PEMBUATAN KEPUTUSAN DALAM KEADAAN RESIKO OLEH KEPALA SEKOLAH

Iskandar Zulkarnain
SMP Negeri 7 Kota Bengkulu
e-mail: iskandarzul@gmail.com

Abstract: This study aims at describing the decision making of risk problem made by the head master. This study is descriptive – qualitative research which uses questionnaire, interview and documentation as the technique of collecting the data. To analyze the data, this study makes use of qualitative analysis, percentage and scoring technique. Based on the data analysis, this study concludes that (a) the head master identifies the problems; formulates the goals of the decision making; arranges the solution possibilities, gives solution criterions of each solution possibilities and takes one of them as the final decision, (b) the head master tends to **apply the brain storming and synetics** techniques and (c) the head master tends to use conceptual style in the decision making process.

Keywords: decision making, head master, risk problem

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan pengambilan keputusan masalah risiko yang dibuat oleh kepala sekolah. Penelitian ini merupakan deskriptif kualitatif yang menggunakan kuesioner, wawancara dan dokumentasi sebagai teknik pengumpulan data. Untuk menganalisis data, penelitian ini membuat penggunaan analisis kualitatif, persentase dan teknik scoring. Berdasarkan analisis data, penelitian ini menyimpulkan bahwa (a) kepala sekolah mengidentifikasi masalah; merumuskan tujuan dari pengambilan keputusan; kemungkinan mengatur solusi, memberikan kriteria solusi dari setiap kemungkinan solusi mengambil salah satu dari mereka sebagai keputusan akhir, (b) kepala sekolah cenderung menerapkan brain storming dan synetics teknik dan (c) kepala sekolah cenderung menggunakan gaya konseptual di pengambilan keputusan proses.

Kata kunci : pengambilan keputusan, kepala sekolah , masalah risiko

PENDAHULUAN

Dalam perspektif Islam kita mengenal istilah “setiap orang adalah pemimpin”. Namun, terkadang bahkan sering manusia lupa tentang peranannya sebagai seorang pemimpin dan terkadang tidak tahu bahwa kelak akan dimintai pertanggungjawaban tentang kepemimpinannya. Adapula manusia yang ditakdirkan menjadi seorang pemimpin tapi ia tidak tahu apa yang harus diperbuat sebagai seorang pemimpin. Disinilah diperlukan pengetahuan dan keilmuan tentang kepemimpinan, sehingga seseorang yang ditakdirkan menjadi pemimpin tidak gagap dan bingung dengan jabatannya sehingga dapat menunaikan amanahnya.

Yukl (1998:132) mengemukakan bahwa banyak dari aktifitas para pemimpin seperti administrator dan manajer yang menyangkut pengambilan dan pelaksanaan keputusan termasuk merencanakan pekerjaan, memecahkan masalah-masalah teknis, memilih para bawahan, menentukan kenaikan upah, membuat penugasan kerja dan sebagainya. Dapat dikatakan pembuatan keputusan menyangkut hampir semua fungsi manajemen.

Pembuatan keputusan dalam suatu oraganisasi, termasuk organisasi pendidikan, pada dasarnya tidak dapat didelegasikan kepada pengikut atau pegawai di bawahnya. Sebab konsekuensi dari keputusan tetap berada di *level* pemimpin. Beberapa peluang masalah dapat muncul dalam proses pembuatan keputusan pada organisasi atau lembaga pendidikan ini disebabkan beberapa aspek, diantaranya: *pertama*, pembuat keputusan (kepala sekolah) merupakan manusia dengan kompleksitas karakteristiknya. *Kedua*, pembuat keputusan dalam organisasi pendidikan berhadapan dengan manusia, mengurusi urusan manusia, bukan berhubungan dengan mesin yang hanya berhubungan secara mekanis. *Ketiga*, pembuat keputusan dihadapkan pula dengan sistem nilai *(values)* yang hidup dalam organisasi tersebut serta dalam masyarakat. Hasilnya, proses

