengambilan keputusan ialah pemilihan alternatif perilaku (kelakuan) tertentu dari dua atau lebih alternatif yang ada. Ety Rohaety menyimpulkan bahwa pengambilan keputusan ialah hasil dari pemecahan masalah, jawaban dari suatu pertanyaan sebagai hukum situasi, dan merupakan pemilihan dari salah satu alternatif dari alternatif yang ada, serta pengakhiran dari proses pemikiran tentang masalah atau problema yang dihadapi.

Dengan demikian dapat dipahami bahwa pengambilan keputusan adalah memilih dan menetapkan satu alternatif yang dianggap paling tepat dari beberapa alternatif yang dirumuskan. Keputusan itu harus bersifat fleksibel, analitis dan mungkin untuk dilaksanakan dengan dorongan sarana prasarana dan sumber daya yang tersedia (berupa manusia dan material).

Dasar pengambilan keputusan itu bermacam-macam, tergantung dari permasalahannya. Keputusan dapat diambil berdasarkan perasaan semata-mata, dapat pula keputusan dibuat berdasarkan rasio. Selain tergantung kepada permasalahannya, pengambilan keputusan juga tergantung kepada individu yang membuat keputusan. Atas dasar hal ini, George R. Terry sebagaimana dikutip Ibnu Syamsi dan Iqbal Hasan mengemukakan beberapa dasar pengambilan keputusan, yaitu:

*Pertama*, Intuisi; kebaikan dari hal ini adalah: (1) Waktu untuk mengambil keputusan relatif pendek, (2) Untuk masalah yang pengaruhnya terbatas, pengambilan keputusan akan memberikan keputusan pada umumnya, (3) Kemampuan mengambil keputusan dari pengambil keputusan itu sangat berperan dan perlu dimanfaatkan dengan baik. Sedangkan kelemahannya adalah: (1) Keputusan yang dihasilkan relatif kurang baik, (2) Sulit mencari alat pembandingnya sehingga sulit diukur kebenaran dan keabsahannya, dan (3) Dasar-dasar lain dalam pengambilan keputusan seringkali diabaikan.

*Kedua*, Pengalaman; pengambilan keputusan melalui pengalaman memiliki manfaat bagi pengetahuan praktis. Karena pengalaman, seseorang dapat menduga masalahnya walaupun hanya dengan melihat sepintas saja sudah menemukan cara penyelesaiannya.

*Ketiga*, Fakta; dengan fakta, tingkat kepercayaan terhadap pengambil keputusan dapat lebih tinggi sehingga orang dapat menerima keputusan yang

<sup>9</sup> Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Sepervisi Pendidikan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006. Hal.67

dibuat itu dengan rela dan lapang dada. Pengambilan keputusan berdasarkan fakta dapat memberikan keputusan yang sehat, solid, dan baik.

*Keempat*, Wewenang; kelebihan dari wewenang ini adalah: (1) Kebanyakan penerimaannya adalah bawahan, terlepas apakah penerima tersebut menerima secara sukarela atautkah secara terpaksa, (2) Keputusannya dapat bertahan dalam jangka waktu yang cukup lama, (3) Memiliki otentitas. Sedangkan kelemahannya adalah: (1) Dapat menimbulkan sifat rutinitas, (2) Mengasosiasikan dengan praktik dictatorial, dan (3) Sering melewati permasalahan yang seharusnya dipecahkan dapat menimbulkan kekaburan.

*Kelima*, Rasional; pada pengambilan keputusan dengan cara rasional, terdapat beberapa hal yaitu: (1) Kejelasan masalah, tidak ada keraguan dan kekaburan masalah, (2) Orientasi tujuan dan kesatuan pengertian tujuanyang ingin dicapai, (3) Pengetahuan alternatif, seluruh alternatif diketahui jenisnya dan konsekuensinya. Preferensi yang jelas, alternatif bisa diurutkan sesuai kriteria, dan (3) Hasil maksimal yang mana pemilihan alternatif terbaik didasarkan atas hasil ekonomis yang maksimal.<sup>10</sup>

*Keenam*, Dalam pandangan Islam, pengambilan keputusan adalah suatu proses pilihan yang diambil oleh seorang pemimpin dari berbagai alternatif untuk memecahkan berbagai permasalahan kehidupan umat berdasarkan al-Qur'an dan

*Ketujuh*, Sunnah Rasul, dengan memperhatikan prinsip-prinsip dan nilai-nilai Islam, yang mencakup: musyawarah, mufakat, adil, jujur dan amanah. Prinsip musyawarah misalnya, sangat diperlukan sebagai bahan pertimbangan dan tanggungjawab bersama pada setiap proses pengambilan keputusan, sehingga setiap keputusan yang dikeluarkan akan menjadi tanggung jawab bersama. Sikap musyawarah merupakan sebentuk penghargaan terhadap orang lain, karena pendapat-pendapat yang disampaikan menjadi pertimbangan bersama. Allah SWT, berfirman:

Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya." (QS. Ali Imran: 159). Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarat antara mereka, dan mereka menafkahkan sebagian dari rezki yang Kami berikan kepada mereka. (QS. al-Syura : 38).

