TSAQOFAH
Jurnal Penelitian Guru Indonesia

p-ISSN : 2810-0395
e-ISSN : 2810-0042

Terindeks : Dimensions, Scilit, Lens, Semantic, Garuda, Google Scholar, Base, etc

https://doi.org/10.58578/tsaqofah.v3i4.1256

FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEPALA SEKOLAH DALAM MENGAMBIL KEPUTUSAN

Sindi Dwi Savitri & Sri Wahyuni
Universitas Negeri Padang
Sindi271104@gmail.com ; sriwahyuni12543@gmail.com

Abstract

This study aims to determine the factors that influence school principals in making decisions. This type of research is a literature study by utilizing various sources such as Google Scholar, Mendeley, and books. The findings of this study are that there are several factors that influence school principals in making decisions, namely organizational culture, self-concept, position/position, problems, situations, conditions, goals, internal organizational conditions, external organizational conditions, availability of necessary information, personality and decision-making skills.

Keywords *: Decision-Making, Principals*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kepala sekolah dalam mengambil keputusan. Jenis penelitian ini adalah studi pustaka dengan memanfaatkan berbagai sumber seperti Google Scholar, Mendeley, dan buku. Temuan penelitian ini adalah terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepala sekolah dalam mengambil keputusan yaitu budaya organisasi, konsep diri, posisi/kedudukan, masalah, situasi, kondisi, tujuan, kondisi internal organisasi, kondisi eksternal organisasi, ketersediaan kebutuhan informasi, kepribadian dan keterampilan pengambilan keputusan.

Kata Kunci : Pengambilan Keputusan, Kepala Sekolah

Jurnal Tsaqofah is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan keseluruhan yang terpadu dari sejumlah komponen yang saling berinteraksi dan melaksanakan fungsi-fungsi tertentu dalam rangka membantu anak didik agar menjadi manusia terdidik sesuai tujuan yang telah ditetapkan. Tujuan pendidikan berkaitan erat dengan hal yang ingin dicapai dalam program pendidikan.Oleh sebab itu, pendidikan nasional berkaitan erat dengan filsafat negara yang dianutnya (Nurhidayati, 2015). Pendidikan dilakukan di sebuah lembaga khusus yang disebut lembaga pendidikan yang dipimpin oleh kepala sekolah. Kepala sekolah mempunyai peran penting dalam menentukan arah, tujuan, dan keberhasilan pendidikan. Dengan demikian, kepala sekolah harus memiliki kompetensi yang diperlukan yang meliputi kompetensi manajerial, leadership, administrasi, dan pengambilan keputusan.

Berdasarkan (*Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2018 Tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah*, 2018) bahwa kepala sekolah adalah seorang pendidik yang diamanahkan untuk mengatur dan mengelola pada lembaga pendidikan dari TT sampai SMP dan SMA sederajat dan SMPLB dan SMALB serta pada lembaga yang berada di luar wilayah luar negeri. Dalam hal ini, kepala sekolah ibarat pengemudi yang bertugas menggerakkan kendaraannya (lembaga pendidikan/sekolah) ke arah yang sudah ditetapkan dan disepakati bersama dalam bentuk visi dan misi sehingga tercapai tujuan bersama yang diharapkan. Sehingga keberhasilan atau tidak pengelolaan manajemen kepemimpinan tergantung pada pemimpin itu sendiri. Apabila kepemimpinannya berkualitas maka melahirkan manusia yang berkualitas. Alhasil jika kepemimpinanya berkualitas maka lembaga tersebut akan berkembang dan maju, namun sebaliknya kepemimpinannya kurang berkualitas maka lembaganya pun akan tertinggal dalam berbagai bidang (Husaini & Fitria, 2019).

Penelitian terdahulu yang mengkaji tentang pengambilan keputusan kepala sekolah adalah: *pertama*,Puji Rahayu yang meneliti tentang peningkatan kemampuan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan. Temuan penelitiannya adalah ada beberapa cara atau strategi untuk meningkatkan kemampuannya dalam mengambil keputusan, yaitu meningkatkan kemampuan kecerdasan/inteligensi, meningkatkan keterampilan/keahlian, mengembangkan sikap kreatif, menjaga kestabilan emosional, dan meningkatkan keberanian pengambilan keputusan dan tanggung jawab (Rahayu, 2014).

Kedua, penelitian Murtiningsih tentang proses pengambilan keputusan kepala sekolah terhadap peningkatan kinerja guru SMP. Temuan penelitiannya adalah ada beberapa tahapan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah, yaitu observasi, pengumpulan data, perencanaan dan pengidentifikasian masalah, musyawarah, melakukan pendekatan interpersonal dengan guru, memberi gagasan atau ide, mengikutsertakan guru dalam pelatihan dan lomba, dan supervisi (Murtiningsih, 2017).