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

pembuatan keputusan itu sejatinya bukanlah hal yang sederhana, melainkan hal yang komplek dan rumit serta belum lagi resiko yang timbul akibat pembuatan keputusan tersebut.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disarikan bahwa pembuatan keputusan dalam organisasi, termasuk organisasi pendidikan, sepenuhnya menjadi wewenang dan tanggungjawab pimpinan, dalam hal ini kepala sekolah. Kepala sekolah, khususnya kepala sekolah swasta, sebagai pengambil keputusan baik yang berdampak pada internal sekolah maupun luar sekolah seperti *stake holder* dan masyarakat umum, adalah sosok penentu dan sebagai pemegang peranan utama dalam hal melaksanakan proses pendidikan dimana sekolah itu berada, karena pada kenyataannya, keberadaan sekolah swasta dalam hal pengelolaan, permasalahan, tantangan dan kesempatan berbeda dengan sekolah negeri. Apalagi sering kita dengar bahwa sekolah swasta hanyalah benda "komplementer" bagi sekolah negeri, namun juga pada kenyataannya banyak sekolah swasta menjadi pilihan lebih utama, bagi kalangan tertentu, dibandingkan dengan sekolah negeri.

Keberlangsungan sekolah swasta mutlak berada di tangan pengelolanya (manajemen sekolah yang dipimpin oleh kepala sekolah), tidak tergantung pada seberapa besar anggaran yang diberikan APBN, seberapa besar dana BOS yang diterima ataupun bantuan lain dari pemerintah, walaupun pada kenyataannya baik sekolah swasta maupun negeri saat ini diperlakukan sama dalam hal penganggaran. Justru dengan perlakuan yang sama ini, seharusnya makin memacu sekolah swasta untuk mampu bersaing dengan sekolah swasta lainnya maupun dengan sekolah negeri.

Berdasarkan deskripsi di atas penulis tertarik untuk melakukan suatu studi yang lebih mendalam tentang pembuatan keputusan oleh kepala SMA Swasta di Kota Lubuklinggau Provinsi Sumatera Selatan. Penulis memilih sekolah swasta sebagai subyek penelitian karena:

Pertama, Jumlah Sekolah Menengah Atas Swasta di Kota Lubuklinggau yaitu 12 lembaga dan dari jumlah tersebut dua diantaranya saat ini tidak lagi beroperasi dan tiga dalam kondisi kritis atau *black out* karena makin menipisnya jumlah siswa baru yang masuk ke sekolah tersebut. Justru sebaliknya beberapa diantara sekolah swasta tersebut lebih unggul dalam jumlah siswa baru dibandingkan sekolah negeri yang ada di Kota Lubuklinggau.

Kedua, Hasil wawancara awal dengan beberapa sumber seperti Kepala Dinas Pendidikan Kota, Guru swasta dan masyarakat ditemukan bahwa (a) beberapa SMA Swasta di Kota Lubuklinggau yang sukses dan mampu bertahan hingga saat ini memiliki kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan system pendidikan, masalah dan tantangan dunia pendidikan, (b) semakin tingginya kesadaran masyarakat Kota Lubuklinggau akan kualitas pendidikan, menjadikan beberapa sekolah swasta berbenah diri secara total, yang tidak melakukan pembenahan tentu saja akan tertinggal jauh di belakang dan (c) kemampuan manajemen sekolah (dalam hal ini kepala sekolah) untuk berinisiatif, berinovasi, dan berkreasi untuk menarik minat masyarakat Kota Lubuklinggau mendaftarkan putra-putrinya ke sekolah swasta.