Pengambilan keputusan di lembaga pendidikan mempunyai peran penting dalam memotivasi, kepemimpinan, komunikasi, koordinasi, dan perubahan

<sup>10</sup> Ibnu Syamsi, *Pokok-Pokok Organisasi dan Manajemen*, Jakarta: Rajawali Press, 1995. Hal. 16-17

organisasi. Setiap level administrasi sekolah mengambil keputusan secara hierarkis. Keputusan yang diambil administrator berpengaruh terhadap pelanggan pendidikan terutama peserta didik. Oleh karena itu, setiap administrator pendidikan harus memiliki keterampilan mengambil keputusan secara cepat, tepat, efektif, dan efisien<sup>11</sup>.

Namun demikian, musyawarah menjadi jalan yang ditempuh oleh dunia pendidikan dalam setiap pengambilan keputusan dengan melibatkan semua komponen yang terlibat di dunia pendidikan seperti pendidik, peserta didik, orang tua dan masyarakat sehingga setiap keputusan yang diambil dapat diterima dan dijalankan dengan baik oleh semua komponen tersebut, karena dalam musyawarah terdapat nilai-nilai kebajikan yang sangat tepat jika diterapkan di dunia pendidikan.

Proses pengambilan keputusan dalam yang bersifat aposteriori dan ada yang keputusan yang menurut bersifat Hadariaposteriori: Nawawi (1) Qur'an, (2) Sunan, (4) Qiyahs (Nawawi, 2003:15-20).

Sementara (3) Ijma' pengambilan yang bersifat berlangsung apriori: sebagai berikut: (a) Menghimpun dan melakukan pencatatan jika perlu dilakukan melalui kegiatan akan ditetapkannya keputusan. (b) Menghimpun firman-firman Allah SWT, dan Hadi sebagai acuan utama, sesuai dengan keputusannya. (c) Melakukan analisis data dengan merujuk kepada firman Allah SWT dan Hadis Rasulullah SAW dan memilih untuk memisah yang tidak relevan untuk di rangkai menjadi sebuah keputusan. (d)

Memantapkan keputusan yang ditetapkan bertentangan dengan kehendak-firman Allah SWT dan Hadis Rasulullah SAW. (e) Melaksanaksan secara keputusan operasional dalam kegiatan kongkrit oleh para pelaksana. (f) Menghimpun data operasional sebagai data ataupun yang menolak keputusan yang dipergunakan dalam perbaiki langsung untuk keputusan apabila terdapat kekeliruan.

### **Langkah-langkah Pengambilan Keputusan**

Seorang manajer perlu memahami langkah-langkah pengambilan keputusan sebagaimana dikemukakan oleh Mondy dan Premeaux, yang terdiri dari lima langkah, yaitu: (1) Mengidentifikasi masalah atau peluang, (2) Membuat alternatif-alternatif, (3) Mengevaluasi alternatif, (4) Memiliki dan meng implementasikan alternatif, dan (5) Mengavaluasi alternatif (Syafaruddin dan Anzikkhan, 2008:55-56).

Menurut Herbert A. Simon sebagaimana dikutip Ety Rohaeti, langkah-langkah dalam pengambilan keputusan yang dapat dipakai dalam lembaga pendidikan sebagai berikut: *Pertama, Intelegensi* yaitu menyelidiki lingkungan bagi kondisi mengambil keputusan, data mentah diperoleh, diproses, dan diperiksa untuk pertunjukan yang dapat mengidentifikasi masalah. *Kedua, Rancangan*, yaitu menemukan, mengembangkan, dan menanalisis kegiatan yang mungkin dilakukan. Hal ini mencakup proses memahami masalah, membangkitkan cara

<sup>11</sup> Husaini Usman, *Manajemen, Edisi 3*, Jakarta: Bumi Aksara, 2010. Hal. 392

pemecahan, dan menguji pemecahan untuk mengetahui mungkin tidaknya dilaksanakan. *Ketiga*, Pilihan, yaitu memilih suatu cara kegiatan khusus dari cara-cara yang telah diperoleh, suatu pilihan diambil dan dilaksanakan. *Keempat*, Implementasi yaitu pelaksanaan tindakan setelah memperoleh pilihan atas berbagai alternatif kegiatan yang telah ditentukan.<sup>12</sup>

Menurut Wenrich, langkah-langkah dalam pengambilan keputusan ini ada lima, yaitu: *Pertama*, Identifikasi dan Analisis Masalah; salah satu cara yang paling efektif dalam identifikasi dan analisis masalah adalah mengembangkan sistem majemuk dari umpan balik dan manajemen informasi yang dapat dibandingkan dan dikontraskan. Untuk menangani sistem majemuk ini sangat diperlukan sejumlah orang atau kelompok kerja yang akan dapat menangani masalah yang sama. Dengan demikian, akan terkumpul banyak informasi atau data yang merupakan inti dari proses pemecahan masalah.

*Kedua*, Penelitian sebagai Alternatif untuk Memecahkan Masalah di dalam melakukan pemilihan terhadap alternatif pemecahan masalah, cara yang paling untuk mencoba mendapatkan adalah dengan melihat dari sebanyak mungkin sumber, terutama dari pengambilan keputusan yang akan dibuat.

*Ketiga*, Mengadakan Antisipasi Akibat Pemilihan Alternatif; mengadakan antisipasi akibat pemilihan alternatif ini barangkali merupakan aspek yang paling

menyulitkan dalam proses pemecahan masalah dan hal ini disebabkan karena banyak faktor yang harus dipertimbangkan. Akibat dari pengambilan keputusan tersebut ada yang sudah dirancang tetapi ada juga yang tidak dapat diketahui sebelumnya.

