

Proses Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah dalam Pencapaian Visi dan Misi Pendidikan

Puspita Mohune*¹, Baso Tola²

¹Mahasiswa Magister Prodi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana IAIN Sultan Amai Gorontalo,

²Prodi Manajemen Pendidikan Islam IAIN Sultan Amai Gorontalo

e-mail: ¹puspitamohune25@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui proses pengambilan keputusan kepala sekolah dalam pencapaian visi dan misi pendidikan di SMP Cokroaminoto Salongo. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan *deskriptif explanatori*. Subjek penelitian ini berjumlah 17 orang dengan teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner, observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data secara kuantitatif deskriptif dan kualitatif deskriptif untuk mendukung hasil penelitian dari hasil observasi, wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan dalam pencapaian visi dan misi pendidikan di SMP Cokroaminoto Salongo berdasarkan 6 tahapan proses pengambilan keputusan, kepala sekolah cenderung melakukan 3 tahapan yaitu penentuan kriteria pemecahan masalah, pemilihan alternatif yang terbaik dan penetapan keputusan atau pengimplementasian alternatif yang dipilih. Jika dalam proses pengambilan keputusan kepala sekolah melaksanakan tahapan pengambilan keputusan terutama dalam menganalisis kondisi internal dan eksternal sekolah dengan resiko yang timbul dari setiap alternatif pilihan keputusan yang ada, maka pencapaian visi dan misi sekolah akan tercapai dan senantiasa eksis dalam menghadapi berbagai tantangan ke depan. Jika warga madrasah lebih terbuka dalam memberikan sumbangsih pemikiran yang lebih maksimal saat rapat-rapat pengambilan keputusan, maka akan memudahkan dalam mengidentifikasi alternatif pemecahan masalah dalam pengambilan keputusan secara logis dan terbaik.

Kata kunci: Keputusan, proses pengambilan keputusan, visi dan misi

Pendahuluan

Kepala sekolah yang berhasil, yaitu tercapainya tujuan sekolah, serta tujuan dari para individu yang ada di dalam lingkungan sekolah.¹ Oleh karena itu, dalam mengembangkan sekolah penting bagi suatu sekolah untuk melakukan pengambilan keputusan sehingga dalam menjalankan fungsinya, sekolah memerlukan pengambilan keputusan yang efektif. Keputusan adalah proses penelusuran masalah yang berawal dari latar belakang masalah, identifikasi masalah hingga kepada terbentuknya kesimpulan atau rekomendasi. Rekomendasi itulah yang selanjutnya dipakai dan digunakan sebagai pedoman basis dalam pengambilan keputusan. Oleh karena itu, begitu besarnya pengaruh yang akan terjadi jika seandainya rekomendasi yang dihasilkan tersebut terdapat kekeliruan atau adanya kesalahan-kesalahan yang tersembunyi karena faktor ketidakhati-hatian dalam melakukan pengkajian masalah.²

¹Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahan* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2011), h. 3.

²Irham Fahmi. *Teori Dan Teknik Pengambilan Keputusan (Kualitatif dan Kuantitatif)*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2016), h. 2.

Kepala sekolah sebagai pimpinan di tingkat sekolah dalam pengambilan keputusan tersebut harus memperhatikan dari semua pihak, dan selalu berusaha untuk mengurangi konflik baik secara internal maupun eksternal, intinya dalam pengambilan keputusan harus bisa meminimalisasi konflik.³ Keputusan yang diambil tersebut bisa berdampak besar bagi lembaga, baik positif maupun negatif. Karena itu, sebelum mengambil keputusan, sekiranya kepala sekolah mempelajari masalah dan mengantisipasi segala kemungkinan yang terjadi usai penetapan keputusan. Ada masalah yang membutuhkan keputusan cepat, pelan-pelan, dan lama (dengan banyak pertimbangan).⁴

Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah bertujuan untuk pendapat yang dapat menyelesaikan suatu masalah dengan cara/teknik tertentu agar dapat lebih diterima oleh semua pihak. Masalahnya terlebih dahulu harus diketahui dan dirumuskan dengan jelas, sedangkan pemecahannya harus didasarkan pemilihan alternatif terbaik dari alternatif yang ada.⁵

Kepala sekolah harus mampu melakukan proses pengambilan keputusan, dan bisa melakukan proses delegasi wewenang secara baik. Pengambilan keputusan membutuhkan keterampilan mulai dari proses pengumpulan informasi, pencarian alternatif keputusan, memilih keputusan, hingga mengelola akibat ataupun konsekuensi dari keputusan yang telah diambil. Proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah harus mendorong untuk terwujudnya visi dan misi sekolah melalui program-program yang terencana dan bertahap.

Kepala sekolah dalam proses pengambilan keputusan harus memperhatikan teknik pelaksanaannya dengan mengadakan identifikasi masalah terlebih dahulu. Kepala sekolah sebagai pengambil kebijakan 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, (3) Mengevaluasi alternatif, (4) Memiliki dan mengimplementasikan alternatif, dan (5) Mengavaluasi alternatif.⁶

Harrison menunjukkan terdapat enam langkah dalam model rasional pengambilan keputusan yaitu: 1) menetapkan masalahnya; 2) mengidentifikasi kriteria keputusan; 3) mengalokasikan bobot untuk kriteria; 4) mengembangkan alternatif; dan 5) mengevaluasi alternatif; dan 6) memilih alternatif terbaik. Sementara Simon memperlihatkan tiga langkah pengambilan keputusan yang dilakukan para pengambil

³Mulyadi. *Pengantar Manajemen*. (Jakarta: In Media, 2016), h. 133

⁴ Jamal Ma'mur Asmani. *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. (Yogyakarta: Diva Press, 2012), h. 153. Zakaria, D., & Ibrahim, S. (2019). Efektivitas Bimbingan Belajar Mandiri dan Implikasinya terhadap Hasil Belajar Pendidikan Agama Islam Peserta Didik di SMK Negeri 3 Gorontalo. *Jurnal Ilmiah AL-Jauhari: Jurnal Studi Islam Dan Interdisipliner*, 3(2), 1-18.

⁵Murtiningsih & Bukman, *Proses Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah Terhadap Peningkatan Kinerja Guru SMP*, (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan, Volume 2, No. 1, Januari-Juni 2017), h. 87-96.

⁶Syafaruddin & Anzizhan. *Sistem Pengambilan Keputusan Pendidikan* (Jakarta: Grasindo, 2011), h. 55-56.

keputusan yaitu: mengidentifikasi dan menetapkan masalahnya, menghasilkan alternatif solusi untuk masalah, memilih solusi dan menerapkannya.⁷

Berdasarkan tahapan proses pengambilan keputusan di atas, secara garis besar dapat dikatakan bahwa sebagai pedoman bagi kepala sekolah untuk membuat keputusan yang efektif, maka harus melalui beberapa tahapan yang oleh peneliti disingkat dengan "6P" yaitu: (1) perumusan masalah, (2) penentuan kriteria pemecahan masalah, (3) pengidentifikasian alternatif pemecahan masalah, (4) penilaian terhadap alternatif pemecahan masalah, (5) pemilihan alternatif yang terbaik, (6) penetapan keputusan atau pengimplementasian alternatif yang dipilih.