Ketiga, informasi awal di atas, menurut analisis penulis, ternyata semua bersumber pada bagaimana keberanian kepala sekolah dalam mengambil keputusan dengan resiko tinggi. Sebagai contoh, SMA dan SMK Yadika berani mengambil keputusan untuk melengkapi sarana pendidikan melebihi sekolah manapun di Kota Lubuklinggau dengan tujuan menarik minat masyarakat menggunakan jasa pendidikan sekolah tersebut. SMA PGRI 1 dan SMA Xaverius Kota Lubuklinggau berani menerapkan standar nilai tinggi bagi siswa yang ingin mendaftar di sekolah tersebut merupakan contoh keberanian kepala sekolah untuk mengambil keputusan dengan segala konsukuensinya. Tetapi pada kenyataannya sekolah tersebut tetap bertahan dan memiliki nilai tambah di mata masyarakat.

Rumusan masalah umum penelitian yaitu: "Bagaimana pembuatan keputusan oleh Kepala Sekolah dalam keadaan resiko di SMA PGRI 1 Kota Lubuklinggau?". Rumusan masalah khusus penelitian yaitu:

a. Bagaimana proses pembuatan keputusan dalam keadaa resiko yang di terapkan oleh Kepala Sekolah di SMA PGRI 1 Kota Lubuklinggau?
b. Bagaimana teknik pembuatan keputusan beresiko yang digunakan Kepala Sekolah di SMA PGRI 1 Kota Lubuklinggau?
c. Bagaimana gaya pembuatan keputusan beresiko yang digunakan Kepala Sekolah di SMA PGRI 1 Kota Lubuklinggau?

Tujuan penulisan yaitu untuk mendeskripsikan pembuatan keputusan dalam keadaan resiko oleh Kepala SMA PGRI 1 Kota Lubuklinggau.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

METODE

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif yang mendeskripsikan secara lengkap pengambilan keputusan oleh kepala sekolah di SMA PGRI 1 Kota Lubuklinggau. Penelitian ini dapat dikategorikan dalam jenis penelitian kualitatif, karena data digali secara mendalam tidak hanya sebatas angka-angka saja, namun berusaha menggali makna dari gejala dan kedaaan yang muncul agar dapat dideskripsikan atau digambarkan dengan jelas. Berikut adalah subyek penelitian:

Tabel 1. Subjek Penelitian

NO	JABATAN	JUMLAH
1	Kepala Sekolah	1
2	Guru	28
3	Staff	6
4	Pengawas Sekolah	2
5	Pengurus YPLPT PGRI	2
6	Komite Sekolah	2
	Jumlah	**41**

Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu wawancara, kuesioner, dan dokumentasi. Analisa data yang terkumpul berkaitan dengan penelitian tentang pengambilan keputusan oleh kepala sekolah di SMA PGRI Kota Lubuklinggau dilakukan dengan analisis kualitatif diskriptif melalui model interaktif yang dikembangkan Miles dan Huberman (1984:20), yaitu: pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan kesimpulan/verifikasi.

Untuk analisis hasil kuesioner pada variabel proses pengambilan keputusan digunakan teknik frekuensi dalam bentuk persentase. Teknik frekuensi dalam penelitian ini mengacu pada berapa banyak responden memilih alternatif jawaban yang diberikan pada satu item. Rumus frekuensi sebagai berikut:

$$Frekuensi = \frac{Jumlah\ jawaban\ Responden\ per-alternatif}{Jumlah\ Responden}\ x\ 100\%$$

Untuk analisis pada variabel teknik dan gaya pengambilan keputusan dalam resiko digunakan teknik skoring dengan rumus sebagai berikut:

$$Skor\ per-Iem = \frac{Total\ Nilai\ per-Item}{Maksimum\ Skor\ per-Item}\ x\ 100$$

Berdasarkan hasil analisis tersebut, kemudian skor dimasukan ke dalam tabel kualifikasi sebagai berikut:

Tabel 2. Rentang Skor

Rentang Skor	Kualifikasi
80,01 – 100,0	Sangat Dominan
60,01 – 80,00	Dominan
40,01 – 60,00	Cukup Dominan
20,01 – 40,00	Kurang Dominan
00,0 – 20,00	Tidak Dominan

