



PENGAMBILAN KEPUTUSAN KEPALA SEKOLAH DI SMP NEGERI 2 RUPIT KABUPATEN MUSI RAWAS UTARA

¹ Eni Hartati, ² Sumarsih,
¹ Sekolah Menengah Perta Negeri ,
² Prodi MAP FKIP UNIB, ³ Prodi MAP FKIP UNIB

e-mail : EniHar@gmail.com

Abstrak: Tujuan penelitian untuk menganalisis pengambilan keputusan kepala sekolah di SMP Negeri 2 Rupit Kabupaten Musi Rawas Utara. Metode penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi. Tehnik analisis data meliputi tahapan reduksi data, penyajian data, verifikasi dan penarikan kesimpulan. Pemeriksaan keabsahan data dengan ketekunan pengamatan dan triangulasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Langkah – langkah yang digunakan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan meliputi mengidentifikasi masalah, menyusun alternatif pemecahan masalah, memilih alternatif yang tepat, sedangkan tehnik pengambilan keputusan dilakukan dengan mempertimbangkan aspirasi bawahan, agar hasil keputusan bersama dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Faktor yang mempengaruhi kepala sekolah dalam pengambilan keputusan, antara lain mencakup ketersediaan waktu, jenis permasalahan, karakteristik siswa.

Kata Kunci: Pengambilan Keputusan, Kepala Sekolah, SMP.

Abstrack: The aim of the study was to analyze the decision making of the principal at SMP Negeri 2 Rupit, North Musi Rawas Regency. The research method uses a qualitative descriptive approach. Data collection techniques using observation, interviews and documentation. Data analysis techniques include the stages of data reduction, data presentation, verification and drawing conclusions. Check the validity of the data with persistence of observation and triangulation. The results of the study show that: The steps used by school principals in making decisions include identifying problems, compiling alternative solutions to problems, choosing the right alternatives, while decision-making techniques are carried out by considering the aspirations of subordinates, so that the results of joint decisions can be implemented as well as possible. Factors that influence school principals in making decisions include time availability, types of problems, student characteristics.

Keywords: Decision Making, Principal, Junior high school

PENDAHULUAN

Sekolah merupakan salah satu organisasi dan lembaga pendidikan yang dipimpin oleh kepala sekolah. Kepala sekolah sangat berperan penting dalam menggerakkan warga sekolah untuk mencapai tujuan sekolah yang telah ditetapkan. Pelaksanaan program sekolah memerlukan



partisipasi dari semua warga sekolah, agar program sekolah dapat berjalan dengan lancar tanpa banyak mengalami hambatan. Oleh karena itu kepala sekolah perlu membuat berbagai keputusan yang efektif sebagai sarana pendukung kelancaran program sekolah.

Sebagai kepala sekolah yang memegang manajemen penyelenggaraan atau disebut sebagai administrator harus bertanggung jawab mengatur dan mengawasi anggota, termasuk guru dan staf. Dengan demikian kepala sekolah harus mampu menciptakan suasana yang harmonis dan melakukan komunikasi yang baik antara kepala sekolah dengan guru dan staf. Pengambilan keputusan yang baik sangat berisiko karena keputusan menentukan bagaimana organisasi tersebut menyelesaikan masalah, menggunakan sumber daya yang ada dan mencapai tujuan organisasi (Harwiki, 2016).

Keputusan yang diambil oleh kepala sekolah sebagai pemimpin akan memberi pengaruh secara signifikan terhadap organisasi, terlebih bila keputusan tersebut bersifat strategis. Kualitas keputusan seorang pemimpin atau manajer sangat penting peranannya karena memiliki kontribusi terhadap kesuksesan atau kegagalan suatu organisasi sekolah. Semakin berkualitas sebuah keputusan diambil, maka perkembangan dan jalannya organisasi dimungkinkan lebih baik, dan berdampak kepada kualitas output yang dihasilkan. Sebagaimana dikatakan Syafaruddin (2004:7) "*the first requirement for success in any enterprise, then is high quality management decision*". Keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan sangat bergantung pada tingginya mutu keputusan yang diambil oleh para manajer yang memimpin. Dan Efektifitas dari tujuan organisasi dipengaruhi oleh bagaimana suatu pengambilan keputusan diambil oleh pimpinan.