*Keempat*, Pemilihan dan Implementasi Alternatif; setelah mengadakan antisipasi terhadap pengambilan alternatif-alternatif tersebut maka selanjutnya yang perlu dipertimbangkan adalah alternatif-alternatif itu sendiri. Apabila orang yang menentukan alternatif atau pilihan itu tidak sendirian dan jumlah alternatif yang diajukan cukup banyak, maka harus diadakan penentuan berdasarkan tujuan yang mendasar dan skala prioritas dari lembaga itu sendiri. Jika satu alternatif sudah dipilih, maka sebaiknya segera dilaksanakan.

*Kelima*, Mengadakan kaji ulang tentang akibat yang nyata setelah dilakukan hasil pengambilan keputusan.<sup>13</sup>

Menurut M. Gene Newport, langkah-langkah dalam pengambilan Keputusan<sup>14</sup> adalah: (a) Penentuan Tujuan; pemimpin berpegang teguh pada tujuan yang hendak dicapai dalam pengambilan keputusan. Tujuan tersebut menjadi tolok ukur dalam memilih alternatif pilihan. (b) Pembatasan Masalah; sebelum membuat keputusan, harus ditegaskan secara akurat apa permasalahan pokok yang dihadapi. Kemampuan merumuskan masalah secara tepat merupakan faktor utama

<sup>12</sup> Ety Rohaety, *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*, Jakarta: Penerbit Bumi Akasara, 2010. Hal. 165

<sup>13</sup> Suharsmi Arikunto, *Organisasi dan Administrasi Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1993. Hal.224-228

<sup>14</sup> Piet Suhertian, *Dimensi Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Usaha Nasional, 1994. Hal. 278-279

dalam menetapkan suatu keputusan. (c) Menentukan Alternatif Pemecahan; apabila perumusan masalah pokok sudah terlaksana, maka dicari berbagai alternatif pemecahan masalah. Pimpinan sebaiknya berpikir dan mengidentifikasi berbagai kemungkinan pemecahan. (d) Memilih Alternatif yang Terbaik; melalui pemilihan dari pertimbangan yang rasional, maka pimpinan menentukan pilihan dari berbagai kemungkinan. Pilihan itu harus ada alasan atau perhitungan yang rasional dan inilah yang menjadi inti pengambilan keputusan yaitu memilih alternatif. (e) Implementasi; setelah diambil atau dipilih sebuah alternatif, maka selanjutnya adalah penerapan dari alternatif tersebut. (f) Tindak Lanjut; monitoring adalah suatu proses belajar di mana pimpinan merefleksikan setelah tindakan yang telah dilaksanakan apakah terlaksana sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

### **Unsur-unsur Yang Perlu Diperhatikan dan Prinsip Dasar Dalam Pengambilan Keputusan**

Dalam pengambilan keputusan ada tiga unsur yang harus diperhatikan yaitu (Mukijat, 2005:170): (a) Data, (b) Prosedur keputusan, dan (c) Pengambilan keputusan.

Menurut Ibnu Syamsi, unsur-unsur dalam pengambilan keputusan yang harus dipertimbangkan adalah sebagai berikut: (a) Tujuan dari pengambilan keputusan, yaitu mengetahui terlebih dahulu tujuan yang ingin dicapai dari pengambilan keputusan tersebut, (b) Identifikasi alternatif-alternatif keputusan

untuk memecahkan masalah yang dipilih untuk mencapai tujuan tersebut, (c) Perhitungan mengenai faktor-faktor yang tidak dapat diketahui sebelumnya atau di luar jangkauan manusia, dan (d) Sarana atau alat untuk mengevaluasi atau mengukur hasil dari suatu pengambilan keputusan<sup>15</sup>.

Beberapa prinsip-prinsip dalam pengambilan keputusan yang perlu diperhatikan adalah: (a) Harus dapat dibedakan dengan jelas antara pengambilan keputusan dengan pemecahan masalah, (b) Pengambilan keputusan harus selalu dilihat dalam kaitannya dengan tujuan-tujuan yang hendak dicapai, (c) Sebab pengambilan keputusan sering mengandung faktor menerka maka selalu diperlukan data penunjang dan analisa yang komprehensif dalam mengambil suatu keputusan. (d) Pimpinan bukan saja dapat dan mau mengambil keputusan tetapi juga bertanggung jawab atas segala tindakan keputusan itu.<sup>16</sup>

### **Pembagian Jenis dan Tingkatan Dalam Pengambilan Keputusan**

Keputusan berdasarkan pembagian jenis masalah yang dihadapi, terdiri dari: *Pertama*, Keputusan yang diprogramkan (*programmed decision*); keputusan ini adalah keputusan yang dibuat berdasarkan problem yang diketahui secara baik (*well structured problem*) atau masalahnya diketahui secara jelas. Informasi juga tersedia secara mencukupi untuk di gunakan dalam mengambil keputusan. Demikian pula informasinya dapat dinilai relevansinya untuk mengambil keputusan. Fakta-fakta dan

<sup>15</sup> Syamsi, Pokok-Pokok Organisasi dan Manajemen. Hal.13

<sup>16</sup> Piet Suhertian, Dimensi Administrasi Pendidikan. Hal.277

angka-angka serta data diolah untuk memberikan informasi yang bermakna sehingga keputusan bisa diprogramkan. Kedua, Keputusan yang tidak diprogramkan (*Non-programmed decision*); keputusan ini adalah keputusan yang diambil atau dibuat berdasarkan masalah yang tidak diketahui secara jelas (*ill-structured problem*) atau data dan informasinya kurang tersedia sebagaimana mestinya.<sup>17</sup>

Dilihat dari fungsinya, pengambilan keputusan menurut Ety Rohaety terdiri dari: (a) Pangkal permulaan dari semua aktivitas manusia yang sadar dan terarah, baik secara individual maupun kelompok, baik secara individual maupun organisasional. (b) Sesuatu yang bersifat *futuristic*, artinya bersangkutan paut dengan hari depan.