Ketiga, penelitian Puspita Mohune tentang proses pengambilan keputusan kepala sekolah dalam pencapaian visi dan misi pendidikan. Temuan penelitiannya adalah proses pengambilan keputusan oleh kepala sekolah menggunakan 3 tahapan yaitu penentuan kriteria pemecahan masalah, pemilihan alternatif penetapan keputusan, dan pengimplementasian alternatif yang terpilih (Mohune, 2019).

Keempat, penelitian Vajar Makna Putra yang meneliti tentang persepsi guru terhadap pengambilan keputusan kepala sekolah di SMK Negeri kelompok bisnis manajemen Kota Padang. Temuan penelitiannya adalah persepsi guru terhadap pengambilan keputusan kepala sekolah di SMK Padang berada dalam kategori baik (Putra, 2020).

Kelima, penelitian Ratnawati Susanto tentang hubungan pengambilan keputusan rasional dengan akuntabilitas kepemimpinan kepala sekolah. Temuan penelitian ini adalah ada hubungan positif keputusan rasional dengan akuntabilitas (Susanto, 2016).

Dalam kenyataannya, lembaga pendidikan tak bisa lepas dari masalah atau konflik, perencanaan program, dan pilihan-pilihan yang mengharuskan adanya pengambilan keputusan. Disinilah peran kepala sekolah diperlukan untuk menimbang dan memilih solusi yang ditawarkan sehingga terhindar dari potensi-potensi perbedaan pendapat yang berujung konflik yang lebih besar. Kepala sekolah harus bisa mengambil keputusan yang netral dan tidak memihak salah satu kubu. Hal ini tentu sulit dilakukan dan perlu pertimbangan yang matang sehingga kepala sekolah perlu mempertimbangkan banyak faktor. Berdasarkan masalah tersebut maka penulis mencoba mengkaji fakor-faktor apa saja yang mempengaruhi kepala sekolah dalam mengambil keputusan?

METODE

Penelitian ini menggunakan metode studi literatur dengan mengkaji buku, artikel, dan literatur lain yang berhubungan dengan faktor yang mempengaruhi kepala sekolah dalam mengambil keputusan. Bahan bacaan dikumpulkan dari berbagai sumber seperti google scholar, mendeley, dan buku. Penulis mengkaji bahan bacaan yang sudah dikumpulkan, kemudian menarik kesimpulan.

HASIL

Proses pengambilan keputusan merupakan memilih suatu solusi alternatif yang beragam dengan tujuan keefektifitas sebuah lembaga khususnya sekolah (Affandi & Mahmud, 2022). Pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan cara intuitif maupun analisis. Keputusan yang diambil secara intuitif akan menjadi tepat ketika pengambil keputusan pernah mengalami situasi yang sama dan pernah melakukan analisis sebelumnya. Keputusan yang didahului dengan analisis memerlukan waktu yang lebih lama dikarenakan perlunya data yang tepat dan cara pengolahan yang tepat sehingga keputusan yang diusulkan dapat diterapkan dengan baik (Karismarianti, 2011). Seorang pemimpin harus bisa melihat situasi dan kondisi saat mengambil keputusan agar keputusan yang diambil bermanfaat bagi organisasi (Rahayu, 2014). Model atau pendekatan pengambilan keputusan yang diambil harus melibatkan seluruh anggota organisasi sehingga anggota merasa dihargai (Zatin, 2011).

Keputusan yang diambil untuk menyelesaikan suatu masalah dilihat dari keterstrukturannya bisa dibagi menjadi (Wigati, 2013):

1. Keputusan terstruktur (*structured decision*), yaitu keputusan yang dilakukan secara berulang-ulang dan bersifat rutin. Prosedur pengambilan keputusan sangatlah jelas. Keputusan tersebut terutama dilakukan pada manajemen tingkat bawah. Misalnya, keputusan pemesanan barang dan keputusan penagihan piutang.
2. Keputusan semiterstruktur (*semistructured decision*), yaitu keputusan yang memiliki dua sifat. Sebagian keputusan bisa ditangani oleh komputer dan yang lain tetap harus dilakukan oleh pengambil keputusan. Prosedur dalam pengambilan keputusan tersebut secara garis besar sudah ada, tetapi ada beberapa hal yang masih memerlukan kebijakan dari pengambil keputusan. Biasanya keputusan semacam ini diambil oleh

manajer level menengah dalam suatu organisasi. Misalnya, keputusan pengevaluasian kredit, keputusan penjadwalan produksi, dan keputusan pengendalian persediaan.