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin mempunyai andil yang cukup besar terhadap perkembangan dan kemajuan sekolah. (Sobri: 2008) menyatakan perkembangan dan kemajuan sekolah dapat dilihat dari kinerja kepala sekolah yang professional serta kepala sekolah mampu memanfaatkan sumber daya yang ada secara efektif dan efisien. Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi organisasi dalam mencapai tujuannya. Kepemimpinan secara luas meliputi proses, memengaruhi proses dalam menentukan organisasi, memotivasi perilaku anggota untuk mencapai tujuan, memengaruhi untuk memperbaiki kualitas kelompok atau budayanya (Rivai, 2004: 2).

Pemimpin yang baik mampu mempengaruhi orang atau pihak lain agar mau bergerak dan mendukung suatu tujuan organisasi. Gary Yukl (2008:3), kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi, memotivasi, pengorganisasian aktivitas tersebut untuk mencari sasaran. Motivasi dari para pengikut untuk mencapai sasaran, pemeliharaan hubungan kerjasama dengan kelompok untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi. Kepala sekolah merupakan orang yang berpengaruh dan berperan dalam pengelolaan administrasi di sekolah. Kepala sekolah memiliki berbagai fungsi pokok, salah satunya ialah sebagai pemimpin. Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan selalu berhadapan dengan guru-guru, staf, peserta didik, dan masyarakat.



Salah satu aspek keberhasilan kepala sekolah adalah cara pembuatan keputusan. Sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah bertanggung jawab untuk dapat membuat keputusan yang efektif, guna mencapai tujuan yang ingin dicapai serta mendorong, memonitor guru dan semua elemen yang ada disekolah tersebut dalam melaksanakan semua tugasnya. Wahyudi (2009: 6) pengambilan keputusan merupakan suatu proses pemilihan alternatif terbaik dari beberapa alternatif secara sistematis untuk ditindaklanjuti (digunakan) sebagai suatu cara pemecahan masalah. Wang dan Ruhe (2007), pengambilan keputusan adalah proses yang memilih pilihan yang lebih disukai atau suatu tindakan dari antara alternatif atas dasar kriteria atau strategi yang diberikan.

Pengambilan keputusan erat kaitannya dengan upaya untuk memecahkan masalah atau potensi masalah yang dihadapi seseorang atau organisasi. Salah satu gaya keputusan mencerminkan cara individu visualisasi, berpikir, dan menafsirkan situasi. Pengambilan keputusan merupakan proses, rangkaian, kegiatan untuk menganalisis berbagai fakta, informasi, data dan teori atau pendapat yang akhirnya berakhir pada satu kesimpulan yang dinilai paling baik dan tepat. Setiap proses pengambilan keputusan selalu menghasilkan satu pilihan. Keputusan dibuat untuk mencapai tujuan melalui pelaksanaan atau tindakan (Kurniawan, 2019).

Kepala sekolah sangat besar perannya terutama dalam setiap pengambilan keputusan, karena membuat keputusan dan mengambil tanggung jawab terhadap hasilnya adalah salah satu tugas dari seorang pemimpin. Keputusan yang ditetapkan oleh kepala sekolah sebagai pemimpin harus disesuaikan dengan kondisi dan suasana yang ada di sekolah tersebut, dimana bawahan dapat menerima serta melaksanakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan oleh kepala sekolah. Oleh karena itu kepala sekolah dalam mengambil keputusan sebaiknya dilakukan secara partisipatif dengan melibatkan guru, komite dan staf agar keputusan yang diambil dapat diterima warga sekolah.

Tehnik pengambilan keputusan menurut Kamaluddin (2008: 86) ada beberapa cara antara lain: a) Teknik pengambilan keputusan kreatif : teknik keputusan kreatif dibagi menjadi dua yaitu teknik brainstorming dan teknik synectics. 1) *Teknik Brainstorming*: Pada teknik ini setiap anggota diberi kesempatan untuk melontarkan ide-ide mereka, tanpa rasa takut dan penuh tanggung jawab, 2) *Teknik Synectics*: teknik ini menekankan hasil (output) berdasarkan kreativitas dari individu dan kelompok dalam pengambilan keputusan. Mekanisme ini dilakukan dengan cara membiarkan setiap individu membuat ide-ide yang dapat dikemukakan ke forum, dan pengambilan keputusan partisipatif dilakukan dengan melibatkan individu dan kelompok pada organisasi baik bersifat formal maupun informal, b) Teknik pengambilan keputusan modern; cara pengambilan keputusan dengan tehnik Delphi yang cocok digunakan dalam beberapa kondisi bilamana suatu masalah sangat luas dan terdapat ketidaksepahaman yang



sangat tajam dan teknik pengambilan keputusan kelompok nominal yang digunakan untuk memperoleh dan menilai informasi yang sensitif dalam kelompok.