Dilihat dari tujuannya, pengambilan keputusan menurut Ety Rohaety terbagi kepada: (a) Tujuan bersifat tunggal, terjadi apabila keputusan yang dihasilkan hanya menyangkut satu masalah, artinya sekali diputuskan tidak ada kaitannya dengan masalah lain, (b) Tujuan yang bersifat ganda terjadi apabila keputusan yang dihasilkan menyangkut lebih dari satu masalah, artinya bahwa keputusan yang diambil sekaligus memecahkan dua masalah atau lebih, yang bersifat kontradiktif atau yang tidak kontradiktif.

Sedangkan jika ditinjau dari tingkatannya, pengambilan keputusan terdiri dari beberapa Tingkatan sebagai berikut: (a) Tingkat Nasional; pengambilan keputusan di tingkat nasional ditangani oleh pemerintah pusat. Artinya, kurikulum yang berlaku secara

nasional ditetapkan oleh Menteri Pendidikan atau Menteri lain, atau pimpinan lembaga pemerintah non-departemen berdasarkan pelimpahan wewenang dari Menteri Pendidikan Nasional. Kemudian, pelaksanaan keputusan kurikulum dilakukan oleh Dirjen tertentu, seperti Dirjen Pendidikan Dasar dan Menengah (Dirjen Dikdasmen). (b) Tingkat Provinsi ; pengambilan keputusan di tingkat provinsi merupakan pengaplikasian keputusan kurikulum dari pusat yang dilakukan oleh bidang tersebut pada Kantor Pendidikan Nasional Wilayah Provinsi. Sebagai contoh, Sekolah Dasar dilaksanakan atau ditangani oleh Kabid Pendidikan Dasar. (c) Tingkat Sekolah; di tingkat sekolah, pengambilan keputusan untuk penyelenggaraan dan pelaksanaan kurikulum dari pusat dilakukan oleh kepala sekolah tersebut. (d) Tingkat Kelas; pengambilan keputusan di tingkat kelas diberikan kepada guru kelas atau bidang studi yang berwenang melaksanakan kurikulum dari pusat. Dalam hal ini sampai ke dalam bentuk keputusan yang paling kecil, yakni dalam bentuk Satuan Pelajaran (SP).<sup>18</sup>

Jika diurutkan tingkat pengambilan keputusan kurikulum ditinjau dari segi kewenangannya adalah: departemen, kantor departemen wilayah, sekolah, dan kelas. Sedangkan jika dilihat dari aspek teoretisnya, pengembangan kurikulum dapat dilihat dari hierarki pengambilan keputusan dan tingkat-tingkat kelembagaan, yang terdiri atas: (1) pengembangan kurikulum di tingkat

<sup>17</sup> Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: PT. Ciputat Press. Hal. 57-58

<sup>18</sup> Subandijah, *Pengembangan dan Inovasi Kurikulum*, Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada, 1993. Hal. 206-207

sekolah, dan (2) pengembangan kurikulum di tingkat kelas.

### **Kepemimpinan Lembaga Pendidikan dan Pengambilan Keputusan**

Pengambilan keputusan merupakan hal yang sangat urgen bagi setiap orang terutama bagi para pimpinan atau manajer. Eksistensi seorang pemimpin dalam kepemimpinannya dapat dilihat dari berbagai bentuk kebijakan dan keputusan yang diambilnya. Seorang pimpinan atau manajer yang efektif adalah pimpinan atau manajer yang mampu membuat kebijakan dan mengambil keputusan yang relevan. Hadari Nawawi mengatakan bahwa organisasi hanya akan berfungsi jika para pemimpin memiliki kemampuan mengambil keputusan dan memerintahkan pelaksanaannya kepada anggota organisasi sesuai dengan bidang tugas dan tanggung jawabnya (Nawawi, 55-56).

Kepemimpinan dalam Islam dipandang sebagai sesuatu yang bukan diinginkan secara pribadi, tetapi lebih dipandang sebagai kebutuhan tatanan sosial. Hal ini antara lain dapat dipahami dari QS. al-Nisa': 59, al-Kahfi: 28, 22:41: *Dan bersabarlah kamu bersama-sama dengan orang-orang yang menyeru Tuhannya di pagi dan senja hari dengan mengharap keridhaan-Nya; dan janganlah kedua matamu berpaling dari mereka (karena) mengharapkan perhiasan kehidupan dunia ini; dan janganlah kamu mengikuti orang yang hatinya telah Kami lalaikan dari mengingati Kami, serta menuruti hawa nafsunya dan adalah keadaannya itu melewati batas. (QS. al-Kahfi : 28). (Yaitu) orang-orang yang jika Kami teguhkan kedudukan mereka di muka bumi, niscaya mereka mendirikan sembahyang,*

*menunaikan zakat, menyuruh berbuat yang ma'ruf dan mencegah dari perbuatan yang mungkar; dan kepada Allah-lah kembali segala urusan. (QS. al-Hajj : 41).*

Ayat-ayat al-Qur'an tersebut telah menjelaskan bahwa makna kepemimpinan bukan sebagai sesuatu yang sembarang atau sekedar senda gurau, tetapi lebih sebagai kewenangan yang dilaksanakan oleh pribadi yang amat dekat dengan prinsip-prinsip yang digariskan al-Qur'an dan Sunnah (Abdullah, 1996:375). Dalam khazanah Islam banyak sekali ditemukan tentang ciri dan kualifikasi seseorang untuk menjadi pemimpin. Kualifikasi tersebut meliputi: (1) Muslim; (2) memiliki keistimewaan mental; (3) kemampuan jasmaniah; dan (4) derajat rohaniah.

