

KONSEP DASAR-DASAR PERTIMBANGAN DAN STRATEGI PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

**Erfizal Fikri Yusmansyah¹, Nendi Sugandi², Miftahussalam³, Achmad Saefurridjal⁴,
Muchtarom⁵**

Program Doktor Ilmu Pendidikan Universitas Islam Nusantara^{1,2,3,4}

erfizal.fikri.y@gmail.com; nendisugandi85@gmail.com; miftahussalam1969@gmail.com

achmad.saefurridjal433@gmail.com muhmuchtarom@gmail.com⁵

Ilmu Pendidikan, Universitas Islam Nusantara, Bandung, Indonesia⁵

Abstract

Education has a strategic role in preparing the young generation of a nation, namely a quality generation aimed at the future interests of the nation and state. The 2020-2024 RPJMN states that human resource development in Indonesia is part of the plan in moving forward towards an Advanced Indonesia: Sovereign, Independent and Personality based on Mutual Cooperation. Decision making is an election based on certain criteria for two or more possible alternatives. Decision making is done by most managers in the form of an awareness, thought activity that includes consideration, assessment and selection among a number of alternatives. As for the basic considerations in making a decision a leader is intuition, facts, authority, and rational.

Keywords: *decision making strategy; Educational leadership*

Abstrak

Pendidikan memiliki peranan strategis dalam menyiapkan generasi muda suatu bangsa yaitu generasi yang berkualitas yang ditujukan untuk kepentingan masa depan bangsa dan negara. RPJMN 2020-2024 menyebutkan bahwa Pembangunan SDM di Indonesia menjadi bagian dari rencana dalam melangkah ke depan menuju Indonesia Maju: Berdaulat, Mandiri dan Berkepribadian berlandaskan Gotong Royong. Pengambilan keputusan adalah sebagai pemilihan yang didasarkan kriteria tertentu atas dua atau lebih alternatif yang mungkin. Pengambilan keputusan itu dikerjakan oleh kebanyakan manajer berupa suatu kesadaran, kegiatan pemikiran yang termasuk pertimbangan, penilaian dan pemilihan diantara sejumlah alternatif. Adapun yang menjadi dasar-dasar pertimbangan dalam pengambilan keputusan seorang pemimpin adalah intuisi, fakta, wewenang, dan rasional

Kata kunci : *strategi pengambilan keputusan; kepemimpinan Pendidikan*

PENDAHULUAN

Sebagai suatu bentuk usaha sadar dan terencana diperlukan tindakan untuk menggerakkan dan menggunakan seluruh sumber daya yang tersedia di satuan pendidikan, dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan.

Untuk mencapai tujuan dan sasaran sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan tersebut, Satuan Pendidikan menghadapi tantangan yang semakin kompleks, diiringi dengan situasi dan kondisi yang tidak pasti, tidak jelas dan tidak terduga. Suatu kondisi yang disebut dengan VUCA yang merupakan kepanjangan dari *Volatility*, *Uncertainty*, *Complexity* dan *Ambiguity*. Kondisi VUCA memerlukan respon dan pengambilan keputusan yang tepat (Bennet, Lemoine: 2014).

Kepala Sekolah sebagai Kepala Satuan Pendidikan bertanggung jawab atas pelaksanaan kegiatan pendidikan yang mencakup seluruh aspek sumber daya di sekolah yang dipimpin. Seorang Kepala Sekolah harus memiliki kemampuan dan strategi dalam mengambil keputusan yang akan berdampak pada kemajuan sekolah secara keseluruhan.

Akar permasalahan adalah seringkali pemimpin dihadapkan dalam suatu proses pengambilan sebuah keputusan. Dalam beberapa kasus diantaranya terkait dengan regulasi-regulasi yang digulirkan pemerintah acapkali menimbulkan kegaduhan dan bukan menjadi solusi. Hal ini sangat berdampak kepada institusi atau Lembaga yang dipimpinnya. Begitupun satuan pendidikan

atau lembaga sekolah, seorang kepala sekolah apabila salah dalam mengambil keputusan dalam kebijakan maka akan sangat merugikan sekolah itu sendiri. Faktor-faktor apa saja yang harus menjadi bahan pertimbangan seorang pemimpin dalam mengambil keputusan, menjadi dasar permasalahan dalam makalah ini.

Penelitian ini akan membahas konsep-konsep terkait strategi pengambilan keputusan dan membandingkannya dengan praktik-praktik yang terjadi di lapangan, serta menggali aspek-aspek yang menjadi dasar pertimbangan bagi seorang kepala satuan pendidikan (kepala sekolah) untuk mengambil keputusan baik keputusan operasional maupun keputusan strategis yang berdampak pada masa depan satuan pendidikan terutama peserta didik, pendidik dan tenaga kependidikan.

KAJIAN PUSTAKA

A. KAJIAN TEOLOGIS: PEMIMPIN DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Pendidikan sebagai suatu bentuk usaha sadar dan terencana memerlukan tindakan untuk menggerakkan dan menggunakan seluruh sumber daya yang tersedia di satuan pendidikan, dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan (PP 57: 2021).

Kepala Sekolah sebagai Kepala Satuan Pendidikan bertanggung jawab atas pelaksanaan kegiatan pendidikan yang mencakup seluruh aspek sumber daya di sekolah yang dipimpin. Seorang

Kepala Sekolah harus memiliki kemampuan dan strategi dalam mengambil keputusan yang akan berdampak pada kemajuan sekolah secara keseluruhan.

Berikut beberapa ayat Al Qur'an dan hadits yang dikutip untuk menjadi landasan agama di dalam makalah ini terkait pemimpin dan tanggung jawab yang diembannya.

يٰدَاوُدُ اِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِى الْاَرْضِ
فَاَحْكُمْ بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوٰى فَيُضِلَّكَ
عَنْ سَبِيْلِ اللّٰهِ اِنَّ الَّذِيْنَ يَضِلُّوْنَ عَنْ سَبِيْلِ اللّٰهِ لَهُمْ
عَذَابٌ شَدِيْدٌۢ يَّمَّا نَسُوْا يَوْمَ الْحِسَابِ ؕ

Artinya: (Allah berfirman),
“Wahai Dawud! Sesungguhnya engkau Kami jadikan khalifah (penguasa) di bumi, maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah engkau mengikuti hawa nafsu, karena akan menyesatkan engkau dari jalan Allah. Sungguh, orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan.” (QS Shad : 36)

B. STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH PADA SATUAN PENDIDIKAN

Tujuan dan Strategi kepemimpinan kepala sekolah pada

lembaga dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga pendidik dan kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif sebagai wujud pelaksanaan tanggung jawabnya, antara lain:

1. Memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.
2. Memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif dimaksudkan bahwa dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus mementingkan kerja sama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan.
3. Memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, sebagai manajer kepala sekolah harus meningkatkan profesi secara persuasif dan dari hati ke hati.
4. Mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, dimaksudkan bahwa kepala harus berusaha untuk

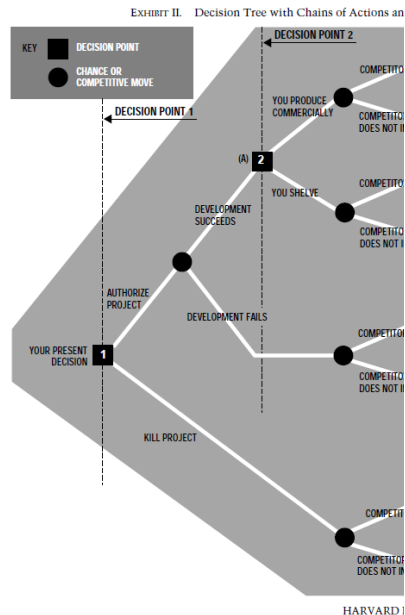
mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di sekolah (*partisipatif*).

5. Kepala sekolah harus mampu membawa perubahan sikap prilaku, intelektual anak didik sesuai dengan tujuan pendidikan. Seorang kepala sekolah selaku pemimpin akan menjadi pusat perhatian, artinya semua pandangan akan diarahkan ke kepala sekolah sebagai orang yang mewakili kehidupan sekolah di mana, dan dalam kesempatan apapun. Oleh sebab itu, penampilan seorang kepala sekolah harus selalu dijaga integritasnya, selalu terpercaya, dihormati baik sikap, prilaku maupun perbuatannya (*representing*).
6. Kepala sekolah pada hakikatnya adalah sumber semangat bagi para guru, staf dan siswa. Oleh sebab itu, kepala sekolah harus selalu membangkitkan semangat, percaya diri terhadap para guru, staf dan siswa, sehingga mereka menerima dan memahami tujuan sekolah secara antusias, bekerja secara tanggung jawab kearah tercapainya tujuan sekolah (*inspiring*).

C. STRATEGI PENGAMBILAN KEPUTUSAN (*DECISION MAKING*)

Pengambilan keputusan adalah sebagai pemilihan yang didasarkan kriteria tertentu atas dua atau lebih alternatif yang mungkin. Pengambilan keputusan itu dikerjakan oleh kebanyakan manajer berupa suatu kesadaran, kegiatan pemikiran yang termasuk pertimbangan, penilaian dan pemilihan diantara sejumlah alternatif.

Magee (1964) menjelaskan konsep *decision tree* dalam proses pengambilan keputusan. *Decision tree* terdiri dari sejumlah simpul dan percabangan dimana setiap cabang merepresentasikan alternatif-alternatif keputusan. *Decision tree* merupakan sebuah alat bantu di dalam fungsi manajemen ataupun kepemimpinan untuk dapat memetakan alternatif-alternatif solusi terhadap suatu permasalahan.



menggunakan teknik triangulasi, yaitu pengecekan data yang telah diperoleh dari beberapa teknik pengumpulan data. Data yang diperoleh dari hasil wawancara dengan mahasiswa dicek dengan kegiatan pembelajaran di kelas. Selain itu peneliti juga menggunakan triangulasi sumber yaitu dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kualitatif dengan menggunakan metode analisis data deskriptif kualitatif. Teknik analisis adalah analisis model yang digunakan Miles dan Huberman. Kegiatan dalam analisis data, yaitu: 1) reduksi data, 2) display data, 3) penarikan kesimpulan/verifikasi.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, metode yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif, penelitian ini berusaha untuk mendasar, mendalam, berorientasi pada proses dan didasarkan pada asumsi adanya realitas yang dinamis (Muhajir, 1996p.38). Peneliti berperan sebagai instrumen sekaligus mengumpulkan data salah satunya dengan wawancara.

Dalam penelitian ini digunakan teknik pengumpulan data berdasarkan penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian deskriptif kualitatif adalah penelitian berupa kalimat atau data yang dikategorikan berdasarkan kualitas objek yang diteliti. Pengumpulan data dilakukan dengan beberapa teknik yaitu observasi, wawancara, dan metode dokumentasi lainnya. Dalam penelitian ini, peneliti dalam menguji keabsahan data

HASIL DAN PEMBAHASAN

Drummond (1995: 3) dalam Syfaruddin dan Anzizhan (2004:56) mendefinisikan enam langkah dalam pengambilan keputusan yaitu:

1. Mengidentifikasi suatu masalah
2. Memperjelas dan menyusun prioritas sasaran-sasaran
3. Menciptakan pilihan-pilihan
4. Menilai pilihan-pilihan
5. Memperbandingkan akibat-akibat yang diramalkan pada masing-masing pilihan dengan sasaran-sasaran
6. Memilih pilihan dengan konsekuensi-konsekuensi dengan sasaran-sasaran

**D. JENIS PENGAMBILAN KEPUTUSAN
(DECISION MAKING)**

1. Pengambilan keputusan terprogram :

Jenis pengambilan keputusan ini mengandung suatu respons otomatis terhadap kebijaksanaan-kebijaksanaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Masalah yang bersifat pengulangan dan rutin (*operasional*) dapat diselesaikan dengan pengambilan keputusan jenis ini.

Tantangan yang besar bagi seorang analis adalah mengetahui jenis-jenis keputusan ini dan memberikan atau menyediakan metode-metode untuk melaksanakan pengambilan keputusan yang terprogram di mana saja. Agar pengambilan keputusan harus didefinisikan dan dinyatakan secara jelas. Bila hal ini dapat dilaksanakan, pekerjaan selanjutnya hanyalah mengembangkan suatu algoritma untuk membuat keputusan rutin dan otomatis.

Dalam kebanyakan organisasi terdapat kesempatan-kesempatan untuk melaksanakan pengambilan keputusan terprogram karena banyak keputusan diambil sesuai dengan prosedur pelaksanaan standar (*operasional*) yang sifatnya rutin. Akibat pelaksanaan pengambilan keputusan yang terprogram (*operasional*) ini adalah membebaskan manajemen untuk tugas-tugas yang lebih penting.

Misalkan : keputusan pemesanan barang, keputusan penagihan piutang, dan lain-lain.

2. Pengambilan keputusan tidak terprogram

Menunjukkan proses yang berhubungan dengan masalah – masalah yang tidak jelas, masalah yang bersifat *future* dan/atau strategis. Dengan kata lain, pengambilan keputusan jenis ini meliputi proses-proses pengambilan keputusan untuk menjawab masalah-masalah yang kurang dapat didefinisikan, tidak jelas, tidak pasti, dan tidak terduga. Masalah-masalah ini umumnya bersifat kompleks, hanya sedikit parameter-parameter yang diketahui dan kebanyakan parameter yang diketahui bersifat probabilistic, kondisi VUCA. Untuk menjawab masalah ini diperlukan seluruh bakat dan keahlian dari pengambilan keputusan, ditambah dengan bantuan sistem informasi atau pendekatan yang telah disusun oleh Bennet dan Lemoine.

**STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA SMK
BINA WARGA BANDUNG UNTUK
MENINGKATKAN KINERJA GURU DAN
TENAGA KEPENDIDIKAN.**

Kepala sekolah harus memiliki strategi dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan mutu dan kinerja guru dalam mengajar, antara lain:

1. mengikutsertakan guru dan staf sekolah dalam pelatihan yang dilaksanakan oleh yayasan dan dinas terkait (KCD). Kepala sekolah juga memberikan kesempatan kepada guru untuk mengikuti kegiatan di luar yang

dilaksanakan oleh dinas terkait atau organisasi seperti MGMP atau sejenisnya. Kegiatan tersebut hampir sama dengan kegiatan yang diadakan oleh yayasan seperti pelatihan dan seminar. Akan tetapi kegiatan tersebut hanya beberapa guru saja yang mengikutinya sehingga kepala sekolah menjadwalkan untuk kegiatan seminar/pelatihan dari dinas.

Pelatihan/seminar diadakan oleh dinas dilaksanakan setiap awal tahun ajaran baru. Kepala sekolah berharap kepada guru ataupun staf sekolah yang mengikuti kegiatan pelatihan/seminar baik sekolah maupun dinas terkait bisa lebih mengembangkan kemampuan mengajar dan mendidik peserta didik. Selain itu diharapkan juga bisa menambah rekan kerja diluar sekolah untuk dapat bertukar ide atau pemikiran.

2. memberikan kesempatan kepada guru untuk mengembangkan metode dan model pembelajaran dikelas. Selain menjadi pemimpin tertinggi di sekolah, kepala sekolah juga mempunyai tugas sebagai edukator dan leader yang untuk memberikan pengarah, contoh, dan saran kepada guru. Hal ini sesuai dengan peran kepemimpinan kepala sekolah dari pendapat Mulyasa yang mengatakan bahwa kepala

sekolah memiliki peran sebagai penggerak sekaligus penentu arah kebijakan sekolah sehingga tercapainya suatu tujuan (Mulyasa, 2007: 126). Kepala sekolah memberikan kesempatan kepada guru untuk menyampaikan ide mengenai metode pembelajaran yang dilaksanakan dalam satu minggu pembelajaran. Penyampaian ide ini dilaksanakan dalam pertemuan setiap hari kamis atau hari jumat setelah sholat jumat. Pertemuan ini diluar dari kegiatan seminar, pelatihan ataupun rapat sekolah.

3. kepala sekolah melaksanakan supervisi atau pengamatan. Supervisi bukan saja kepada guru, tetapi juga bagi tenaga kependidikan. Jadwal kegiatan supervisi ini dilaksanakan sebanyak dua kali dalam satu semester pembelajaran, yaitu di tiga bulan pertama pembelajaran dan satu bulan sebelum dilaksanakan penilaian akhir semester. Eksekusi di lapangan sering tidak terduga atau dilakukan secara mendadak. Kepala sekolah ingin melihat kesiapan guru dalam mengajar mulai dari RPP, media pembelajaran, dan yang lainnya. Karena ada saja guru yang belum mempersiapkan semuanya dengan matang sebelum memulai

pembelajaran. Jika dalam supervisi tersebut ada guru yang belum mempersiapkan, maka kepala sekolah akan menegur secara lisan agar tidak diulangi lagi.

4. melaksanakan evaluasi kinerja guru, tenaga pendidik lainnya (guru pendamping), dan staf sekolah. Pelaksanaan evaluasi kinerja ini dibagi dalam tiga tahap, yaitu awal semester, tengah semester, dan akhir semester. Kepala sekolah mengevaluasi kinerja guru dalam segala aspek mulai dari kesiapan materi pembelajaran sampai cara guru menghadapi peserta didik didalam kelas. Tidak hanya guru yang dievaluasi oleh kepala sekolah, melainkan staf dan tenaga pendidik yang lain. Waktu pelaksanaan evaluasi kinerja dilaksanakan saat pulang sekolah.
5. Memberikan *reward* atau penghargaan kepada guru dan staf. Pemberian penghargaan ini tidak hanya diberikan kepada guru ataupun staf yang memiliki kinerja yang baik dalam mengajar saja. Melainkan dibagi dalam kategori kinerja seperti disiplin, kreatif, *humble*, tangguh, inovatif, peduli, dan lain sebagainya. Semua pendidik dan tenaga kependidikan bisa mendapatkan penghargaan tersebut dengan catatan masuk

dalam kategori. Pemberian penghargaan ini dilakukan minimal di akhir semester pada saat rapat akhir semester. Kepala sekolah berharap dengan adanya pemberian penghargaan ini, guru dan staf memiliki semangat yang baik lagi dalam mengajar serta mendampingi peserta didik belajar.

SIMPULAN DAN SARAN

SIMPULAN

1. Umum

Pengambilan keputusan adalah sebagai pemilihan yang didasarkan kriteria tertentu atas dua atau lebih alternatif yang mungkin. Pengambilan keputusan itu dikerjakan oleh kebanyakan manajer berupa suatu kesadaran, kegiatan pemikiran yang termasuk pertimbangan, penilaian dan pemilihan diantara sejumlah alternatif. Adapun yang menjadi dasar-dasar pertimbangan dalam pengambilan keputusan seorang pemimpin adalah intuisi, fakta, wewenang, dan rasional.

2. Khusus

- a. Beberapa Strategi kepemimpinan kepala SMK Bina Warga Bandung untuk meningkatkan kinerja Guru dan

tenaga kependidikan. Langkah yang dilakukan Pertama, mengikutsertakan guru dan staf sekolah dalam pelatihan yang dilaksanakan oleh yayasan dan dinas terkait (KCD) Kedua, memberikan kesempatan kepada guru untuk mengembangkan metode dan model pembelajaran dikelas. Kepala sekolah melaksanakan supervisi atau pengamatan. Supervise bukan saja kepada guru, tetapi bagi juga bagi tenaga kependidikan Keempat, melaksanakan evaluasi kinerja guru, tenaga pendidik lainnya (guru pendamping), dan staf sekolah Kelima, pemberian reward atau penghargaan kepada guru dan staf. Pemberian penghargaan ini tidak hanya diberikan kepada guru ataupun staf yang memiliki kinerja yang baik dalam mengajar.

- b. Kepala Sekolah sebagai pemimpin dalam satuan pendidikan harus berusaha semaksimal mungkin untuk mengurus semua sumber daya yang dikelola
- c. Pengambilan keputusan adalah proses pemilihan yang didasarkan kriteria tertentu atas dua atau lebih alternatif yang mungkin.
- d. Setiap kegiatan atau strategi yang akan dilakukan oleh

seorang pemimpin satuan pendidikan atau kepala sekolah memerlukan proses pengambilan keputusan.

- e. Enam langkah dalam pengambilan keputusan yaitu: mengidentifikasi suatu masalah, Memperjelas dan menyusun prioritas sasaran-sasaran, menciptakan pilihan-pilihan, menilai pilihan-pilihan, memperbandingkan akibat-akibat yang diramalkan pada masing-masing pilihan dengan sasaran-sasaran, memilih pilihan dengan konsekuensi-konsekuensi dengan sasaran-sasaran.

Saran

Adapun saran dari penelitian ini, diantaranya:

1. Agar para mahasiswa memperhatikan teori teori pengambilan keputusan dan menjadikan rujukan untuk teori teori yang lainnya yang berhubungan dengan ilmu pendidikan.
2. Agar kepada para pemangku kebijakan khususnya di bidang Pendidikan dari mulai pemerintah pusat yaitu kementerian Pendidikan harus memberi keputusan yang terbaik dalam memberi keputusan kepada sekolah sekolah yang berada dibawah kementrianya.
3. Agar Pemerintah daerah dalam hal

ini kepala dinas Pendidikan setempat haruslah memberikan keputusan yang sangat mempertimbangkan keadaan dan situasi daerah dan berpihak kepada kepentingan masyarakat terutama masyarakat pendidikan.

Agar kepala sekolah sebagai ujung tombak pelaksana kebijakan yang diterapkan oleh pemerintah pusat harus dapat memperhatikan dan berpihak kepada kepentingan guru dalam rangka memajukan mutu dan kualitas Pendidikan di satuan Pendidikan masing-masing.

DAFTAR PUSTAKA

- Bappenas. (2020). *Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2020-2024*. Jakarta: PERPRES no.18 Tahun 2020
- Bennet, Nathan., Lemoine, G. James. (2014). *What VUCA Really Means for You*. Harvard Business Review
- Bukhari, Muhammad bin Ismail Abu Abdillah al-. (1987) *Shahih Al-Bukhari*, Beirut: Dar Ibnu Katsir, 1987-1407
- George R. Terry, (2010). *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara
- Magee, John F. (1964). *Decision Trees for Decision Making*. Harvard Business Review
- Mulyasa. (2002). *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep strategi dan Implementasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Republik Indonesia, Kementrian Sekretariat Negara. (2021). *Standar Nasional Pendidikan*. Jakarta: Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No.57 Tahun 2021
- Syafaruddin, Anzizhan. (2004). *Sistem Pengambilan Keputusan Pendidikan*. Jakarta: Grasindo
- Mulyasa, Enco (mulyasa@indo.net.id).(2000, 25 April). Bab V. laporan penelitian. E-mail kepada Dedi Mulyasana (Mulyasana@yahoo.com).