(Sumber: Sugiyono, 2002)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Hasil penelitian sebagai berikut: Pertama, proses pengambilan keputusan oleh Kepala SMA PGRI 1 Kota Lubuklinggau melalui tahapan sebagai berikut: (1) melakukan identifikasi masalah-masalah dalam resiko, baik yang sedang terjadi maupun potensi masalah yang akan muncul akibat dari pembuatan keputusan tersebut. Indikatornya adalah (a) Kepala SMA PGRI 1 Kota Lubuklinggau hanya mengidentifikasi masalah-masalah mendasar (subtantif) yang mempunyai dampak siginifikan bagi anggota dan sekolah dan (b) masalah-masalah teknis atau masalah yang tidak subtantif diserahkan kepada sub-ordinatnya seperti wakil kepala sekolah atau bagian lainnya yang dianggap memiliki keterkaitan dengan masalah yang dihadapi; (2) merumuskan tujuan pemecahan masalah dengan jelas dan kemudian dijadikan sebagai pedoman untuk menentukan pilihan-pilihan keputusan yang paling tepat untuk suatu masalah dan diterjemahkan kedalam tujuan-tujuan yang lebih operasional, (3) membuat alternatif pemecahan/solusi terhadap suatu masalah yang sedang dihadapi dan secara jeli mempelajari setiap resiko dan dampak serta peluang yang mungkin diciptakan oleh alternatif keputusan yang telah dibuat, (4) Membuat kriteria-kriteria untuk alternatif pemecahan masalah yang telah ditentukan sesuai dengan visi dan kondisi nyata kepala sekolah sebagai pembuat keputusan dan (5) menggunakan alternatif pilihan utama dalam membuat suatu keputusan dan beliau memiliki keberanian, tanggung jawab, dan komitmen yang besar terhadap pengambilan keputusan alternatif yang telah ditentukan.

Kedua, Kepala SMA PGRI 1 Kota Lubuklinggau lebih banyak menggunakan teknik brain storming dan synetics dalam pengambilan keputusan dalam keadaan resiko. Indikator yang muncul yaitu: (1) dalam mengahadapi masalah yang tidak terlalu rumit atau prinsip dan dapat diidentifikasikan secara spesifik Kepala SMA PGRI 1 Kota Lubuklingga

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

diskusi dimana setiap orang yang terlibat diharapkan turut serta memberikan pandangannya, (2) pada akhir diskusi Kepala SMA PGRI 1 Kota Lubuklinggau mencatat berbagai pandangan yang dikemukakan dirangkum, sehingga dicapai suatu kesepakatan tentang cara-cara yang hendak ditempuh dalam memecahkan masalah yang dihadapi, (3) Kepala SMA PGRI 1 Kota Lubuklinggau menunjuk seorang pimpinan diskusi dan menghadirkan ahli untuk memecahkan masalah yang sedang dihadapi, (4) pimpinan diskusi yang ditentukan oleh Kepala SMA PGRI 1 Kota Lubuklinggau memilih hasil-hasil pemikiran yang dianggap sesuai untuk pemecahan masalah dan ahli kemudian menentukan hasil pemikiran mana yang akan dipilih sesuai dengan kaidah-kaidah atau teori-teori dan (5) kelemahan teknik yang digunakan oleh Kepala SMA PGRI 1 Kota Lubuklinggau adalah (a) lebih banyak menggunakan waktu, (b) lebih banyak membutuhkan biaya dan (c) beberapa alternatiif pemecahan masalah yang direkomendasikan terkadang masih bersifat dangkal.