Keistimewaan ini lebih sekedar ciri dan kualifikasi individu untuk menjadi pemimpin, tetapi kepatuhan atau kepengikutan tetap dalam koridor komitmen terhadap prinsip Islam. Secara sepintas kualifikasi kepemimpinan di atas, mempunyai kesamaan dengan kajian kepemimpinan dengan pendekatan sifat dalam kepemimpinan pada umumnya, di mana menurut pendekatan ini, kepemimpinan didasarkan pada beberapa sifat dan keistimewaan yang di bawa sejak lahir. Pendekatan ini juga berhasil merumuskan beberapa sifat yang memungkinkan seseorang menempati derajat kepemimpinan. Sifat-sifat tersebut, meliputi : (1) kekuatan fisik dan susunan syaraf; 2) penghayatan arah dan tujuan (3) antusiasme; (4) keramahan-tamahan; (5) integritas; (6) keahlian teknis; (7) kemampuan mengambil keputusan;

(8) inteligensi; (9) keterampilan memimpin; dan (10) kepercayaan.<sup>19</sup>

Kepala sekolah sebagai tenaga fungsional guru atau pemimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran (Wahjusumidjo, 2010:83). Menurut E. Mulyasa, kepala sekolah memiliki peran dan tugas sebagai berikut: Educator, Manager, Administrator, Innovator, Motivator, Supervisor dan Leader.<sup>20</sup>

Dalam melaksanakan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.<sup>21</sup>

Manajer menurut M. Manullang, manajer merupakan pejabat yang bertanggung jawab atas terselenggaranya aktivitas-aktivitas manajemen agar tujuan unit yang dipimpinnya tercapai dengan menggunakan bantuan orang lain<sup>22</sup>. Kepala sekolah selaku manajer harus mampu melaksanakan fungsi manajemen. Setidaknya ada tiga tugas yang harus dilaksanakan kepala sekolah sebagai seorang manajer yaitu: kemampuan melaksanakan proses perencanaan,

pengorganisasian, pengendalian. Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan kepala sekolah. Berkat kepemimpinan di lembaganya, maka dia harus mampu membawa lembaganya ke arah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, dia harus mampu melihat adanya perubahan serta mampu melihat masa depan dalam kehidupan globalisasi yang lebih baik. Kepala sekolah harus bertanggung jawab atas kelancaran dan keberhasilan semua urusan pengaturan dan pengelolaan sekolah secara formal kepada atasannya atau secara informal kepada masyarakat yang telah menitipkan anak-anak didiknya.<sup>23</sup>

Kepala sekolah sebagai penentu kebijakan di sekolah juga harus memfungsikan perannya secara maksimal dan mampu memimpin sekolah dengan bijak dan terarah serta mengarah kepada pencapaian tujuan yang maksimal demi meningkatkan kualitas dan mutu pendidikan di sekolahnya yang tentu saja akan berimbas pada kualitas lulusan anak didik sehingga membanggakan dan menyiapkan masa depan yang cerah.

Oleh karena itu, kepala sekolah harus mempunyai wawasan, keahlian manajerial, mempunyai karisma kepemimpinan dan juga pengetahuan yang luas tentang tugas dan peran sebagai kepala sekolah. Dengan kemampuan yang dimiliki seperti itu, kepala sekolah tentu saja akan mampu mengantarkan dan membimbing segala komponen yang ada

<sup>19</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004. Hal.109

<sup>20</sup> Ibid, 100-115.

<sup>21</sup> Opcit, 103

<sup>22</sup> M. Manulang, *Dasar-dasar Manajemen*,

Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2001.

Hal.4

<sup>23</sup> Marno, *Islam by Manajement and Leaderdhip*, Jakarta: Lintas Pustaka, 2007. Hal. 54

di sekolahnya dengan baik dan efektif menuju ke arah cita-cita sekolah.<sup>24</sup>

Kepala sekolah bertanggung jawab terhadap masa depan organisasi melalui pengambilan keputusan sesuai tingkatan kedudukannya. Proses pengambilan keputusan dilakukan saat perencanaan, penggerakan, pengawasan, dan pengorganisasian. Pengambilan keputusan ini tidak hanya bersifat substantif untuk menyusun rencana-rencana strategis tetapi juga dalam menangani pelaksanaan tugas-tugas operasional serta mengatasi masalah-masalah yang menyimpang dari rencana.

Para kepala sekolah perlu mempelajari atau mengenali masalah apa saja yang dihadapi atau peluang apa saja yang harus ditangkap oleh organisasi. Oleh karena itu faktor apa saja yang menyebabkan munculnya masalah atau faktor apa saja yang menjadi kekuatan dan kelemahan harus diidentifikasi secara rasional dan sistematis. Kepala sekolah harus dapat merumuskan masalah yang tepat agar proses pengambilan keputusan menjadi baik. Para kepala sekolah menyusun sejumlah alternatif yang diperkirakan atau menjadi praduga sementara dalam menjawab perumusan masalah.