Tahapan proses pengambilan keputusan di atas, harus didukung oleh kemampuan kepala sekolah dalam mendefinisikan masalah atau tujuan yang ingin dicapai, penetapan pilihan alternatif berdasarkan informasi yang tepat, kecepatan dan ketepatan prosedur dan pendekatan yang digunakan dalam proses pengambilan keputusan berdasarkan kesesuaian kondisi internal dan eksternal serta tindak lanjut pelaksanaan keputusan di sekolah. Mengingat permasalahan yang timbul pada suatu sekolah tidak hanya diakibatkan oleh kepala sekolah yang tidak memperhatikan situasi, tetapi bisa juga akibat kepala sekolah yang tidak mampu mengantisipasi semua akibat pengambilan keputusan yang telah diambil. Oleh karena itu, pengambilan keputusan kepala sekolah yang baik merupakan suatu keharusan, yaitu demi tercapainya visi dan misi pendidikan, termasuk di SMP Cokroaminoto Salongo. Konsepsi pengambilan keputusan kepala sekolah inilah yang kemudian melatar belakangi peneliti untuk mengkaji lebih dalam dan berupaya mengungkapkan makna dibalik itu. Mengingat kepala sekolah tidak hanya mengelola sekolah dalam makna statis, melainkan menggerakkan semua potensi yang berhubungan langsung atau tidak langsung bagi kepentingan dalam pencapaian visi dan misi pendidikan di SMP Cokroaminoto Salongo.

Pengambilan Keputusan

Keputusan merupakan suatu pemecahan masalah sebagai suatu hukum situasi yang dilakukan melalui pemilihan satu alternatif dari beberapa alternatif. Pengambilan keputusan merupakan suatu proses pemilihan alternatif terbaik dari beberapa alternatif secara sistematis untuk ditindaklanjuti (digunakan) sebagai suatu cara pemecahan masalah.⁸ Pengambilan keputusan sebagai proses memilih suatu alternatif cara bertindak dengan metode yang efisien sesuai dengan situasi.⁹ Jadi pengambilan keputusan menyangkut tentang pilihan atau dalam konteks cara berpikir merupakan perpaduan antara berpikir divergen dan konvergen. Oleh karena itu pengambilan keputusan kata kuncinya adalah pemilihan alternatif dari beberapa alternatif yang membutuhkan metode atau langkah yang efisien.

⁷Rizky Dermawan. *Pengambilan keputusan* (Bandung: Alfabeta, 2013), h. 98.

⁸ Gitosudarmo Indriyo. *Perilaku Keorganisasian*. (Yogyakarta: BPFE, 2014), h.175

⁹ Salusu, J. *Pengambilan Keputusan Stratejik (Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit)*. (Jakarta : Erlangga, 2012), h.46

Proses pengambilan keputusan adalah serangkaian aktifitas yang dilakukan oleh seseorang dalam usaha memecahkan permasalahan yang sedang dihadapi kemudian menetapkan berbagai alternatif yang dianggap paling rasional dan sesuai dengan lingkungan organisasi.¹⁰ Proses pengambilan keputusan yang dimaksud dari pengertian ini adalah proses atau kegiatan memilih di antara alternatif tindakan dan melaksanakan keputusan tersebut oleh kepala sekolah untuk mengatasi masalah berdasarkan pertimbangan situasional bahwa keputusan yang diambil adalah keputusan yang terbaik. Soetopo mengemukakan bahwa proses pembuatan keputusan tidak terjadi secara kebetulan dan asal jadi saja, tetapi melalui proses rasional.¹¹ Penjelasan tersebut menegaskan pembuatan keputusan merupakan pendekatan yang sistematis menyangkut pengetahuan tentang hakikat masalah yang dihadapi, pengumpulan fakta dan data yang relevan dengan masalah yang dihadapi, analisis masalah dengan mempergunakan fakta dan data, mencari alternatif pemecahan, menganalisis setiap alternatif sehingga dikemukakan alternatif yang paling rasional, dan penilaian hasil yang dicapai sebagai akibat dari keputusan yang diambil.

Proses pengambilan keputusan harus dilihat sebagai sesuatu yang kontekstual sifatnya. Perilaku dan cara pimpinan dalam pola pengambilan keputusan sangat mempengaruhi perilaku dan sikap dari para pengikutnya. Hal ini akan menentukan kinerja organisasi untuk mencapai tujuan.¹² Jadi pengambilan keputusan sangat berperan penting dalam memecahkan suatu permasalahan untuk mencapai tujuan. Konsekuensi dari tugas pokok memimpin ialah bahwa sebagian besar waktu dari setiap pemimpin harus di pergunakannya untuk mengambil keputusan, dapat dikatakan bahwa sukses tidaknya seseorang menjalankan perannya sebagai pemimpin akan sangat tergantung bukan pada ketrampilannya melakukan kegiatan-kegiatan operasional akan tetapi dinilai terutama kemampuannya dalam mengambil keputusan.¹³

Proses pengambilan keputusan adalah suatu usaha yang rasional dari administrator untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan pada bagian awal dari fungsi perencanaan. Prosesnya mulai dan berakhir dengan pertimbangan. Ia memerlukan kreativitas, keterampilan kuantitatif dan pengalaman. Urutan-urutan langkah-langkahnya yaitu sebagai berikut: 1) penentuan masalah, 2) analisa situasi yang ada, 3) pengembangan alternatif-alternatif, 4) analisa alternatif-alternatif, 5) pilihan alternatif yang paling baik.¹⁴

Dengan demikian maksud dari pengambilan keputusan kepala sekolah dalam penelitian ini adalah suatu proses pemilihan alternatif terbaik dari beberapa alternatif secara sistematis oleh kepala sekolah untuk ditindaklanjuti (digunakan) sebagai cara

¹⁰ Siswanto, H.B. *Pengantar Manajemen* (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), h. 171.

¹¹ Soetopo, Hendyat. *Perilaku Organisasi Teori dan Praktik Di Bidang Pendidikan*. (Jakarta: Ardadizya Jaya, 2010), h.247

¹² Eti Rochaety, *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012), h. 151. Zakaria, D., & Ibrahim, S. (2019). Efektivitas Bimbingan Belajar Mandiri dan Implikasinya terhadap Hasil Belajar Pendidikan Agama Islam Peserta Didik di SMK Negeri 3 Gorontalo. *Jurnal Ilmiah AL-Jauhari: Jurnal Studi Islam Dan Interdisipliner*, 3(2), 1-18.

¹³ Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), h. 38.

¹⁴ Sutisna, Oteng. *Administrasi Pendidikan Dasar Teoretis untuk Praktek Profesional*. (Bandung: Angkasa, 2013), h.153

pemecahan masalah sekolah berdasarkan pertimbangan situasional. Hal penting yang menjadi indikator pengambilan keputusan kepala sekolah adalah memilih alternatif terbaik, menetapkan tindakan, dan menyelesaikan masalah sekolah. Kepala sekolah harus berani dalam pengambilan keputusan, karena berani merupakan rasa percaya diri yang besar dalam menghadapi bahaya dan kesulitan. Jadi seorang kepala sekolah harus mempunyai rasa percaya diri dalam menghadapi masalah. Kepala sekolah harus yakin bahwa permasalahan dapat diselesaikan dengan cepat dan benar. Keputusan yang baik adalah keputusan yang telah dipilih dari berbagai alternatif yang ada setelah alternatif itu dianalisa dengan matang.¹⁵