3. Keputusan tidak terstruktur (*unstructured decision*), yaitu keputusan yang penanganannya rumit karena tidak terjadi berulang-ulang atau tidak selalu terjadi. Keputusan tersebut menuntut pengalaman dan berbagai sumber yang bersifat eksternal. Keputusan tersebut umumnya terjadi pada manajemen tingkat atas. Misalnya, keputusan untuk pengembangan teknologi baru, keputusan untuk bergabung dengan perusahaan lain, dan keputusan perekrutan eksekutif.

Sistem pendukung keputusan dibangun oleh empat komponen yaitu (Karismarianti, 2011):

1. Subsistem manajemen data berisi data yang relevan untuk suatu situasi dan dikelola oleh *Database Management System* (DBMS). Subsistem ini dapat diinterkoneksikan dengan data *warehouse* perusahaan yang relevan untuk pengambilan keputusan.
2. Subsistem manajemen model merupakan paket perangkat lunak yang menyimpan model keuangan, statistik, ilmu manajemen, atau model kuantitatif lainnya yang memberikan kemampuan analitik yang tepat. Perangkat lunak ini sering disebut *Model Based Management System* (MBMS) dan dapat diimplementasikan pada sistem pengembangan web untuk berjalan pada *server* aplikasi.
3. Subsistem antarmuka pengguna merupakan dukungan komunikasi antara sistem dengan pengguna. *Web browser* menjadi salah satu antarmuka yang menampilkan dalam bentuk grafis dan interaktif dengan pengguna.
4. Subsistem manajemen berbasis pengetahuan bertindak sebagai komponen independen yang memberikan kemampuan intelegensi untuk memperbesar pengetahuan pengambil keputusan. Perusahaan memiliki sistem manajemen pengetahuan. Keterhubungan subsistem ini dengan sistem pendukung keputusan dapat melalui interkoneksi dengan *web server*.

Ada empat fase pengambilan keputusan yaitu (Karismarianti, 2011):

1. Fase Inteligensi. Inteligensi meliputi pemindaian lingkungan pada suatu waktu tertentu maupun secara periodik yang mencakup identifikasi masalah atau peluang masalah maupun monitoring hasil dari fase implementasi. Keluaran dari fase ini adalah pernyataan masalah.

2. Fase Desain. Fase desain meliputi penemuan atau pengembangan dan menganalisis tindakan yang mungkin dilakukan. Sebuah model pengambilan keputusan dibangun, diuji dan divalidasi.
3. Fase Pemilihan. Fase pemilihan meliputi pencarian evaluasi dan rekomendasi terhadap suatu solusi yang tepat untuk model. Solusi untuk model menghasilkan sebuah solusi yang direkomendasikan untuk masalah. Masalah dianggap dipecahkan hanya jika solusi yang direkomendasikan sukses diterapkan pada fase berikutnya.
4. Fase Implementasi. Implementasi dapat diartikan membuat suatu solusi yang direkomendasikan bisa bekerja

(Simon dalam Permadani, dkk., 2018). menggambarkan proses pembuatan keputusan terdiri atas 3 langkah diantaranya, (1) identifikasi dan pemilihan masalah, (2) pengembangan alternatif pemecahan masalah, dan (3) memilih alternatif pemecahan yang terbaik. (Drucker dalam Owens dalam Permadani, dkk., 2018). menyatakan bahwa proses pembuatan keputusan meliputi langkah-langkahnya: (1) definisi problema, (2) analisis problema, (3) mengembangkan alternatif pemecahan, (4) menetukan alternatif terbaik, dan (5) implementasi kegiatan dari penerapan alternatif terbaik tersebut. Proses pembuatan keputusan yang diterapkan kepala sekolah selalu menerapkan beberapa hal sebagai berikut: (a) mengadakan workshop. Kegiatan tersebut nantinya membahas tentang program kerja atau kegiatan pada tahun ajaran baru; (b) analisis/identifikasi masalah yang dihadapi sekolah; (c) alternatif pemecahan masalah. (d) alternatif yang dipilih, jadi pemilihan alternatife apa yang diambil; (e) pembuatan keputusan, jadi setelah dianalisis proses yang terakir pembuatan keputusan oleh kepala Sekolah (Permadani, dkk., 2018).