Baik tidaknya suatu hasil keputusan tergantung pada teknik yang digunakan. Setiap teknik mempunyai kelebihan yang berbeda-beda tergantung pada jenis permasalahan yang dihadapi. Oleh karena itu, penggunaan suatu tehnik tidak efektif untuk memecahkan semua masalah yang dihadapi. Penelitian Saimo (2022) proses pengambilan keputusan dalam organisasi perlu memperhatikan tahapan yang akan dilalui, mengetahui model dan teknik pengambilan keputusan yang tepat untuk diterapkan, memperhatikan bias yang mungkin timbul serta faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan agar dapat menghasilkan keputusan yang baik dan mencapai tujuan organisasi.

Namun kenyataan yang terjadi belum semua pemimpin dapat mengambil keputusan yang terbaik dengan sedikit resiko. Pengambilan keputusan tidaklah mudah bagi kepala sekolah, karena keputusan yang akan diambil menyangkut kepentingan bersama atau orang banyak jadi tidak bisa sembarangan mengambil keputusan begitu saja. Sering kali terjadi kekeliruan pengambilan keputusan berdampak pada menurunnya kinerja organisasi dan mengakibatkan banyak dampak negatif dari kesalahan dalam menentukan kebijakan dan pengambilan keputusan tersebut. Kesalahan ini pada umumnya diakibatkan oleh minimnya pengetahuan pemimpin mengenai hakikat kebijakan dan pengambilan keputusan ini. Sekolah Menengah Pertama Negeri 2 Rupit merupakan salah satu sekolah yang diminati oleh siswa dan memiliki prestasi yang cukup baik. Namun berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa guru tentang gaya kepala sekolah dalam mengambil keputusan menyatakan kebijakan di sekolah lebih banyak diputuskan oleh kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi di sekolah, guru tinggal menerima dan melaksanakan keputusan yang telah diputuskan.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Menurut Sugiyono (2005:4), pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif, yaitu pendekatan yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah dimana peneliti adalah instrumen kunci. Teknik pengumpulan data menggunakan teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi. Subjek penelitian adalah kepala sekolah, guru, dan wakil kepala sekolah. Analisis data menggunakan model interaktif (Huberman: 2014) dengan tiga tahapan reduksi data, penyajian data, interpretasi dan penarikan simpulan.

Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan data penelitian yang dilakukan dengan wawancara, observasi dan dokumentasi, selanjutnya dapat di deskripsikan sebagai berikut:

1. Langkah- langkah pembuatan keputusan



Langkah- langkah pembuatan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah SMP Negeri 2 Rupit Kabupaten Musi Rawas Utara sangat ditentukan oleh keterampilan dan kepribadian yang dimilikinya. Pengambilan keputusan untuk program tahunan sekolah dilakukan dengan (a) mengadakan rapat bersama guru. Kegiatan tersebut membahas tentang program kerja atau kegiatan pada tahun ajaran baru. Kegiatan tersebut dilakukan untuk mengumpulkan aspirasi dan mengevaluasi keputusan yang sebelumnya. (b) Menganalisis atau mengidentifikasi masalah yang ada. Hal ini dilakukan untuk mengetahui terjadinya suatu masalah, dengan mengumpulkan informasi dari guru tentang kendala-kendala yang dihadapi dalam melaksanakan program sekolah, (c) Menyusun beberapa alternatif pemecahan masalah dengan memberikan kesempatan pada peserta rapat untuk menyampaikan ide – idenya. Pada proses ini kepala sekolah mendengarkan dan mempertimbangkan aspirasi para peserta rapat sebelum mengambil keputusan final, (d) Mempertimbangkan alternatif pemecahan masalah dan memilih alternatif yang paling tepat dengan mempertimbangkan resiko atau konsekuensi yang ada sesuai dengan kondisi sekolah, (e) Penetapan keputusan, pengambilan keputusan oleh kepala sekolah dan ditetapkan sebagai suatu kebijakan sekolah dan disepakati untuk dilaksanakan.