Kegagalan dan keberhasilan kegiatan sekolah banyak ditentukan oleh kepala sekolah, karena kepala sekolah merupakan pengendali, penentu kebijakan pengambil keputusan dalam pencapaian visi, misi dan tujuan sekolah. Oleh karena itu ada beberapa upaya yang dapat di tempuh kepala sekolah dalam meningkatkan kemampuannya dibidang pengambilan keputusan yaitu: meningkatkan kemampuan kecerdasan/intelegensi, meningkatkan ketrampilan/keahlian, mengembangkan sikap kreatif penuh inisiatif untuk berkembang lebih baik, menjaga keseimbangan/kestabilan emosional dan meningkatkan keberanian dalam pengambilan keputusan dan tanggung jawab.¹⁶

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, (d) Ada keinginan untuk mencapai pemecahan yang paling baik dengan menyeleksi alternatif yang paling memuaskan untuk tujuan tersebut.¹⁷

Tahapan proses pengambilan keputusan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah tahap-tahap yang harus dilalui atau digunakan untuk membuat keputusan di SMP Cokroaminoto Salongo melalui beberapa tahapan yang oleh peneliti disingkat dengan "6P" yaitu: 1) perumusan masalah, 2) penentuan kriteria pemecahan masalah, 3) pengidentifikasian alternatif pemecahan masalah, (4) penilaian terhadap alternatif pemecahan masalah, 5) pemilihan alternatif yang terbaik, 6) penetapan keputusan atau pengimplementasian alternatif yang dipilih.

1. Tahapan proses perumusan masalah dalam pengambilan keputusan perlu dilakukan kepala sekolah untuk mengenali masalah dan mengumpulkan informasi dari berbagai sumber terkait.
2. Tahapan penentuan kriteria pemecahan masalah dalam pengambilan keputusan perlu dilalui kepala sekolah dalam hal penerimaan/pemberian kritik atau penentuan

¹⁵Sondang, P. Siagian, *Sistem Informasi Untuk Pengambilan Keputusan*, (Jakarta: CV. Haji Masagung, 2010), h. 84. Zakaria, D., & Ibrahim, S. (2019). Efektivitas Bimbingan Belajar Mandiri dan Implikasinya terhadap Hasil Belajar Pendidikan Agama Islam Peserta Didik di SMK Negeri 3 Gorontalo. *Jurnal Ilmiah AL-Jauhari: Jurnal Studi Islam Dan Interdisipliner*, 3(2), 1-18.

¹⁶Puji, Rahayu, *Peningkatan Kemampuan Kepala Sekolah Dalam Pengambilan Keputusan* (Jurnal Administrasi Pendidikan Bahana Manajemen Pendidikan, Volume 2 Nomor 1, Juni 2014), h. 550 - 561

¹⁷Ahmad Muthohar, *Decision Making* (Semarang: IAIN Walisongo Semarang, 2013), h.3.

- saran dan pendapat, mempertimbangkan sumber daya yang dimiliki, menentukan kriteria pemecahan masalah berdasarkan fakta dan data yang relevan.
3. Tahapan pengidentifikasian alternatif pemecahan masalah dalam pengambilan keputusan oleh kepala sekolah perlu dilakukan untuk mempertimbangkan kelebihan dan kelemahan setiap alternatif keputusan pemecahan masalah yang dipilih.
 4. Tahapan penilaian terhadap alternatif pemecahan masalah dalam pengambilan keputusan oleh kepala sekolah perlu dilakukan untuk mengidentifikasi keuntungan, potensi resiko dan bahaya setiap alternatif yang dipilih.
 5. Tahapan pemilihan alternatif yang terbaik dalam pengambilan keputusan oleh kepala sekolah perlu dilakukan untuk keperluan menganalisis pilihan, mengecek keputusan alternatif dan menentukan pilihan keputusan.

Tahapan penetapan keputusan atau pengimplementasian alternatif yang dipilih perlu dilakukan kepala sekolah untuk penetapan keputusan dan implementasinya serta untuk keperluan mengevaluasi dampak keputusan yang telah dibuat. Oleh karena itu, pengambilan sebuah keputusan bukanlah sebuah hal yang mudah, karena sebuah keputusan adalah permulaan dari sebuah risiko. Setiap keputusan mengandung sebuah risiko, yang mau tak mau harus dihadapi kedepannya, terutama oleh sang pengambil keputusan, yaitu kepala sekolah.

Visi dan Misi

Visi adalah serangkaian kata yang menunjukkan impian, cita-cita atau nilai inti sebuah organisasi. Misi adalah tahapan-tahapan yang harus dilalui untuk mencapai visi tersebut.¹⁸ Jadi pencapan visi dan misi adalah suatu upaya atau tahapan-tahapan yang dilakukan kepala sekolah untuk mengelola sekolah secara efektif dan efisien melalui pengambilan keputusan yang mampu membawa sekolah mencapai tujuan yang diharapkan.

Helgeson mengemukakan bahwa: “Visi merupakan penjelasan tentang rupa yang seharusnya dari suatu organisasi ketika ia berjalan dengan baik”. Visi juga dapat didefinisikan sebagai suatu pandangan yang merupakan kristalisasi dan intisari dari suatu kemampuan (*competence*), kebolehan (*ability*), dan kebiasaan (*self efficacy*), dalam melihat, menganalisis dan menafsirkan. Dalam hal ini, Morrisey mengemukakan bahwa: “Visi adalah representasi dari apa yang diyakini sebagai bentuk organisasi di masa depan dalam pandangan pelanggan, karyawan, pemilik dan *stakeholder* lainnya.” Visi merupakan daya pandang yang komprehensif, mendalam dan jauh ke depan, meluas, serta merupakan daya pikir yang abstrak, yang memiliki kekuatan amat dahsyat dan dapat menerobos batas waktu, ruang dan tempat.¹⁹

Visi merupakan gambaran tentang masa depan (*future*) yang realistis dan ingin diwujudkan dalam kurun waktu tertentu. Visi adalah pernyataan yang diucapkan atau ditulis hari ini, yang merupakan proses manajemen saat ini yang menjangkau masa yang akan datang.²⁰ Lebih lanjut visi bukan sekadar hasil olah pengetahuan (*knowledge*

¹⁸ Husaini Usman, *Manajemen Teori Praktek & Riset Pendidikan*, (Yogyakarta: Bumi Aksara, 2014), h. 361

¹⁹ Mulyasa, H.E. *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), h. 20

²⁰ Akdon. *Strategic Management for Educational Management*. (Bandung: Alfabeta, 2016), h. 94

management), namun visi menjadi pengikat, pemersatu, inspirator dan pemberi semangat seluruh komponen organisasi. Visi yang demikian itu tidak mungkin diperoleh melalui pelatihan (*training*) sebab pada hakikatnya visi bukan keterampilan. Visi harus berangkat dari hati melalui proses perenungan dan pembelajaran, didasarkan pada pengetahuan dan kemudian direalisasikan melalui tindakan nyata. Visi adalah suatu pernyataan tentang gambaran keadaan dan karakteristik yang ingin dicapai oleh organisasi jauh di masa yang akan datang. Visi adalah wawasan ke depan yang ingin dicapai dalam kurun waktu tertentu. Visi bersifat kearifan intuitif yang menyentuh hati dan menggerakkan jiwa untuk berbuat.²¹

Misi adalah pernyataan mengenai hal-hal yang harus dicapai organisasi bagi pihak-pihak yang berkepentingan di masa datang. Pernyataan misi mencerminkan tentang penjelasan atau pelayanan yang ditawarkan. Pernyataan misi harus: 1) Menunjukkan secara jelas mengenai apa yang hendak dicapai oleh organisasi dan bidang kegiatan utama dari organisasi yang bersangkutan, 2) secara eksplisit mengandung apa yang harus dilakukan untuk mencapainya, 3) mengundang partisipasi masyarakat luas terhadap perkembangan bidang utama yang digeluti organisasi.²²

Mencermati pendapat di atas, menunjukkan misi merupakan tindakan atau upaya untuk mewujudkan visi. Jadi misi merupakan penjabaran visi dalam bentuk rumusan tugas, kewajiban, dan rancangan tindakan yang dijadikan arahan untuk mewujudkan visi. Dengan kata lain, misi adalah bentuk layanan untuk memenuhi tuntutan yang dituangkan dalam visi dengan berbagai indikatornya. Tujuan dari misi adalah mengkomunikasikan kepada stakeholders di sekolah ke arah mana sekolah akan menuju. Dengan demikian, misi sekolah adalah tujuan dan alasan mengapa sekolah itu ada. Misi juga akan memberikan arah sekaligus batasan proses pencapaian tujuan.

Metode

Penelitian ini termasuk penelitian kuantitatif dengan pendekatan *deskriptif explanatori* strategi. Ciri penelitian ini adalah pengambilan data dan analisis secara kuantitatif sebagai metode utama kemudian dilanjutkan dengan pengambilan data dan analisis secara kualitatif sebagai penunjang. Subjek dalam penelitian adalah seluruh warga sekolah yang terkait dengan pengambilan keputusan kepala sekolah di SMP Cokroaminoto Salongo yaitu wakil kepala sekolah, guru dan staf pegawai dengan rincian 1 wakil kepala sekolah, 15 guru, dan pegawai tata usaha yang ada di SMP Cokroaminoto Salongo, sehingga secara keseluruhan populasi dalam penelitian ini berjumlah 17 orang dan kepala sekolah sendiri dijadikan sebagai objek penelitian yang terkait dengan proses pengambilan keputusan yang dilakukannya. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, kuesioner, wawancara dan analisis dokumen.

Teknik analisis data menggunakan statistik deskriptif melalui perhitungan dengan *Weighted Means Score* (WMS). WMS adalah untuk menghitung kecenderungan umum jawaban responden terhadap variabel penelitian. Teknik ini digunakan untuk mencari gambaran kecenderungan kedudukan skor responden setiap item sesuai dengan

²¹ Imam, Machali. *Kepemimpinan Pendidikan dan Pembangunan Karakter*. (Yogyakarta: PT Pustaka Insan Mandiri, 2012), h. 69

²² Akdon. *Strategic Management for Educational Management*., h. 97-98

kriteria atau tolok ukur yang telah ditentukan, dengan langkah-langkah pengolahan data sebagai berikut.²³

1. Pemberian bobot nilai terhadap masing-masing alternatif jawaban yang dipilih dari hal-hal yang ditanyakan dalam angket dengan menggunakan skala likert yang nilainya antara 1 sampai 4.
2. Menghitung frekuensi dari setiap alternatif jawaban yang dipilih responden pada setiap item pertanyaan dalam angket.
3. Mencari jumlah nilai jawaban yang dipilih responden pada tiap pertanyaan, yaitu dengan cara menghitung frekuensi responden yang memilih alternatif jawaban tersebut, kemudian dikalikan dengan bobot nilai alternatif itu sendiri.
4. Menghitung nilai rata-rata (\bar{x}) untuk setiap butir pertanyaan dalam angket, dengan menggunakan rumus *Weighted Means Score* (WMS) yang dikemukakan Sudjana sebagai berikut.

$$\bar{X} = \frac{Xi}{N}$$

Keterangan:

\bar{x} = Skor rata-rata yang dicari

X= Jumlah skor gabungan (hasil kali frekuensi dengan bobot nilai untuk setiap alternatif jawaban).

N= Jumlah responden

5. Mencocokkan rata-rata dengan tabel frekuensi hasil perhitungan WMS sebagaimana terdapat dalam tabel berikut ini.

Tabel 1
Tabel Konsultasi Hasil Perhitungan WMS

Rentang Nilai	Kriteria	Penafsiran
3,01-4,00	Sangat Baik	Selalu
2,01-3,00	Baik	Sering
1,01-2,00	Cukup	Kadang-Kadang
0,01-1,00	Rendah	Tidak Pernah

Selanjutnya untuk menganalisis data secara kualitatif terkait dengan proses pengambilan keputusan kepala sekolah dalam pencapaian visi dan misi pendidikan di SMP Cokroaminoto Salongo, peneliti akan menganalisis secara deskriptif berdasarkan tahapan 6 proses pengambilan keputusan yaitu: 1) perumusan masalah, 2) penentuan kriteria pemecahan masalah, 3) pengidentifikasian alternatif pemecahan masalah, 4) penilaian terhadap alternatif pemecahan masalah, 5) pemilihan alternatif yang terbaik, 6) penetapan keputusan atau pengimplementasian alternatif yang dipilih. Selanjutnya hasil analisis tersebut dikonfirmasi dengan hasil wawancara, observasi dan dokumentasi.

Hasil Penelitian

Salah satu faktor kunci keberhasilan yang ditemukan dalam studi-studi tentang keberhasilan sekolah adalah terletak dari pengambilan keputusan yang dilakukan kepala sekolah. Sekolah yang efektif adalah adanya pemimpin yang mampu mengambil

²³ Sudjana. *Metoda Statistika*. (Bandung: Tarsito, 2015), h.67

keputusan dengan tepat, mampu mengkomunikasikan keputusan tersebut dengan warga sekolah dan mengajak untuk berusaha mencapainya.

Pengambilan keputusan kepala sekolah dalam pencapaian visi dan misi pendidikan adalah suatu teknik yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam mengelola, menghimpun, memanfaatkan dan menggerakkan seluruh potensi yang dimiliki warga sekolah dalam mencapai suatu tujuan sekolah yang mengacu pada visi dan misi sekolah. Sebagaimana Khaerul Umam menuliskan bahwa salah satu *Grand theory* kepemimpinan adalah teori perilaku (*behavior theory*) yang juga disebut teori *humanistic* lebih menekankan pada model atau gaya (*style*) kepemimpinan yang dijalankan oleh seorang pemimpin. Dalam teori ini mendasarkan asumsinya bahwa kepemimpinan harus dipandang sebagai hubungan di antara orang-orang, bukan sebagai sifat ataupun ciri-ciri seorang individu. Keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh kemampuan memimpin dalam berhubungan dan berinteraksi dengan segenap anggotanya. Dalam teori ini, hal yang sangat diperhatikan adalah perilaku pemimpin sebagai aksi dan respons kelompoknya sebagai reaksi.²⁴ Pemilihan gaya kepemimpinan dan pengambilan keputusan kepala sekolah mencakup kombinasi perilaku tugas dan perilaku hubungan yang tepat. Tidak ada satu cara terbaik untuk mempengaruhi perilaku orang-orang. Gaya kepemimpinan mana yang harus diterapkan seseorang terhadap orang-orang atau sekelompok orang bergantung pada level kematangan dari orang-orang yang akan dipengaruhi pemimpin. Demikian halnya proses pengambilan keputusan kepala sekolah dalam pencapaian visi dan misi pendidikan di SMP Cokroaminoto Salongo. Terkait tahapan pengambilan keputusan kepala sekolah dalam pencapaian visi dan misi pendidikan di SMP Cokroaminoto Salongo berdasarkan hasil temuan yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi, akan dibahas sebagai berikut

1. Tahapan Proses Perumusan Masalah

Berdasarkan perhitungan WMS, skor yang diperoleh untuk tahapan proses perumusan masalah berada pada kategori cukup baik dengan skor 1,94. Tahapan ini dinilai pada indikator mengenali masalah dengan analisis swot berada pada skor dibawah yaitu dengan skor 1,90 dibandingkan indikator mengumpulkan informasi untuk mengetahui sumber-sumber informasi, membedakan informasi yang relevan dan tidak relevan, menghindari bias konfirmasi, dan untuk mengevaluasi informasi benar atau masuk akal dengan skor 1,98.

Untuk meningkatkan indikator mengenali masalah dengan analisis swot hendaknya dalam tahapan proses perumusan masalah pengambilan keputusan di SMP Cokroaminoto Salongo hendaknya kepala sekolah meningkatkan kegiatan analisis kondisi eksternal sekolah yang dapat memposisikan sekolah dalam konstelasi luar organisasi sehingga sekolah senantiasa dalam keadaan waspada. Di samping itu, identifikasi internal sekolah pun masih harus ditingkatkan. Hendaknya kepala sekolah dapat mengkaji lebih intensif lagi melalui analisis swot dalam memotret dan memetakan kondisi eksternal dan internal sekolah dalam menyusun strategi perubahan ke arah yang lebih baik. Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan Wibowo bahwa

²⁴ Umam, Khaerul. *Perilaku Organisasi*, (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2010), h. 278

ketidakmampuan pemimpin dalam menyusun strategi perubahan dapat berakibat pada kegagalan. Menurut Wibowo ada beberapa strategi yang dapat digunakan oleh pemimpin perubahan antara lain; (a) melakukan akselerasi (percepatan) perubahan di masa depan; (b) pemimpin harus menjadi sentral (pusaran/motor) perubahan; (c) memiliki langkah-langkah yang jelas dalam memimpin perubahan; (d) menyeimbangkan antara perubahan dan kontinuitas; dan (e) meningkatkan kepuasan pekerja. Melalui peran dan strategi yang digunakan oleh pemimpin, maka akan tercipta sebuah inovasi-inovasi yang berdampak pada peningkatan mutu pendidikan.²⁵ Demikian halnya menurut Suharsaputra menjelaskan “inovasi pendidikan melingkupi segala sesuatu kebaruan yang mampu membawa lembaga pendidikan menjadi lebih bermutu dalam menyelenggarakan proses pendidikan atau pembelajaran dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan, yang tercermin dari output lulusan yang berprestasi, maupun outcome yang bermanfaat bagi masyarakat.”²⁶

Dengan demikian, untuk meningkatkan tahapan pengambilan keputusan ini ke arah yang lebih baik, hendaknya kepala sekolah harus bisa merangkul guru untuk bersama-sama menentukan visi, misi, arah, langkah, target, dan kebijakan yang ditempuh untuk mencapai target yang telah ditentukan. Selain itu, berdasarkan perhitungan WMS, skor yang diperoleh untuk indikator mengenali masalah secara keseluruhan berada pada kategori cukup baik. Oleh karena itu, perlu adanya peningkatan ke arah yang lebih baik terhadap seluruh indikator harus diaplikasikan secara tuntas yang didasari oleh konsep dan pemahaman kebijakan yang sedang berlangsung. Hal yang sangat perlu ditingkatkan adalah indikator yang berada pada skor terendah dalam tahap proses perumusan masalah dalam pengambilan keputusan yaitu mengenali masalah dengan menggunakan analisis swot.

2. Tahapan Penentuan Kriteria Pemecahan Masalah

Berdasarkan perhitungan WMS, skor yang diperoleh untuk tahapan penentuan kriteria pemecahan masalah berada pada kategori sangat baik dengan skor 3,06. Rata-rata skor tertinggi tahapan penentuan kriteria pemecahan masalah dalam pengambilan keputusan kepala sekolah di SMP Cokroaminoto Salongo berada pada indikator penerimaan/pemberian kritik atau penentuan saran dan pendapat dengan skor 3,24 dibanding indikator analisis situasi, sumber daya, fakta dan data dengan skor 2,88. Hal ini berarti tahapan penentuan kriteria pemecahan masalah dalam pengambilan keputusan di SMP Cokroaminoto Salongo, cenderung dilakukan kepala sekolah berdasarkan pemberian kritik, saran dan pendapat dari warga sekolah.

Berdasarkan pada analisis indikator penerimaan/pemberian kritik atau penentuan saran dan pendapat responden cenderung menilai kepala sekolah selalu mengadakan pembicaraan musyawarah dengan warga sekolah dalam penentuan pemecahan masalah yang dihadapi di sekolah, melakukan diskusi untuk membuat pertanyaan dan pilihan-pilihan kriteria pemecahan masalah, memberi kesempatan kepada warga sekolah memberikan saran dan pendapat dalam penentuan kriteria pemecahan masalah, mempertimbangkan saran dan pendapat dari warga sekolah dalam menentukan kriteria

²⁵ Wibowo. *Manajemen Perubahan*. Edisi Ketiga. (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), h. 91

²⁶ Suharsaputra, U. *Kepemimpinan Inovasi Pendidikan (Mengembangkan Spirit Entrepreneurship Menuju Learning School)*. (Bandung: Refika Aditama, 2016), h.30

pemecahan masalah dan menentukan kriteria pemecahan masalah berdasarkan saran dan pendapat yang diberikan warga sekolah.

Jika dilihat dari kecenderungan jawaban responden tersebut, kepala sekolah sangat bijaksana dengan selalu mengikutsertakan warga sekolah dalam proses pengambilan kebijakan di sekolah. Keikutsertaan warga sekolah dalam pengambilan keputusan akan sangat banyak manfaatnya bagi kepala sekolah. Dengan adanya pengambilan keputusan secara bersama, maka akan dapat menumbuhkan semangat kebersamaan, warga sekolah akan merasa dihargai dan diakui keberadaannya. Selain itu juga dapat menghindarkan dari hal-hal yang tidak diinginkan. Misalnya, guru tidak mau tunduk atau mengabaikan keputusan yang diambil kepala sekolah secara pribadi. Hal ini dikarenakan guru merasa tidak ikut serta dalam pengambilan keputusan tersebut. Pada akhirnya guru-guru akan terhindar dari tanggung jawab tersebut.

Dengan dilibatkannya warga sekolah pada proses pengambilan keputusan diharapkan akan ada keterikatan emosi dan mental dari warga sekolah untuk mendedikasikan segala kemampuannya dalam hal memberikan hal yang baik bagi ketercapaian tujuan sekolah, sehingga apapun keputusan yang dihasilkan oleh kepala sekolah merupakan keputusan bersama dan harus dilaksanakan bersama.

Selanjutnya kepala sekolah dalam menentukan kriteria pemecahan masalah hendaknya selalu mempertimbangkan sumber daya yang dimiliki dan menentukan kriteria pemecahan masalah berdasarkan fakta dan data yang relevan. Mengingat dalam tugasnya sebagai administrator, kepala sekolah memiliki tugas dan tanggungjawab yang cukup berat baik itu di bidang pengelolaan kesiswaan, kepegawaian, pembelajaran, keuangan serta sarana dan prasarana. Pengelolaan di bidang kesiswaan ini haruslah diperhatikan oleh kepala sekolah karena pengelolaan ini akan mempengaruhi kelancaran dalam proses pembelajaran. Demikian halnya dengan pengelolaan kepegawaian, kepala sekolah dituntut untuk dapat membina etos kerjasama yang kuat dengan seluruh stafnya. Selanjutnya pengelolaan pembelajaran, di samping sebagai tugas bagi guru-guru juga merupakan tugas terpenting dari kepala sekolah, karena tugas ini akan menentukan berhasil tidaknya proses pembelajaran. Adapun tugas bagi kepala sekolah tersebut adalah ikut mengontrol kegiatan pembelajaran yang dilakukan guru.

Suatu hal yang harus diperhatikan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan adalah masalah keuangan dan ketersediaan sarana dan prasana, karena keduanya menentukan lancar tidaknya dalam merealisasikan keputusan yang diambil. Hal ini tidak terlepas dari peran kepala sekolah sebagai pemimpin dalam mengelola keuangan untuk pembangunan gedung sekolah, membeli perlengkapan sekolah, maupun untuk kesejahteraan para guru dan staf yang lain. Di samping itu dalam tahapan penentuan kriteria pemecahan masalah pengambilan keputusan yang perlu ditingkatkan oleh kepala sekolah adalah memperhatikan situasi lingkungan sekolah sekitar.

3. Tahapan Pengidentifikasi Alternatif Pemecahan Masalah

Berdasarkan perhitungan WMS, skor yang diperoleh untuk tahapan pengidentifikasi alternatif pemecahan masalah berada pada kategori cukup baik dengan skor 1,96. Rata-rata skor tertinggi tahapan pengidentifikasi alternatif pemecahan masalah dalam pengambilan keputusan kepala sekolah di SMP Cokroaminoto Salongo berada pada indikator memilih dua pilihan dari beberapa pilihan

dengan skor 2,12 dibanding indikator membuat keputusan dengan skor 1,88 dan membuat taksiran terbaik dengan skor 1,88. Hal ini berarti tahapan pengidentifikasian alternatif pemecahan masalah dalam pengambilan keputusan di SMP Cokroaminoto Salongo, cenderung kepala sekolah mengidentifikasikan alternatif pemecahan masalah dengan memilih dua pilihan dari beberapa pilihan yang disarankan warga sekolah.

Berdasarkan analisis ketiga indikator tersebut, terdapat 1 tahapan yang sering dilakukan kepala sekolah dalam pengidentifikasian alternatif pemecahan masalah pengambilan keputusan di SMP Cokroaminoto Salongo yaitu memilih dua pilihan dari beberapa alternatif keputusan yang dibuat. Selanjutnya terdapat 4 tahapan pengidentifikasian alternatif pemecahan masalah yang kadang-kadang dilakukan oleh kepala sekolah yaitu dalam hal membuat kartu keputusan untuk memudahkan dalam mengidentifikasikan alternatif pemecahan masalah, membuat beberapa alternatif keputusan berdasarkan masalah yang telah dirumuskan, menggunakan setiap bukti (informasi) yang tersedia untuk menentukan bobot tiap pilihan keputusan secara logis, dan memutuskan alternatif pemecahan masalah berdasarkan bobot tiap pilihan keputusan secara logis.

4. Tahapan Penilaian Terhadap Alternatif Pemecahan Masalah

Berdasarkan perhitungan WMS, skor yang diperoleh untuk tahapan penilaian terhadap alternatif pemecahan masalah berada pada kategori baik dengan skor 2,57. Rata-rata skor tertinggi tahapan penilaian terhadap alternatif pemecahan masalah dalam pengambilan keputusan kepala sekolah di SMP Cokroaminoto Salongo berada pada indikator mengidentifikasikan keuntungan, potensi resiko dan bahaya setiap alternatif dengan skor 2,65 dibanding indikator melakukan asesmen resiko dengan skor 2,49. Hal ini berarti tahapan penilaian terhadap alternatif pemecahan masalah dalam pengambilan keputusan di SMP Cokroaminoto Salongo, cenderung kepala sekolah menilai alternatif pemecahan masalah dengan mengidentifikasikan keuntungan, potensi resiko dan bahaya setiap alternatif yang akan dipilih.

Kecenderungan jawaban responden terhadap tahapan penilaian alternatif pemecahan masalah dalam pengambilan keputusan kepala sekolah di SMP Cokroaminoto Salongo menunjukkan bahwa responden cenderung menilai kepala sekolah sering mengidentifikasikan keuntungan jangka pendek yang diperoleh dari setiap alternatif pemecahan masalah yang dipilih, mengidentifikasikan keuntungan jangka panjang yang diperoleh dari setiap alternatif pemecahan masalah yang dipilih, mengidentifikasikan resiko yang timbul dari setiap alternatif pemecahan masalah yang dipilih, memperhatikan bahaya yang timbul dari setiap alternatif keputusan yang dipilih, menilai resiko dari setiap alternatif yang ada untuk merumuskan sejumlah tujuan atau nilai-nilai keputusan yang diambil, dan memilih cara pemecahan dari alternatif yang telah diolah dan dianalisis dengan matang. selanjutnya tahapan penilaian alternatif pemecahan masalah yang harus ditingkatkan kepala sekolah adalah menentukan kebijaksanaan dalam menilai bobot masalah dan prioritas pemecahannya terkait dengan resiko yang timbul dari setiap alternatif yang ada.

5. Tahapan Pemilihan Alternatif yang Terbaik

Berdasarkan perhitungan WMS, skor yang diperoleh untuk tahapan pemilihan alternatif yang terbaik berada pada kategori sangat baik dengan skor 3,26. Hal ini dapat dilihat dari kecenderungan jawaban responden yang menyatakan selalu kepala sekolah

dalam pengambilan keputusan di SMP Cokroaminoto Salongo yaitu memilih alternatif keputusan yang dapat mendatangkan keuntungan jangka panjang dan jangka pendek, memilih alternatif keputusan dengan menganalisis biaya secara ekonomis, memilih alternatif keputusan memperhatikan kemudahan dalam pelaksanaannya, memilih alternatif keputusan memperhatikan kecepatan waktu penyelesaiannya, memilih alternatif keputusan yang tidak merugikan warga sekolah, mengecek ketersediaan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung pengambilan keputusan di sekolah, dalam memilih alternatif keputusan tidak mengutamakan kekuasaan formalnya, dan tidak memaksakan kehendak dalam penetapan keputusan yang akan diambil kalau tidak terdapat kata sepakat. Hal ini juga dirasakan oleh peneliti ketika sedang melakukan observasi, dimana kepala sekolah selalu menunjukkan sikap terbuka pada semua orang, menggunakan komunikasi yang baik, serta memberikan kesempatan pada bawahannya untuk mengemukakan pendapat serta ide ataupun gagasan dalam menemukan alternatif terbaik dalam pengambilan keputusan. Namun satu halnya yang harus ditingkatkan kepala sekolah dalam pemilihan alternatif terbaik pengambilan keputusan harus selalu mengecek kebenaran alternatif keputusan yang diambil apakah memang benar-benar hasil rumusan bersama.

Rata-rata skor tertinggi tahapan pemilihan alternatif yang terbaik dalam pengambilan keputusan kepala sekolah di SMP Cokroaminoto Salongo berada pada indikator menentukan pilihan keputusan dengan skor 3,40 dan menganalisis pilihan dengan skor 3,29 dibanding indikator mengecek keputusan alternatif dengan skor 3,09. Hal ini berarti tahapan pemilihan alternatif yang terbaik dalam pengambilan keputusan di SMP Cokroaminoto Salongo, cenderung kepala sekolah menentukan pilihan keputusan dengan tidak mengutamakan kekuasaan formalnya dan tidak memaksakan kehendak dalam penetapan keputusan yang akan diambil kalau tidak terdapat kata sepakat. Oleh karena itu agar tahapan pemilihan alternatif yang terbaik dalam pengambilan keputusan dapat dilaksanakan dengan sangat baik, hendaknya kepala sekolah dalam menentukan pilihan keputusan dilakukan dengan cara voting sebagai hasil keputusan bersama yang paling adil dan bijaksana.

6. Tahapan Penetapan Keputusan

Berdasarkan perhitungan WMS, skor yang diperoleh untuk tahapan penetapan keputusan atau pengimplementasian alternatif yang terbaik berada pada kategori sangat baik dengan skor 3,12. Rata-rata skor tertinggi tahapan penetapan keputusan atau pengimplementasian alternatif yang dipilih dalam pengambilan keputusan kepala sekolah di SMP Cokroaminoto Salongo berada pada indikator dampak keputusan yang telah dibuat dengan skor 3,40 dibanding indikator implementasi keputusan dengan skor 3,27 dan indikator cara penetapan keputusan dengan skor 2,69. Hal ini berarti tahapan penetapan keputusan atau pengimplementasian alternatif yang dipilih dalam pengambilan keputusan di SMP Cokroaminoto Salongo, cenderung kepala sekolah menetapkan keputusan atau mengimplementasikan alternatif yang dipilih memiliki dampak yang baik yaitu keputusan yang diambil kepala sekolah selama ini selalu menjamin dan meningkatkan kinerja sekolah menjadi lebih baik, setiap keputusan yang ditetapkan kepala sekolah menguntungkan warga sekolah dan kepala sekolah mampu mengantisipasi semua akibat yang timbul dalam pengambilan keputusan yang telah

diambil di sekolah. Dalam proses pengambilan keputusan kepala sekolah selalu melakukan musyawarah dengan melibatkan pihak yang terkait. Dalam pengambilan keputusan ini, kepala sekolah tidak mementingkan kehendaknya sendiri atau menggunakan kekuasaan formalnya, tetapi dilakukan dengan mendengar aspirasi dan ide dari orang lain sebagai bahan pertimbangan dalam memutuskan suatu keputusan.

Baik atau buruknya keputusan yang diambil oleh kepala sekolah akan berdampak pada warga sekolah, menyadari akan hal itu kepala sekolah SMP Cokroaminoto Salongo cenderung bersikap terbuka terhadap warga sekolah tentang permasalahan yang dihadapi oleh sekolah, memberikan kesempatan yang luas pada guru untuk mengemukakan ide, gagasan, ataupun saran yang berkaitan dengan kepentingan sekolah, memberikan kepercayaan pada guru dan pegawai untuk menjalankan alternatif pemecahan masalah yang telah disepakati, memberikan wewenang pada guru dan pegawai untuk menangani permasalahan yang dihadapi oleh sekolah, serta memberikan tanggungjawab pada guru untuk sama-sama memantau pelaksanaan alternatif pemecahan masalah dan untuk semua itu kepala sekolah menggunakan pola komunikasi dua arah sehingga hubungan yang terbina antara kepala sekolah dengan warga sekolah akan tercipta secara harmonis.

Berdasarkan keseluruhan hasil penelitian yang telah dilakukan di SMP Cokroaminoto Salongo menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan kepala sekolah dalam pencapaian visi dan misi pendidikan di SMP Cokroaminoto Salongo telah dilaksanakan dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari hasil perhitungan uji kecenderungan dengan menggunakan teknik *Weighted Means Score* (WMS) terhadap keenam tahapan yang harus dilalui dalam proses pengambilan keputusan diperoleh skor sebesar 2,65 dengan kategori baik dengan rincian: 1) tahapan proses perumusan masalah diperoleh skor sebesar 1,94 dengan kategori cukup baik; 2) tahapan penentuan kriteria pemecahan masalah diperoleh skor sebesar 3,06 dengan kategori sangat baik; 3) tahapan pengidentifikasian alternatif pemecahan masalah diperoleh skor sebesar 1,96 dengan kategori cukup baik; 4) tahapan penilaian terhadap alternatif pemecahan masalah diperoleh skor sebesar 2,57 dengan kategori baik; 5) tahapan pemilihan alternatif yang terbaik diperoleh skor sebesar 3,26 dengan kategori sangat baik; dan 6) tahapan penetapan keputusan atau pengimplementasian alternatif yang dipilih diperoleh skor sebesar 3,12 dengan kategori sangat baik.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, temuan penelitian proses pengambilan keputusan kepala sekolah dalam pencapaian visi dan misi pendidikan di SMP Cokroaminoto Salongo antara lain: 1) kepala sekolah menggunakan teknik partisipatif demokratik di dalam pengambilan keputusan; 2) tahapan proses pengambilan keputusan cenderung pada tiga tahapan yaitu penentuan kriteria pemecahan masalah, pemilihan alternatif yang terbaik dan penetapan keputusan atau pengimplementasian alternatif yang dipilih; 3) kepala sekolah menunjukkan gaya konsultasi di dalam pengambilan keputusan.

Hasil penelitian tersebut bila dikaitkan dengan model-model pengambilan keputusan yang dikemukakan Soetopo²⁷ mengklasifikasikan model teknik pembuatan keputusan dalam 3 (tiga) model yaitu: model klasik: strategi optimasi, model administratif: strategi pemuasan, model inkremental: strategi komparasi terbatas,

²⁷ Soetopo, Hendyat. *Perilaku Organisasi Teori dan Praktik Di Bidang Pendidikan*, h. 248.

sebagaimana dijelaskan pada bab sebelumnya, dapat dikatakan bahwa model pengambilan keputusan yang dilakukan kepala sekolah di SMP Cokroaminoto Salongo adalah model inkrimental: strategi komparasi terbatas. Alasannya *pertama*, perumusan tujuan dan penyusunan alternatif bukan merupakan aktivitas yang terpisah. Tujuan tidak disusun mendahului analisis keputusan, ketika rencana tindakan muncul sebagai alternatif, konsekuensi tindakan dikaji untuk penentuan kriteria pemecahan masalah. Demikian halnya dengan kepala sekolah SMP Cokroaminoto Salongo dalam menetapkan keputusan lebih cenderung menentukan kriteria pemecahan masalah yang diambil kemudian menilai alternatif setiap kriteria pemecahan masalah yang ditentukan dengan mengidentifikasi keuntungan, potensi resiko dan bahaya setiap alternatif yang akan dipilih, dibanding membuat kartu keputusan untuk memudahkan dalam mengidentifikasi alternatif pemecahan masalah, membuat beberapa alternatif keputusan berdasarkan masalah yang telah dirumuskan, menggunakan setiap bukti (informasi) yang tersedia untuk menentukan bobot tiap pilihan keputusan secara logis, dan memutuskan alternatif pemecahan masalah berdasarkan bobot tiap pilihan keputusan secara logis.

Kedua, model inkrimental mengurangi alternatif-alternatif yang dirumuskan. Alternatif yang dirumuskan hanya yang cocok dengan situasi yang ada. Demikian halnya dengan kepala sekolah SMP Cokroaminoto Salongo dalam menetapkan keputusan lebih cenderung memilih dua pilihan dari beberapa pilihan yang disarankan warga sekolah. *Ketiga*, perbandingan antara pengalaman dengan situasi sebagai alternatif. Hal ini dapat dilihat dari kepala sekolah SMP Cokroaminoto Salongo dalam menetapkan keputusan lebih cenderung memilih alternatif keputusan yang dapat mendatangkan keuntungan jangka panjang dan jangka pendek, memilih alternatif keputusan dengan menganalisis biaya secara ekonomis, memilih alternatif keputusan memperhatikan kemudahan dalam pelaksanaannya, memilih alternatif keputusan memperhatikan kecepatan waktu penyelesaiannya, memilih alternatif keputusan yang tidak merugikan warga sekolah, mengecek ketersediaan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung pengambilan keputusan di sekolah, dalam memilih alternatif keputusan tidak mengutamakan kekuasaan formalnya, dan tidak memaksakan kehendak dalam penetapan keputusan yang akan diambil kalau tidak terdapat kata sepakat.

Singkatnya model inkrimental mempunyai ciri-ciri berikut: a) tujuan dan alternatif terjadi secara simultan, sehingga tidak ada analisis alat-tujuan, b) keputusan yang baik adalah pembuatan keputusan tidak terlalu melihat tujuan, yang penting keputusan diambil dalam menyelesaikan permasalahan yang dihadapi, c) jumlah alternatif dan tujuan dikurangi secara drastis dengan hanya mempertimbangkan alternatif yang relevan dengan keadaan sekarang, d) analisis situasi sekarang dengan praktik konkret yang dilaksanakan di lapangan. Ciri-ciri model ini ditemukan di SMP Cokroaminoto Salongo dalam pengambilan keputusan kepala sekolah.

Rekomendasi dari hasil penelitian ini dapat disarankan beberapa hal yaitu sebagai berikut: 1) Bagi kepala sekolah diharapkan tetap mempertahankan model pengambilan keputusan yang diterapkan selama ini dengan menganalisis kondisi eksternal sekolah sehingga sekolah senantiasa eksis dalam menghadapi berbagai tantangan ke depan; 2)

Bagi warga sekolah diharapkan lebih terbuka agar dapat memberikan sumbangsih pemikiran yang lebih maksimal saat rapat-rapat pengambilan keputusan, sehingga alternatif-alternatif yang dipilih dalam pengambilan keputusan yang muncul lebih banyak untuk memudahkan dalam mengidentifikasi alternatif pemecahan masalah dalam pengambilan keputusan secara logis; 3) Bagi yayasan, hendaknya memberikan hak penuh kepada kepala sekolah dalam pengambilan keputusan dan perlu adanya peningkatan koordinasi yang baik antara pihak yayasan dengan kepala sekolah, dan warga sekolah dalam mentransformasikan visi dan misi, tujuan sekolah kepada seluruh warga sekolah melalui pengambilan keputusan yang terbaik.

Simpulan

Proses pengambilan keputusan dalam pencapaian visi dan misi pendidikan di SMP Cokroaminoto Salongo berdasarkan 6 tahapan proses pengambilan keputusan, kepala sekolah cenderung melakukan 3 tahapan yaitu penentuan kriteria pemecahan masalah, pemilihan alternatif yang terbaik dan penetapan keputusan atau pengimplementasian alternatif yang dipilih, dibandingkan dengan 4 tahapan yang lain yaitu: tahapan proses perumusan masalah, pengidentifikasian alternatif pemecahan masalah dan tahapan penilaian terhadap alternatif pemecahan masalah. Kecenderungan proses pengambilan keputusan tersebut disebut dengan model inkremental yaitu dalam menetapkan keputusan lebih cenderung menentukan kriteria pemecahan masalah yang diambil kemudian menilai alternatif setiap kriteria pemecahan masalah yang ditentukan untuk penetapan keputusan yang diambil. Oleh karena itu, disarankan bagi kepala sekolah tetap mempertahankan model pengambilan keputusan yang diterapkan selama ini dengan menganalisis kondisi internal dan eksternal sekolah sehingga sekolah senantiasa eksis dalam menghadapi berbagai tantangan ke depan. Bagi warga sekolah diharapkan lebih terbuka agar dapat memberikan sumbangsih pemikiran yang lebih maksimal saat rapat-rapat pengambilan keputusan, sehingga alternatif-alternatif yang dipilih dalam pengambilan keputusan yang muncul lebih banyak untuk memudahkan dalam mengidentifikasi alternatif pemecahan masalah dalam pengambilan keputusan secara logis.

Referensi

- Akdon. (2016) *Strategic Management for Educational Management*. Bandung: Alfabeta.
- Asmani, J. M. (2012). *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Yogyakarta: Diva Press.
- Dermawan, R. (2013). *Pengambilan keputusan*. Bandung: Alfabeta.
- Fahmi, I. (2016). *Teori Dan Teknik Pengambilan Keputusan (Kualitatif dan Kuantitatif)*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Hendyat, S. (2010). *Perilaku Organisasi Teori dan Praktik Di Bidang Pendidikan*. Jakarta: Ardadizya Jaya.
- Indriyo, G. (2014). *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: BPFEE.
- Khaerul, U. (2010). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.
-

- Machali, I. (2012). *Kepemimpinan Pendidikan dan Pembangunan Karakter*. Yogyakarta: Pustaka Insan Mandiri, 2012.
- Mulyadi. (2016). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: In Media.
- Mulyasa, H.E. (2013). *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Murtiningsih., & Bukman. (2017). Proses Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah Terhadap Peningkatan Kinerja Guru SMP. *Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan*, 2(1), 87-96.
- Muthohar, A. (2013). *Decision Making*. Semarang: IAIN Walisongo Semarang.
- Oteng, S. (2013). *Administrasi Pendidikan Dasar Teoretis untuk Praktek Profesional*. Bandung: Angkasa.
- Rahayu, S. (2014). Peningkatan Kemampuan Kepala Sekolah Dalam Pengambilan Keputusan. *Jurnal Administrasi Pendidikan Bahana Manajemen Pendidikan*, 2(1), 550 - 561.
- Rochaety, S. (2012). *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Salusu, J. (2012). *Pengambilan Keputusan Strategik (Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit)*. Jakarta : Erlangga.
- Siagian, S.P. (2010). *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- _____. (2010). *Sistem Informasi Untuk Pengambilan Keputusan*. Jakarta: CV. Haji Masagung
- Siswanto, H.B. (2010). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sudjana. (2015). *Metoda Statistika*. Bandung: Tarsito.
- Suharsaputra, U. (2016). *Kepemimpinan Inovasi Pendidikan (Mengembangkan Spirit Entrepreneurship Menuju Learning School)*. Bandung: Refika Aditama.
- Syafaruddin., & Anzizhan. (2011). *Sistem Pengambilan Keputusan Pendidikan*. Jakarta: Grasindo.
- Usman, H. (2014). *Manajemen Teori Praktek & Riset Pendidikan*. Yogyakarta: Bumi Aksara.
- Wahjosumidjo. (2011). *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahan*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Wibowo. (2012). *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Zakaria, D., & Ibrahim, S. (2019). Efektivitas Bimbingan Belajar Mandiri dan Implikasinya terhadap Hasil Belajar Pendidikan Agama Islam Peserta Didik di SMK Negeri 3 Gorontalo. *Jurnal Ilmiah AL-Jauhari: Jurnal Studi Islam Dan Interdisipliner*, 3(2), 1-18.
-