PEMBAHASAN

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepala sekolah dalam mengambil keputusan, diantaranya yaitu:

1. Budaya organisasi (Nurhidayati, 2015).

   Budaya organsisasi adalah seperangkat sistem nilai (values), keyakinan (beliefs), asumsi (assumptions), atau norma-norma yang telah lama berlaku, dibagi, diterima, serta dipegang oleh anggota organisasi sebagai pedoman perilaku yang menentukan

bagaimana hal itu bisa dirasakan, dipikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungan yang beragam (Sutrisno, 2010). Budaya organisasi adalah persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi, sikap, nilai-nilai, norma-norma, keyakinan, dan pola perilaku (Tan dalam Indajang, dkk., 2020). Budaya organisasi adalah nilai, moral, keyakinan, aturan dan kebiasaan yang mempengaruhi perilaku anggota organisasi dan digunakan untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja dengan indikator-indikatornya adalah: 1) kebiasaan nilai-nilai yang diajarkan, 2) kebiasaan di dalam pengambilan keputusan, 3) kebiasaan untuk kedisiplinan, 4) kebiasaan dalam memberikan apresiasi, dan 5) kebiasan saling tolong-menolong (Nurhidayati, 2015). Budaya organisasi tumbuh melalui gagasan yang diciptakan oleh pendiri organisasi dan kemudian ditanamkan kepada para anggotanya melalui proses pembelajaran dan pengalaman (Indajang, dkk., 2020).

2. Konsep diri

   Konsep diri adalah penilaian atau pandangan seseorang terhadap dirinya sendiri yang mempengaruhi perilakunya, keputusan dan kebiasaan, serta menjadi panduan dalam setiap langkah dan pilihannya dengan indikator-indikatornya adalah (1) pandangan diri terhadap fisiknya, (2) pandangan diri terhadap psikologisnya, dan (3) pandangan diri terhadap sikapnya (Nurhidayati, 2015).

Dalam pengambilan keputusan, suatu organisasi maupun lembaga pendidikan, tidak terlepas dari faktor-faktor yang mempengaruhinya yaitu sebagai berikut (Eti, 2006):

1. Posisi atau kedudukan. Rangka pengambilan keputusan, posisi atau kedudukan dapat dilihat dalam hal: a) letak posisi, apakah sebagai pembuat keputusan atau penentu keputusan, ataukah staf, b) tingkat posisi apakah sebagai strategi, peraturan, organisasional, operasional, atau teknis.
2. Masalah. Masalah atau problem adalah apa yang menjadi penghalang untuk tercapainya tujuan, yang merupakan penyimpangan dari apa yang diharapkan, direncanakan dikehendaki atau diselesaikan. Masalah dapat dibagi menjadi dua jenis yaitu masalah tidak terstruktur, yaitu masalah yang logis, dikenal, dan mudah diindentifikasi dan masalah tidak terstruktur, yaitu masalah yang masih baru, tidak biasa dan informasi tidak lengkap. Masalah diatas dapat di bagi menjadi dua bagian yaitu: Masalah rutin yaitu masalah yang sifatnya sudah tetap selalu dijumpai dalam hidup sehari-hari dan, masalah insdentil, yaitu masalah yang sifatnya sudah tidak tetap, tidak selalu dijumpai dalam hidup sehari-hari.

3. Situasi. Situasi adalah keseluruhan faktor dalam keadaan yang berkaitan satu sama lain, dan yang secara bersama-sama memancarkan pengaruh terhadap kita beserta apa yang hendak kita perbuat.
4. Kondisi. Kondisi adalah keseluruhan faktor yang secara bersama- sama menentukan daya gerak, daya berbuat atau kemampuan kita Sebagian besar faktor tersebut merupakan sumber daya.
5. Tujuan. Tujuan yang hendak dicapai, baik tujuan perorangan, tujuan unit, (kesatuan) tujuan organisasi maupun tujuan usaha pada umumnya telah tertentu atau ditentukan. Tujuan yang telah ditentukan dalam pengambilan keputusan merupakan tujuan antara atau objektif.

Pendapat lain mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan adalah sebagai berikut (Eti, 2006).