Berbagai alternatif jawaban dibuat untuk memecahkan permasalahan dan yang bersifat menguntungkan bagi organisasi. Para kepala sekolah menilai keuntungan atau kerugian dan kelemahan atau kekuatan dari setiap alternatif jawaban dalam memecahkan permasalahan. Diperlukan kejelian dalam memilih alternatif jawaban guna

mengambil keputusan. Tidak saja pikiran, perasaan, penindraan dan intuisi yang baik dalam memilih alternatif jawaban tersebut. Para kepala sekolah memilih jawaban dari perumusan masalah yang dianggap paling menguntungkan organisasi dan siap untuk ditetapkan dalam organisasi. Selanjutnya dilaksanakan sebagai keputusan yang diambil oleh organisasi. Para kepala sekolah harus mengevaluasi keputusan yang sudah diambil apakah sudah mencapai tujuan yang diinginkan atau belum.

Jika belum maka perlu ada perbaikan dengan melihat kembali alternatif jawaban yang dibuat atau menambah dengan melengkapi alternatif jawaban yang lain. Sistem sekolah mengolah berbagai input kemudian diolah atau ditransformasikan menjadi output yang selanjutnya keluaran ditransformasi kepada masyarakat. Pusat kegiatan ada pada proses pembelajaran antara siswa dan guru. Selain ada proses evaluasi yang dilakukan oleh guru untuk melihat sejauh mana perkembangan siswanya.

Kegiatan organisasi sekolah berkaitan dengan kegiatan yang melibatkan kelompok untuk mengambil sebuah keputusan. Hal ini berkaitan dengan alokasi, wewenang, dan koordinasi kegiatan. Setiap fungsi memiliki keahliannya sendiri-sendiri untuk menjalankan tugasnya. Umumnya di dunia pendidikan ada jenjang wewenang dari seorang pengawas hingga guru. Timbulnya banyak permasalahan karena sebuah sekolah yang dipimpin oleh seorang kepala sekolah tidak mempunyai

---

<sup>24</sup> Abdullah Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*, Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2008. Hal. Hal,7

sebuah keputusan yang tepat dalam hal mengelola. Seorang kepala sekolah hendaknya terampil dalam mengambil keputusan, tentu banyak hal-hal yang perlu dipertimbangkan.<sup>25</sup>

Seorang kepala sekolah ketika sudah mempunyai alternatif keputusan perlu dipertimbangkan dari segi perasaan dan intuisi. Siagian dikutip Syafaruddin mengungkapkan bahwa seorang pemimpin dalam proses mengambil keputusan selain berfikir ilmiah (rasional) juga berpikir kreatif artinya berpikir didasarkan pada perasaan, pengalaman, dan intuisi seseorang.<sup>26</sup>

Keseimbangan antara pikiran, perasaan, intuisi, dan pengindraan sering diungkapkan dalam kalimat "iman, pelayanan dan doa". Manusia yang hidup secara sosial tentu akan saling berinteraksi satu dengan lainnya. Dalam interaksinya akan ada melayani dan dilayani. Oleh karena itu seorang pemimpin yang baik tentu akan mengambil keputusan bukan untuk kepentingan pribadi melainkan untuk kesejahteraan bersama.

### **Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan di Lembaga Pendidikan**

Unsur-unsur pengambilan keputusan yang dapat dipergunakan oleh kepala sekolah terlebih dahulu harus dapat mengkaji dan mempertimbangkan mengenai tujuan pengambilan keputusan, identifikasi masalah, faktor-faktor intra maupun ekstra sekolah, serta sarana-sarana pengambilan keputusan. Pada prinsipnya, seorang pimpinan lembaga pendidikan seperti kepala sekolah selalu

mencari perilaku yang rasional dalam bertindak. Namun, karena pimpinan tersebut memilih keterbatasan dalam kapasitas kognitifnya, informasi, dan nilai-nilainya, harus dicari informasi terhadap alternatif yang mungkin diambil serta konsekuensi yang menyertai setiap alternatif. Alternatif yang telah diambil kemudian dievaluasi agar hasil yang telah dicapai berdasarkan pilihan atau tujuan dapat diketahui. Proses ini merupakan tindakan yang dilakukan dalam mencapai pilihan alternatif yang rasional. Oleh karena itu kinerja yang efektif dari aktivitas sebuah lembaga pendidikan ditentukan oleh mutu dalam pengambilan keputusan karena pengambilan keputusan adalah bagian integral dari peranan pimpinan lembaga pendidikan.