Ketiga, Kepala SMA PGRI 1 Kota Lubuklinggau menggunakan gaya konseptual dalam proses pengambilan keputusan. Indikator yang muncul adalah sebagai berikut: (1) Kepala SMA PGRI 1 Kota Lubuklinggau dalam mengambil keputusan memiliki toleransi tinggi terhadap pendapat, tegas dan mempertimbangkan banyak pilihan dan kemungkinan masa mendatang, (2) Kepala SMA PGRI 1 Kota Lubuklinggau dalam mengambil keputusan mengandalkan intuisi dan berani mengambil risiko atas keputusan yang telah diambil, (3) cara yang digunakan oleh Kepala SMA PGRI 1 Kota Lubuklinggau dalam menentukan keputusan menimbulkan ide-ide baru dalam pengambilan keputusan selanjutnya dan (4) cara yang digunakan Kepala SMA PGRI 1 Kota Lubuklinggau dalam penentuan alternatif keputusan memberikan dampak positif terhadap perkembangan organisasi sekolah.

Pembahasan

Drucker (1982) menyatakan bahwa Seorang eksekutif atau pimpinan yang efektif tidak membuat keputusan untuk setiap masalah. Masalah yang harus mendapat perhatian adalah masalah-masalah mendasar yang mempunyai dampak luas dan menyeluruh bagi anggota dan bagi organisasi. Masalah-masalah ini disebut dengan "*generic problems*". Masalah biasa tidak perlu diputuskan oleh eksekutif, tapi cukup oleh pimpinan tingkat yang lebih rendah berdasarkan aturan organisasi yang berlaku. Identifikasi masalah generik ini tidak perlu ditunjang oleh data yang lengkap, sebab bila data yang lengkap harus terkumpul dahulu, maka tidak akan ada suatu keputusan. Keputusan dapat dimulai dari *judgment* rasional dari seorang pemimpin.

Berdasarkan penjelasan dari Drucker dapat diasumsikan bahwa pemimpin, dalam hal ini kepala SMA PGRI 1 Kota Lubuklinggau, tidak terlalu harus memutuskan masalah yang bersifat teknis, masalah yang berdampak luaslah yang seharusnya menjadi prioritas seorang pemimpin. Untuk memutuskan masalah mana yang memiliki dampak signifikan terhadap suatu organisasi memerlukan pemimpin yang memiliki kemampuan mengidentifikasi masalah secara rasional, seperti membuat pertanyaan: mengapa *output* yang diharapkan tidak sesuai dengan tujuan yang akan dicapai? Padahal kondisi nyata seharusnya mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan?

Brain storming yang dikembangkan oleh Alex F Osborn pada awalnya untuk membantu memacu gagasan dalam bidang pengiklanan. Substansi tehnik ini berusaha untuk menggali dan mendapatkan kretifitas maksimum dari kelompok dengan memberikan kesempatan para anggota untuk melontarkan ide-idenya. Meskipun mula-mula digunakan dalam masalah pengiklanan tetapi kemudian *brain storming* telah diterapkan dalam banyak tipe masalalah keputusan lainnya. Gagasan-gagasan yang telah dilontarkan mungkin "*liar*" dan *tidak praktis* tetapi hal ini sering menimbulkan penyelesaian kreatif masalah-masalah keputusan (Mary Jo. 1997).

Ada beberapa kritik terhadap brainstorming antara lain bahwa tehnik ini (1) hanya dapat diterapkan pada keputusan-keputusn sederhana (2) sangat memakan waktu dan biaya dan (3) hanya menghasilkan ide-ide dangkal. Di lain pihak brainstorming dapat sangat membantu untuk tipe keputusan tertentu, seperti pemberian nama produk baru atau sekedar menciptakan suatu lingkungan kreatif. Tehnik ini bagaimanapun juga terlalu dangkal dan terbatas sebagai teknik bantu bagi para pengambil keputusan dasar dan dengan resiko atau ketidakpastian (Mary Jo. 1997).

Synectics yang dikembangkan oleh Willam J Gordon**,** memang tidak sepopuler brainstorming tetapi mempunyai nilai potensial lebih besar sebagai tehnik kreatif dalam pengambilan keputusan. *S*

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

pada assumsi bahwa proses kreatif dapat dijabarkan dan diajarkan, dan dimaksudkan untuk meningkatkan keluaran (*output*) kreatif individual dan kelompok.