1. Keadaan internal organisasi. Keadaan ini bersangkutan dengan apa yang ada di dalam organisasi tersebut yang meliputi dana yang tersedia, keadaan sumber daya manusia, kemampuan karyawan, kelengkapan dari peralatan organisasi dan struktur organisasi.
2. Keadaan eksternal organisasi. Keadaan ini bersangkutan dengan apa yang ada diluar organisasi, seperti keadaan ekonomi, sosial, politik, hukum dan budaya.
3. Tersedianya informasi yang diperlukan. Dalam pengambilan keputusan, informasi yang diperlukan haruslah lengkap dan memiliki sifat-sifat tertentu sehingga keputusan yang dihasilkan dapat berkualitas dengan baik. Sifat- sifat informasi itu antara lain:
    a. Akurat artinya informasi harus mencerminkan atau sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.
    b. Up to date, artinya informasi itu harus tepat waktu.
    c. Komprehensif artinya informasi yang harus dapat mewakili.
    d. Relevan artinya informasi harus ada hubungannya dengan masalah yang akan diselesaikan.
    e. Memiliki kesalahan baku kecil artinya informasi itu memliki tingkat kesalahan yang kecil.
4. kepribadian dan kecakapan pengambilan keputusan. Kepribadian dan kecakapan pengambilan keputusan penilannya meliputi kebutuhan, ketrampilan dan kapasitas penilaian. Nilai-nilai kepribadian dan kecakapan ini turut juga mewarnai tepat tidaknya keputusan yang diambil**.**

KESIMPULAN

Proses pengambilan keputusan merupakan memilih suatu solusi alternatif yang beragam dengan tujuan keefektifitas sebuah lembaga khususnya sekolah. Pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan cara intuitif maupun analisis. Keputusan yang diambil secara intuitif akan menjadi tepat ketika pengambil keputusan pernah mengalami situasi yang sama dan pernah melakukan analisis sebelumnya. Keputusan yang didahului dengan analisis memerlukan waktu yang lebih lama dikarenakan perlunya data yang tepat dan cara pengolahan yang tepat sehingga keputusan yang diusulkan dapat diterapkan dengan baik

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepala sekolah dalam mengambil keputusan, diantaranya yaitu budaya organisasi dan konsep diri, Selain itu, ada beberapa faktor lain yang mempengaruhi pengambilan keputusan, yaitu posisi/ kedudukan, masalah, situasi, kondisi, dan tujuan. Selain hal tersebut ada beberapa hal yang mempengaruhi yaitu : Keadaan intern organisasi, keadaan ekstern organisasi, tersedianya informasi yang diperlukan, kepribadian dan kecakapan pengambilan keputusan.

DAFTAR PUSTAKA

Affandi, M & Mahmud, M.E. (2022). Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengambil Keputusan. ISEMA: Jurnal Islamic Education Manajemen Vol 7 No 2.

Eti. R. (2006). Sistem Informasi Manajemen Pendidikan. Bumi Aksara. Jakarta

Husaini & Fitria. (2019). Manajemen Kepemimpinan pada Lembaga Pendidikan Islam. Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan Vol 4 No 1

Indajang, K., dkk. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kompetensi dan Kinerja Guru pada Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematang Siantar. Jurnal Pendidikan Ilmu-Ilmu Sosial Vol 12 No 2

Karismarianti, M. (2011). Simulasi Pendukung Keputusan Penerima Beasiswa Menggunakan Metode Composite Performance Index. Jurnal Teknologi Informasi Vol 1 No 2

Mohune, P. (2019). Proses Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah dalam Pencapaian Visi dan Misi Pendidikan. Al-Minhaj: Jurnal Pendidikan Islam Vol 2 No 1

Murtiningsih. (2017). Proses Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah terhadap Peningkatan Kinerja Guru SMP. JMKSP: Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan Vol 2 No 1

Nurhidayati, R. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi dan Konsep Diri terhadap Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Jagakarsa, Jakarta Selatan. Research and Development Journal of Education Vol 2 No 1

Permadani, dkk. (2018). Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pembuatan Keputusan. Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan Vol 1 No 3

Putra, V.M. (2020). Persepsi Guru terhadap Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah di SMK Negeri Kelompok Bisnis Manajemen Kota Padang. Jurnal Bahana Manajemen Pendidikan Vol 2 No 1

Rahayu, P. (2014). Peningkatan Kemampuan Kepala Sekolah dalam Pengambilan Keputusan. Bahana Manajemen Pendidikan: Jurnal Administrasi Pendidikan Vol 2 No 1

Susanto, R. (2016). Hubungan Pengambilan Keputusan Rasional dengan Akuntabilitas Kepemimpinan Kepala Sekolah. Jurnal Eduscience Vol 2 No 1

Sutrisno. (2010). Budaya Organisasi. Kencana Pranada Media Group. Jakarta

Wigati, R.R., DKK. (2013). Pengembangan Sistem Penunjang Keputusan Penentuan Pemberian Beasiswa Tingkat Sekolah. Jurnal JSM STMIK Mikroskil Vol 14 No 2

Zatin, A. (2011). Kemampuan Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah Perempuan di Sekolah Menengah Pertama Negeri Kecamatan Tampan Pekanbaru. UIS Sultan Syarif Kasim Riau