Kepala sekolah sebagai pemimpin, memiliki tanggung jawab menggerakkan seluruh sumber daya yang ada di sekolah sehingga melahirkan etos kerja dan produktivitas yang tinggi dalam mencapai tujuan. Keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah dalam pelaksanaannya sangat dipengaruhi hal-hal sebagai berikut: (1) Kepribadian yang kuat; kepala sekolah harus mengembangkan pribadi agar percaya diri, berani, bersemangat, murah hati, dan memiliki kepekaan sosial. (2) Memahami tujuan pendidikan dengan baik; pemahaman yang baik merupakan bekal utama kepala sekolah agar dapat menjelaskan kepada guru, staf dan pihak lain serta menemukan strategi yang tepat untuk mencapainya. (3) Pengetahuan yang luas; kepala sekolah harus memiliki pengalaman dan pengetahuan yang luas

<sup>25</sup> Lipman JM. Dan Rankin LE, *The Principalship Concepts, Competencies, and Cases*, New York: Longman, 1985. Hal. 90

<sup>26</sup> Syafaruddin, 67

tentang bidang tugasnya maupun bidang yang lain yang terkait. (4) Keterampilan profesional yang terkait dengan tugasnya sebagai kepala sekolah, yaitu: (a) keterampilan teknis, misalnya: teknis menyusun jadwal pelajaran, memimpin rapat; (b) keterampilan hubungan kemanusiaan, misalnya: bekerjasama dengan orang lain, memotivasi, guru dan staf; dan (c) Keterampilan konseptual, misalnya mengembangkan konsep pengembangan sekolah, memperkirakan masalah yang akan muncul dan mencari solusinya. (Premaswari, 2009).

Dalam pengambilan keputusan tidak akan terlepas dari faktor-faktor yang mempengaruhinya menurut Ety Rohaety, sebagai berikut: (a) Kedudukan kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi di sekolah dan bertanggung jawab atas jalannya pendidikan, (b) Masalah yang diputuskan apakah masalah di dalam sekolah ataukah masalah di luar sekolah seperti kebijakan pemerintah, (c) Melihat situasi di dalam dan di luar sekolah sehingga keputusan itu tidak mengakibatkan hal-hal yang lebih buruk, (d) Kondisi yang memungkinkan keputusan itu dikeluarkan dengan melihat faktor-faktor yang ada, (e) Tujuan dari pengambilan keputusan diperhitungkan dampak internal dan eksternal sekolah.

Pendapat lain mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan dalam, sebagai berikut: (a) Keadaan internal organisasi ; keadaan ini bersangkutan paut dengan apa yang ada di dalam organisasi tersebut yang meliputi dana, keadaan SDM, kemampuan karyawan, kelengkapan dari peralatan organisasi. (b) Keadaan eksternal organisasi ; keadaan ini

bersangkutan paut dengan apa yang ada di luar organisasi, seperti ekonomi, sosial-politik, hukum, budaya. (c) Tersedianya informasi yang diperlukan ; informasi yang diperlukan mempunyai sifat: (1) akurat; (2) up to date; (3) komperhensif; (4) relevan; (5) memiliki kesalahan yang kecil. (d) Kepribadian dan kecakapan pengambilan keputusan ; kepribadian dan kecakapan meliputi kebutuhan, intelegensi, keterampilan, dan kapasitas penilaian.

Kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga pendidikan dalam menjalankan tugasnya selalu mengambil keputusan yang merupakan prasyarat penentu tindakan. Pengambilan keputusan merupakan sebuah ilmu dan seni yang harus dicari, dipelajari, dimiliki dan dikembangkan secara mendalam oleh setiap orang yang menjadi pemimpin. Ragamnya masalah yang muncul dalam suatu organisasi atau lembaga-lembaga pendidikan tentu akan melakukan pengambilan keputusan yang beragam pula tergantung sudut pandang pimpinan. Oleh karena itu dalam mengambil keputusan sebaiknya: (1) Jangan mengambil keputusan secara kebetulan, (2) Jangan mengambil keputusan secara sembrono (tergesa-gesa), (3) Jangan mengambil keputusan tanpa menguasai hakekat masalahnya, (4) Jangan mengambil mengambil keputusan karena "*trend*" atau isu di masyarakat, (5) Jangan hanya ada satu alternatif jawaban dalam mengambil keputusan.

Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai pimpinan akan berpengaruh besar terhadap kelangsungan organisasi sekolah. Disamping itu, perilaku dan cara kepala sekolah sebagai pimpinan dalam pola

pengambilan keputusan sangat mempengaruhi perilaku dan sikap dari pengikutnya. Oleh karena itu, kepala sekolah sebagai pimpinan harus mampu memilih alternatif-alternatif keputusan yang tepat sehingga tujuan organisasi sekolah untuk meningkatkan kinerja pendidikannya dapat tercapai secara optimal. Keputusan yang tepat dalam Islam karena berpegang pada prinsip mewujudkan kebenaran dan keadilan untuk kepentingan bersama. Konsep seperti itu sejalan dengan prinsip ajaran Islam yang sangat mengutamakan perilaku yang mampu membedakan antara yang haq dan yang bathil :*Dan janganlah kamu campur adukkan yang hak dengan yang bathil dan janganlah kamu sembunyikan yang hak itu, sedang kamu mengetahui.* (QS. al-Baqarah: 42).

Seorang Kepala Sekolah sebelum bertindak mengambil keputusan, ada beberapa hal yang harus dipenuhi sebagai tahap prakondisi, hal tersebut adalah: (a) Ada usaha untuk mencapai tujuan yang tak dapat dicapai kecuali dengan tindakan positif, (b) Ada pengertian yang jelas tentang arah alternatif, tujuan mana yang dapat diperoleh dalam keadaan dan batas yang ada, (c) Ada informasi dan kemampuan menganalisis serta menilai alternatif, dan (d) Ada keinginan untuk mencapai pemecahan yang paling baik dengan menyeleksi alternatif yang paling memuaskan untuk tujuan tersebut.

Setelah tahap prakondisi maka harus diikuti tahap kondisi *decision making* (pengambilan keputusan). Pada lingkungan sekolah tentunya sudah melingkupi wilayah organisasi. Dalam realitasnya keputusan bersama dalam suatu organisasi terjadi dalam hal keputusan konsensus (mufakat) dan

voting. Keputusan konsensus akan menyita banyak waktu, tetapi hasilnya efektif. Keputusan ini bisa dicapai manakala : (1) Anggota dapat menghindari debat untuk menang sendiri, (2) Perbedaan pendapat, pemikiran, pandangan dan ramalan dianggap sebagai penolong bukan penghambat, (3) Setiap anggota menerima kewajiban untuk mendengarkan dan didengar, (4) Tidak terlalu cepat menghindarkan perbedaan, (5) Setiap anggota berkewajiban memonitor proses dan turut menghasilkan produk, dan (6) Menggabungkan segala informasi, logika dan perasaan.

### Penutup

Keputusan adalah hasil pemecahan masalah yang dihadapi dengan tegas. Suatu keputusan harus dapat menjawab pertanyaan tentang apa yang dibicarakan dalam hubungan dengan perencanaan. Pengambilan keputusan yaitu perumusan beberapa alternatif tindakan dalam menggarap situasi yang dihadapi serta menetapkan pilihan yang tepat antara tujuan para pengambil keputusan. Pengambilan dilakukan atas dasar fungsi dan tujuan yang telah ditentukan sebelum pengambilan keputusan tersebut dilakukan. Ada beberapa model dalam pengambilan keputusan yaitu rational model, political model, anarchy model, dan process model. Jenis-jenis pengambilan keputusan dapat dibedakan atas tingkat kepentingannya, regularitasnya, dan lingkungannya. Inti dalam langkah-langkah pengambilan keputusan itu adalah mengidentifikasi masalah, menganalisis alternatif yang ada, pemilihan alternatif yang terbaik, dan implementasi dari alternatif tersebut.

Dalam kepemimpinan seorang kepala sekolah, dia harus mampu memilih alternatif-alternatif keputusan yang tepat sehingga tujuan organisasi sekolah untuk meningkatkan kinerja pendidikannya dapat tercapai secara optimal. Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai pimpinan akan berpengaruh besar terhadap kelangsungan organisasi sekolah. Disamping itu, perilaku dan cara kepala sekolah sebagai pimpinan dalam pola pengambilan keputusan sangat mempengaruhi perilaku dan sikap dari pengikutnya. Oleh karena itu, kepala sekolah sebagai pimpinan harus mampu memilih alternatif-alternatif keputusan yang tepat sehingga tujuan organisasi sekolah untuk meningkatkan kinerja pendidikannya dapat tercapai secara optimal.

#### Daftar Pustaka

- A. Gintings, SIM (Sistem Informasi Manajemen) Pendidikan, Bandung: Uninus Press, 2009.
- Abdullah Munir, Menjadi Kepala Sekolah Efektif, Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2008.
- Brantas, Dasar-dasar Manajemen, Bandung: Alfabeta, 2009.
- Ety Rohaety, Sistem Informasi Manajemen Pendidikan, Jakarta: Penerbit Bumi Akasara, 2010.
- E. Mulyasa, Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004.
- George P. Huber, Managerial Decision Making, Scott Foresman: Glenoiew, 1999.
- Haidar Putra Daulay, Pendidikan Islam Dalam Sistem Pendidikan Nasional, Cetakan II, Jakarta: Kencana, 2007.
- Husaini Usman, Manajemen, Edisi 3, Jakarta: Bumi Aksara, 2010.
- Ibnu Syamsi, Pokok-Pokok Organisasi dan Manajemen, Jakarta: Rajawali Press, 1995.
- James A.F. Stoner, Manajemen, Jakarta: Prenhalindo, 1999.
- John M. Echols dan Hassan Shadily, Kamus Inggris Indonesia, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1990.
- Lipman JM. Dan Rankiin LE, The Principalship Concepts, Competencies, and Cases, New York: Longman, 1985.
- M. Iqbal Hasan, Pokok-pokok Materi Pengambilan Keputusan, Jakarta: Bina Aksara, 2002.
- M. Manulang, Dasar-dasar Manajemen, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2001.
- Marno, Islam by Manajement and Leaderdhip, Jakarta: Lintas Pustaka, 2007.
- Moekijat, Pengantar Sistem Informasi Manajemen, Jakarta: Mandar Maju, 2005.
- Ngalim Purwanto, Administrasi dan Sepervisi Pendidikan, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006.
- Piet Suhertian, Dimensi Administrasi Pendidikan, Jakarta: Usaha Nasional, 1994.
- Prajudi Atmosudirdjo, Pengambilan Keputusan, Jakarta: Balai Aksara, 1987.

Ralph C. Davis, *Fundamentals of Top Management*, New York: Harper & Row, 1999.

Salusu, *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*, Jakarta: Grasindo, 2007.

Siswanto, *Pengantar Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara, 2008.

Subandijah, *Pengembangan dan Inovasi Kurikulum*, Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada, 1993.

Suharsmi Arikunto, *Organisasi dan Administrasi Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1993.

Syafaruddin dan Anzizhan, *Sitem Pengambilan Keputusan Pendidikan*, Jakarta: PT Grasindo, 2008.

Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: PT. Ciputat Press, 2005.

T. Handoko Hani, *Manajemen*, Edisi 2, Yogyakarta: Anggota IKAPI, 2003.

Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, Jakarta: Cemerlang, 2003.

Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: Rajawali Pers, 2