Proses pembuatan keputusan yang telah dilakukan oleh kepala sekolah telah memenuhi proses pembuatan keputusan yang efektif, hal ini sesuai dengan hasil penelitian Adinda Agustina, dkk (2021), bahwa sistem pengambilan keputusan yang efektif meliputi lima tahapan kategori yaitu : a. Tahapan menerima tantangan, b. Tahapan mencari Alternatif, c. Tahap penilaian alternative, d. Tahap menentukan pilihan dan menjadi terikat, e. Tahap berpegang pada Keputusan. Dan kepala sekolah sebagai pemimpin dalam membuat keputusan perlu menganalisis situasi, sumber daya, fakta dan data yang ada yang relevan agar keputusan yang diambil sesuai dapat menyelesaikan permasalahan yang ada (Herson Anwar: 2014}.

2. Teknik Pembuatan Keputusan.

Tehnik pembuatan keputusan yang digunakan kepala sekolah di SMP Negeri 2 Rupit Kabupaten Musi Rawas Utara sebagai seorang pemimpin dalam mengambil keputusan sangat tergantung pada jenis permasalahan yang dihadapi. Perumusan program sekolah pengambilan keputusan dilakukan dengan mengedepan teknik partisipatif dari warga sekolah karena dengan melibatkan guru, staf kebijakan yang diambil sekolah akan mendapat dukungan dari semua unsur sekolah dan pencapaian program lebih lancar. Sedangkan tehnik prosedural digunakan untuk mengambil keputusan dalam menghadapi permasalahan yang sifatnya mendesak, sehingga langsung dilakukan kepala sekolah dan permasalahan insidental siswa dilakukan dengan musyawarah terbatas dengan pihak – pihak terbatas sesuai dengan kepentingan.

Efektif tidaknya tehnik yang digunakan kepala sekolah dalam mengambil keputusan sangat ditentukan juga oleh kemampuan kepala sekolah dalam mengidentifikasi dan



mengumpulkan informasi sebagai bahan mengambil keputusan. Menurut Glueck dan Jauch (2000), pada dasarnya, ada tiga cara pendekatan yang dipergunakan dalam pengambilan keputusan guna menentukan strategi, yaitu: 1. Pengambilan keputusan yang rasional analisis, yaitu pengambilan keputusan dengan mempertimbangkan semua alternatif maupun segala akibat dari pilihan yang dapat dilihatnya dan menyusun segala akibatnya tersebut dengan memperhatikan skala pilihan yang pasti dan memilih alternatif yang memberikan hasil maksimum. 2. Pengambilan keputusan secara intuitif emosional, yaitu pengambilan keputusan dengan menggunakan perasaan, pengalaman, pemikiran, reflektif, dan naluri dengan menggunakan proses jiwa di bawah sadar. 3. Pengambilan keputusan secara politis perilaku, yaitu pengambilan keputusan dengan menggunakan sejumlah tekanan dari orang lain dan terpengaruh oleh keputusan mereka. Atau dengan kata lain, mempertimbangkan pihak-pihak yang akan terpengaruh dengan keputusan yang diambil.

3. Faktor yang mempengaruhi kepemimpinan kepala sekolah

Faktor yang mempengaruhi kepemimpinan kepala sekolah di SMP Negeri 2 Rupit Kabupaten Musi Rawas Utara dalam mengambil keputusan dipengaruhi oleh pengetahuan, karakteristik siswa, daerah geografis dan pengalaman yang dimilikinya. Pengetahuan dan pengalaman kepala sekolah dalam memimpin sekolah menjadi modal penting dalam memahami efektif tidaknya keputusan yang diambil dalam meningkatkan mutu sekolahnya.

Dalam mengambil suatu keputusan sering terjadi pergolakan di dalam jiwa seseorang dalam mengambil keputusan. Hal itu dapat dipengaruhi oleh rasa intuisi, rasional, dan gejala emosional. Berdasarkan beberapa teori yang ada, keputusan yang baik adalah suatu keputusan yang diambil setelah melalui beberapa tahapan dan proses dari mengidentifikasi masalah, menyusun berbagai alternatif - alternatif, menganalisis alternatif yang ada dengan pikiran yang jernih dan logis kemudian mengambil keputusan secara rasional dan berdasarkan intuisi. Setelah melalui beberapa tahapan dan proses tersebut hasilnya merupakan keputusan yang baik.

Faktor yang menentukan seorang pemimpin dalam mengambil keputusan juga ditentukan jenis permasalahan yang dihadapi, mendesak tidaknya pemecahan masalah harus diselesaikan, lengkap tidaknya informasi penyebab munculnya permasalahan, lengkap tidaknya informasi yang dimiliki kepala sekolah, kepribadian kepala sekolah, termasuk juga faktor wilayah demografi dimana letak sekolah berada. Vehrizal (2007), mengatakan efektifitas dari teknik yang dapat digunakan dalam situasi tertentu, bergantung pada faktor-faktor antara lain: a) Jumlah waktu yang ada dan dapat dimanfaatkan, b) Tingkat pentingnya keputusan yang akan diambil oleh kelompok, dan c) Kemampuan-kemampuan yang dimiliki oleh pemimpin kelompok dalam mengelola kegiatan pengambilan keputusan tersebut. Hal ini biasanya ada kaitannya dengan sumber daya kekuatan kepemimpinan yang dimiliki. Kekuatan kepemimpinan dapat berasal dari sumber daya kekuatan kepemimpinan, seperti kekuatan



pribadi, kekuatan pengetahuan dan kekuatan peran. Dari ketiga sumber daya kepemimpinan tersebut, ternyata kekuatan pribadi menjadi sumber daya yang paling besar pengaruhnya terhadap kepemimpinan

PENUTUP

KESIMPULAN

Simpulan penelitian Langkah – langkah kepala sekolah SMP Negeri 2 Rupit Kabupaten Musi Rawas Utara dalam proses pembuatan keputusan yang dilakukan dengan langkah - langkah mengidentifikasi masalah, alternatif pemecahan masalah, penentuan alternatif yang dipilih dan pembuatan keputusan yang tercermin dari perilaku yang cenderung menyerap aspirasi bawahan, memberdayakan bawahan agar bekerja secara maksimal, sehingga hasil keputusan bersama dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Teknik pengambilan keputusan menggunakan teknik prosedural dan partisipatif. Faktor yang mempengaruhi kepala sekolah dalam pengambilan keputusan, antara lain mencakup keterbatasan waktu, jenis permasalahan, wilayah geografis.

Saran

Kepada kepala sekolah sebelum mengambil keputusan hendaknya mengumpulkan informasi yang akurat, menganalisis situasi, sumber daya, fakta dan data yang ada yang relevan yang mendukung pengambilan keputusan secara tepat tidak menimbulkan pro dan kontra dan kepada guru diharapkan untuk mendukung dan melaksanakan keputusan yang diambil oleh kepala sekolah dengan senang hati dan penuh tanggung jawab.

Daftar Pustaka

Adinda Agustina, dkk. 2021. Pembuatan Keputusan Kepala Sekolah dalam Menetapkan Program Kerja MAS Sabilal Akhyar Binjai. Jurnal Pendidikan Tambusai. Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara. Volume 5 Nomor 3 T.ISSN: 2614-6754 . ISSN: 2614-3097.

Gary Yukl. 20088. *Leadership in Organizations*. London: Prentice Hall Inc.

Glueck, William F. And Jauch Laurance R .2000. *Business Policy and Strategic Management, An Integrated Approach*. Houghton Mifflin Company, USA.

Herson Anwar, 2014. Proses Pengambilan Keputusan untuk Mengembangkan Mutu Madrasah, Jurnal Pendidikan Islam, IAIN Sultan Amai Gorontalo. April, Vol.8, No.1.



Harwiki, Wiwiek. (2016). The impact of servant leadership on organizational culture, organizational commitment, organizational citizenship behavior and employee performance. *Procedia-social and behavioral sciences* 219, 283-290.

Kamaluddin. 2008. *Pengambilan Keputusan Manajemen*. Malang: Dioma.

Kurniawan, Saefullah. 2019. *Pengantar Manajemen*. Jakarta, Kencana Prenada Media Group.

Miles, M.B, Huberman, A.M, dan Saldana, J. 2014. *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook, Edition 3. USA: Sage Publications*. Terjemahan Tjetjep Rohindi Rohidi, UI-Press.

Syafaruddin dan Anzizhan. 2004. *Sitem Pengambilan Keputusan Pendidikan*. Jakarta: Grasindo.

Saimo. 2022. *Manajemen Pengambilan Keputusan Dalam Organisasi*, Jurnal Mitra Manajemen. JMM Online Vol. 6 , No. 4 220-229 © 2022 Kresna BIP. ISSN 2614 – 0365 e-ISSN 2599-087X.

Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi*. Bandung: Penerbit Alfabeta.

Veithzal Rivai. 2007. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Wahyudi. 2019. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*. Jakarta: Alfabeta.

Wang, Y., & Ruhe, G. R. 2007. The Cognitive Process of Decision Making. *International Journal of Cognitive Informatics and Natural Intelligence*, 1(2), 73-85.