Kepemimpinan seseorang dalam sebuah organisasi sangat besar perannya dalam setiap pengambilan keputusan, sehingga membuat keputusan dan mengambil tanggung jawab terhadap hasilnya adalah salah satu tugas pemimpin. Sehingga jika seorang pemimpin tidak mampu membuat keputusan, seharusnya dia tidak dapat menjadi pemimpin.

Pada sisi lain. pengambilan keputusan dalam tinjauan perilaku mencerminkan karakter bagi seorang pemimpin. Oleh sebab itu, untuk mengetahui baik tidaknya keputusan yang diambil bukan hanya dinilai dari konsekuensi yang ditimbulkannya, melainkan melalui berbagai pertimbangan dalam prosesnya. Kepemimpinan seseorang dalam sebuah organisasi sangat besar perannya dalam setiap pengambilan keputusan, sehingga membuat keputusan dan mengambil tanggung jawab terhadap hasilnya adalah salah satu tugas pemimpin; sehingga jika seorang pemimpin tidak mampu membuat keputusan, seharusnya dia tidak dapat menjadi pemimpin (Drucker, 1982).

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian disimpulkan bahwa Kepala SMA PGRI 1 Kota Lubuklinggau dalam pengambilan keputusan masalah dalam keadaan resiko sudah melalui proses yang sesuai dengan teori pengambilan keputusan, lebih dominan menggunakan teknik *brainstorming* dan *synetic*, dan lebih cenderung menerapkan gaya pengambilan keputusan konseptual.

Saran

Pertama, proses, teknik dan gaya pengambilan keputusan yang diterapkan oleh Kepala SMA PGRI 1 Kota Lubuklinggau memiliki kelemahan dalam hal biaya dan waktu. Pada poin ini diharapkan pihak yayasan dan *stake holder* pendidikan banyak melakukan pembinaan dan pelatihan keorganisasian, khususnya dalam hal pengambilan keputusan.

Kedua, Kepala SMA PGRI 1 Kota Lubuklinggau secara konseptual sudah dianggap prosedural dalam pengambilan keputusan, tetapi yang perlu diingat bahwa sebagai kepala sekolah memiliki wewenang penuh dalam pengambilan keputusan. Artinya untuk beberapa permasalahan beresiko yang sekiranya tidak perlu memerlukan pertimbangan terlalu banyak, dapat digunakan gaya lain seperti gaya direktif yang tidak banyak memakan waktu dan biaya.

Ketiga, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Lubuklinggau hendaknya juga memacu kepala sekolah lainnya, terutama sekolah berstatus negeri, untuk mengasah kemampuan kepemimpinannya dalam pengambilan keputusan.

DAFTAR RUJUKAN

Drucker, Peter F. 1982. *Pengantar Manajemen.* Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo

Miftah, Thoha. 2010, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Noeng, Muhadjir, 2000, *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Rake Sarasin.

Priyatna. 2008. Pola Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah di SMP Negeri 2 Cawas Kabupaten Klaten. *Tesis S2*. Solo: Universitas Muhammadyah Solo.

Putman, Linda L., and Pacanowsky, Michael E. 1983. *Communication and Organization.* Beverly Hills: Sage Publication, Inc.

Simon, Herbert A. 1984. *Perilaku Administrasi* (terjemahan). Jakarta: Bina Aksara

Stoner, James A.F. 2006. *Manajemen*. Jilid I. Edisi Keenam. Jakarta: Salemba Empat

Sugiyono. 2002. *Metode Penelitian Administrasi.* Bandung: Alfabeta

Terry, George R. 2000. *Prinsip-Prinsip Manajemen*. (edisi bahasa Indonesia). Bandung: PT. Bumi Aksara.

Water, Dan. 1991. *21st Century Management.* Singapore: Prentice Hall.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional