

Dr. Mustiningsih, M.Pd

PEMBUATAN KEPUTUSAN

Dalam

KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS NEGERI MALANG
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN
JURUSAN ADMINISTRASI PENDIDIKAN
2014

PEMBUATAN KEPUTUSAN
dalam
KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN



Oleh
Dr. Mustiningsih, M.Pd

Editor:
Teguh Triwiyanto, S.Pd, M.Pd

KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS NEGERI MALANG
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN
JURUSAN ADMINISTRASI PENDIDIKAN
2014

Perpustakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan (KDT)

Dr. Mustiningsih, M.Pd

**PEMBUATAN KEPUTUSAN DALAM KEPEMIMPINAN
PENDIDIKAN**

Dr. Mustiningsih, M.Pd - Malang:

Fakultas Ilmu Pendidikan

Universitas Negeri Malang 2014

xv+ 229 hal ; 25 x 17.5 cm

ISBN : 978-602-70387-8-3

1. Pembuatan Keputusan dalam Kepemimpinan Pendidikan

I. Judul

● **PEMBUATAN KEPUTUSAN DALAM KEPEMIMPINAN
PENDIDIKAN**

Dr. Mustiningsih, M.Pd

● Diterbitkan Oleh:

Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang

Jl. Semarang 5 Malang 65145

Telp. 0341-551312 Psw. 211 Fax. 0341 556962

E-mail: fip@malang.ac.id

● Hak Cipta dilindungi Undang-undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh ini buku ini dengan cara apapun,
termasuk dengan cara menggunakan foto copy, tanpa izin sah dari penerbit.

● Cetakan Pertama 2014

PENGANTAR PENULIS

Dipanjatkan puji syukur kepada Alloh SWT karena berkat petunjuk dan pertolonganNya buku ini dapat terselesaikan. Buku ini diberi judul *Pembuatan Keputusan dalam Kepemimpinan Pendidikan*. Buku ini merupakan kelanjutan dari buku sebelumnya yang berjudul *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*.

Tulisan ini dimaksudkan memberikan manfaat bagi:

1. Siapa saja yang memerlukan kajian teori dan referensi hasil penelitian tentang pembuatan keputusan dalam kepemimpinan pendidikan;
2. Mahasiswa yang sedang menempuh matakuliah Kepemimpinan atau Kepemimpinan Pendidikan, baik di lingkungan Universitas Negeri Malang maupun kampus lainnya, untuk dijadikan salah satu rujukan perkuliahan dan bahan penulisan skripsi, tesis atau disertasi tentang pembuatan keputusan bagi pemimpin pendidikan;
3. Dosen yang mengajar matakuliah Kepemimpinan atau Kepemimpinan Pendidikan, baik di lingkungan Universitas Negeri Malang maupun kampus lainnya, buku ini dapat digunakan sebagai salah satu sumber belajar.
4. Praktisi pendidikan, misalnya guru, kepala tata usaha, kepala sekolah, pengawas sekolah, penilik sekolah, kepala dinas, pimpinan lembaga pendidikan, dan praktisi pendidikan lainnya untuk dijadikan sebagai wacana guna menambah ilmu pengetahuan dan acuan mengembangkan kemampuan kepemimpinan di lapangan.
5. Peneliti, sebagai salah satu bahan mengkaji ilmu pengetahuan, menulis landasan teori, membandingkan temuan dengan teori, dan inspirasi membuat judul maupun variabel penelitian.

Selama penulisan buku ini penulis mendapat bantuan dari berbagai pihak, baik berupa motivasi, dukungan moral, materiil, dan sumbangan saran. Maka penulis mengucapkan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Hendyat Soetopo, M.Pd (Wakil Rektor I Universitas Negeri Malang)
2. Bapak Prof. Dr. Ibrahim Bafadal, M.Pd (Direktur Pembinaan Sekolah Dasar Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan)
3. Bapak Prof. Dr. Bambang Budi Wiyono, M.Pd; Ibu Dr. Maisyaroh, M.Pd; Ibu Prof. Dr. Nurul Ulfatin, M.Pd; Ibu Dra. Djum Djum Noor Benty, M.Pd; Bapak Prof. Dr. Ali Imron, M.Pd; mereka semua adalah sahabat penulis;
4. Keluarga penulis yaitu: Ibu Hj. Mirah Sumiatun yang selalu mendoakan untuk kesuksesan penulis; suami Drs. Aminudin, MM yang memberikan ijin dan memotivasi penulis dalam mengembangkan karir; putri pertama Liyantiti Sunuputri Pradani, putri ke dua Yekti Nur Amanda Pascasari Yuwana, putra ke tiga Yahya

DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xv
 BAB I	
LATAR BELAKANG DAN DASAR PEMBUATAN KEPUTUSAN DALAM KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN	1
A. Latar Belakang Pembuatan Keputusan dalam Kepemimpinan Pendidikan	1
B. Dasar Pembuatan Keputusan dalam Kepemimpinan Pendidikan	3
 BAB II	
KONSEP DASAR PEMBUATAN KEPUTUSAN DALAM KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN	6
A. Pengertian Pembuatan Keputusan dalam Kepemimpinan Pendidikan	6
B. Fungsi dan Tujuan Pembuatan Keputusan dalam Kepemimpinan Pendidikan	12
 BAB III	
PRINSIP-PRINSIP PEMBUATAN KEPUTUSAN DALAM KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN	14
 BAB IV	
MODEL, TIPE, DAN GAYA PEMBUATAN KEPUTUSAN DALAM KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN	29
A. Model Pembuatan Keputusan dalam Kepemimpinan Pendidikan	29
B. Tipe Pembuatan Keputusan dalam Kepemimpinan Pendidikan	41
C. Gaya Pembuatan Keputusan dalam Kepemimpinan Pendidikan	41

BAB V	METODE DAN TEKNIK PEMBUATAN KEPUTUSAN DALAM KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN.....	46
A.	Metode Pembuatan Keputusan dalam Kepemimpinan Pendidikan	46
B.	Teknik Pembuatan Keputusan dalam Kepemimpinan Pendidikan	54
BAB VI	PROSES PEMBUATAN KEPUTUSAN DALAM KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN.....	58
BAB VII	KETERLIBATAN ANGGOTA DALAM PROSES PEMBUATAN KEPUTUSAN BAGI PEMIMPIN PENDIDIKAN	79
A.	Keterlibatan Anggota dalam Pembuatan Keputusan	79
B.	Pembuatan Keputusan Patisipatif bagi Pemimpin Pendidikan	88
C.	Kebaikan dan Kelemahan Pembuatan Keputusan dengan Melibatkan Anggota	89
BAB VIII	FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PEMBUATAN KEPUTUSAN BAGI PEMIMPIN PENDIDIKAN	92
A.	Pendapat Pertama	92
B.	Pendapat Kedua	93
C.	Pendapat Ketiga	96
D.	Pendapat Keempat	96
E.	Pendapat Kelima	97
F.	Pendapat Keenam	98
G.	Pendapat Ketujuh	98
H.	Pendapat Kedelapan	100
I.	Pendapat Kesembilan	100
J.	Pendapat Kesepuluh	101
K.	Pendapat Kesebelas	102
L.	Pendapat Keduabelas	105
M.	Hambatan Efektifitas Pembuatan Keputusan	106
BAB IX	TEORI PEMBUATAN KEPUTUSAN	107
A.	Pendapat Pertama	107
B.	Pendapat Kedua	110
C.	Pendapat Ketiga	111

BAB X	PEMBUATAN KEPUTUSAN DI BEBERAPA LEMBAGA PENDIDIKAN	113
	A. Pembuatan Keputusan di Dinas Pendidikan Daerah	113
	B. Pembuatan Keputusan di Lembaga Pendidikan Islam	115
	C. Pembuatan Keputusan di Lembaga Pendidikan Kepolisian ..	118
BAB XI	KAJIAN DAN HASIL PENELITIAN TENTANG PEMBUATAN KEPUTUSAN BAGI PEMIMPIN PENDIDIKAN	123
	A. Kajian Tentang Pembuatan Keputusan bagi Pemimpin Pendidikan	123
	B. Hasil Penelitian Tentang Pembuatan Keputusan bagi Pemimpin Pendidikan	125
BAB XII	HASIL PENELITIAN TENTANG POLA PEMBUATAN KEPUTUSAN BERBASIS BUDAYA ORGANISASI DI LEMBAGA PENDIDIKAN	134
	A. Pola Pembuatan Keputusan Berbasis Budaya Organisasi di Dinas Pendidikan (Disdik) Kabupaten	134
	B. Pola Pembuatan Keputusan Berbasis Budaya Organisasi di Lembaga Pendidikan Islam (LPI)	143
	C. Pola Pembuatan Keputusan Berbasis Budaya Organisasi di Lembaga Pendidikan (LP) Kepolisian	165
	D. Pola Pembuatan Keputusan Berbasis Budaya Organisasi di Lembaga Pendidikan	189
	DAFTAR RUJUKAN	221

BAB I

LATAR BELAKANG DAN DASAR PEMBUATAN KEPUTUSAN DALAM KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

A. Latar Belakang Pembuatan Keputusan dalam Kepemimpinan Pendidikan

Setiap lembaga pendidikan, baik dalam skala besar maupun kecil, dapat terjadi perubahan – perubahan kondisi yang dipengaruhi oleh faktor – faktor lingkungan eksternal dan internal lembaga pendidikan. Dalam menghadapi perkembangan dan perubahan yang terjadi maka diperlukan pembuatan keputusan yang cepat dan tepat. Proses pembuatan keputusan yang cepat dan tepat dilakukan agar roda lembaga pendidikan dapat berjalan terus dengan lancar.

Pembuatan keputusan dilakukan oleh seorang pemimpin dalam suatu lembaga pendidikan seperti kepala sekolah, kepala dinas, pengawas sekolah atau administrator lainnya. Kegiatan pembuatan keputusan meliputi pengidentifikasian masalah, mencari jalan keluar terbaik, dan alternatif keputusan. Seorang pemimpin dalam membuat keputusan sesuai dengan pengalaman dan penguasaan masalah tersebut. Itu dapat mempengaruhi kualitas keputusan yang dibuat. Sehingga meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja lembaga pendidikan.

Pembuatan keputusan diperlukan pada semua tahap kegiatan lembaga pendidikan. Misalnya, dalam tahap perencanaan diperlukan banyak kegiatan pembuatan keputusan sepanjang proses perencanaan tersebut. Keputusan-keputusan yang dibuat dalam proses perencanaan ditujukan kepada pemilihan alternatif program dan prioritasnya. Dalam pembuatan keputusan tersebut mencakup kegiatan identifikasi masalah, perumusan masalah, dan pemilihan alternatif keputusan berdasarkan perhitungan dan berbagai dampak yang mungkin timbul. Begitu juga dalam tahap implementasi atau operasional dalam suatu lembaga pendidikan, para pemimpin harus membuat banyak keputusan rutin dalam rangka mengendalikan usaha sesuai dengan rencana dan kondisi yang berlaku. Sedangkan dalam tahap pengawasan yang mencakup pemantauan, pemeriksaan, dan penilaian terhadap hasil pelaksanaan dilakukan untuk mengevaluasi pelaksanaan dari pembuatan keputusan yang telah dilakukan.

Kegiatan pembuatan keputusan yang cepat dan tepat merupakan bagian dari kegiatan pemimpin di lembaga pendidikan, dimaksudkan agar permasalahan yang akan menghambat roda lembaga pendidikan dapat segera terpecahkan dan terselesaikan.

sehingga suatu lembaga pendidikan dapat berjalan secara efisien dan efektif dalam rangka mencapai tujuan lembaga pendidikan.

Pembuatan keputusan memainkan peranan penting pada semua proses manajemen, namun ada pandangan bahwa pembuatan keputusan utamanya penting dalam melaksanakan fungsi perencanaan. Perencanaan menyangkut keputusan-keputusan sangat penting dan jangka panjang yang dapat dibuat pemimpin. Dalam proses perencanaan, pemimpin memutuskan tujuan-tujuan lembaga pendidikan yang akan dicapai, sumber daya-sumber daya yang akan digunakan, dan siapa yang akan melaksanakan setiap tugas yang dibutuhkan. Seluruh proses perencanaan itu melibatkan pemimpin dalam serangkaian situasi pembuatan keputusan. Kualitas keputusan-keputusan pemimpin akan menentukan efektifitas rencana yang disusun.

Pendapat lain menyatakan bahwa pembuatan keputusan merupakan fungsi utama seorang pemimpin. Kegiatan pembuatan keputusan meliputi mengidentifikasi masalah, pencarian alternatif keputusan yang baik. Pembuatan keputusan diperlukan pada semua tahapan kegiatan manajemen, baik pada saat proses pembuatan perencanaan, pada tahap implementasi, atau operasionalisasi kegiatan maupun pada tahap pengawasan yang mencakup pemantauan, pemeriksaan, dan penilaian (evaluasi) terhadap hasil pelaksanaan dari rencana agar hasil yang diperoleh sesuai dengan target baik dalam jumlah, mutu, biaya, serta penggunaan sumber lainnya secara efektif dan efisien (Hadi, 2011).

Dalam sepanjang hidupnya manusia selalu dihadapkan pada pilihan-pilihan atau alternatif dan pembuatan keputusan. Hal ini sejalan dengan teori *real life choice*, yang menyatakan dalam kehidupan sehari-hari manusia melakukan atau membuat pilihan-pilihan di antara sejumlah alternatif. Pilihan-pilihan tersebut biasanya berkaitan dengan alternatif dalam penyelesaian masalah yakni upaya untuk menutup terjadinya kesenjangan antara keadaan saat ini dan keadaan yang diinginkan (Sudrajat, 2010). Matlin (1998) menyatakan bahwa situasi pembuatan keputusan yang dihadapi seseorang akan mempengaruhi keberhasilan suatu pembuatan keputusan. Setelah seseorang berada dalam situasi pembuatan keputusan maka selanjutnya dia akan melakukan tindakan untuk mempertimbangkan, menganalisa, melakukan prediksi, dan menjatuhkan pilihan terhadap alternatif yang ada. Dalam tahap ini reaksi individu yang satu dengan yang lain berbeda-beda sesuai dengan kondisi masing-masing individu. Ada individu yang dapat segera menentukan sikap terhadap pertimbangan yang telah dilakukan, namun ada juga individu lain yang tampaknya mengalami kesulitan untuk menentukan sikapnya.

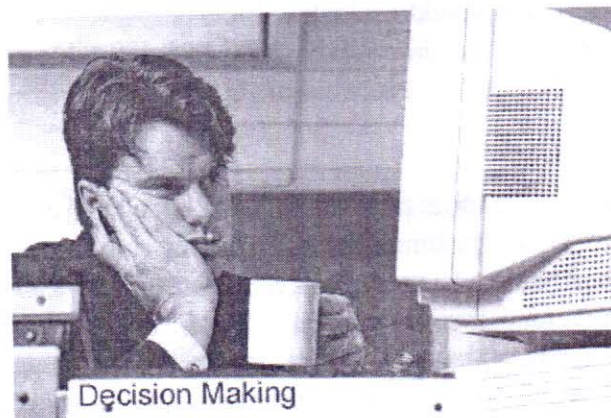
Pembuatan keputusan dengan memperhatikan lembaga pendidikan, perorangan, dan kelompok perorangan yang terlibat dalam proses pembuatan keputusan dinyatakan dalam teori sistem. Dalam teori ini, suatu sistem merupakan suatu set (rangkai) elemen-elemen atau komponen yang tergabung bersama

BAB II

KONSEP DASAR PEMBUATAN KEPUTUSAN DALAM KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

A. Pengertian Pembuatan Keputusan dalam Kepemimpinan Pendidikan

Pembuatan keputusan adalah aktifitas *choice* (memilih) dua atau lebih alternatif untuk mencapai tujuan atau memecahkan masalah (Robbin, 1982; Campbell, Corbally dan Nystrand, 1977; Robbin, 1984; Steers, Ungson, dan Mowday, 1985; Williams, 2006). Mann (1975) mengemukakan bahwa pembuatan keputusan pada dasarnya adalah memilih beberapa kegiatan yang sebelumnya melalui seleksi secara khusus beberapa alternatif yang dikerjakan bersama-sama anggota dengan memperhatikan faktor ekstrinsik atau situasi.



Gambar 2.1 Ilustrasi Pembuatan Keputusan

Pengertian pembuatan keputusan yang lainnya dikemukakan oleh Stoner (1982) dimana pembuatan keputusan yaitu proses manusiawi yang disadari dan mencakup fenomena individu dan sosial, didasarkan pada premis nilai dan fakta, menyimpulkan sebuah pilihan di antara alternatif, dengan maksud bergerak menuju satu situasi yang diinginkan. Miccrimon dan Taylor dalam Muhyadi (1989) mengemukakan bahwa dalam pembuatan keputusan terdapat proses pemikiran dan tindakan yang menghasilkan pilihan tingkah laku.

Pendapat lain yang juga sama intinya menyatakan bahwa pembuatan keputusan adalah memilih satu atau lebih di antara sekian banyak alternatif keputusan yang mungkin.

Alternatif keputusan meliputi keputusan ada kepastian, keputusan beresiko, keputusan ketidakpastian dan keputusan dalam konflik. Keputusan bisa dibuat berulang kali secara rutin dan dalam bentuk persoalan yang sama sehingga mudah dilakukan keputusan. Keputusan yang dihadapi mungkin serupa dengan situasi yang pernah dialami, tetapi ada ciri khusus dari permasalahan yang baru timbul (Rian, 2012).

Kalyan (2010) menyatakan bahwa: *Decision-making is an essential aspect of modern management. It is a primary function of management. A manager's major job is sound/rational decision-making. He takes hundreds of decisions consciously and subconsciously. Decision-making is the key part of manager's activities. Decisions are important as they determine both managerial and organizational actions. A decision may be defined as "a course of action which is consciously chosen from among a set of alternatives to achieve a desired result."* It represents a well-balanced judgment and a commitment to action. Secara bebas diartikan bahwa pembuatan keputusan merupakan aspek penting dalam manajemen yang juga merupakan fungsi utama manajemen. Pembuatan keputusan merupakan tugas pemimpin, yang dinyatakan juga sebagai kunci kegiatan pemimpin. dalam lembaga pendidikan, pembuatan keputusan juga sangat penting bagi lembaga pendidikan. Pembuatan keputusan diartikan sebagai aktifitas memilih beberapa alternatif agar mendapatkan hasil yang memuaskan. Pembuatan keputusan juga merupakan hasil yang representasi dan pendapat anggota lembaga pendidikan.

The Oxford Dictionary dalam Kalyan (2010) memberikan batasan pembuatan keputusan yaitu: *"the action of carrying out or carrying into effect"*. According to Trewatha & Newport dalam Kalyan (2010) mengartikan pembuatan keputusan adalah *"Decision-making involves the selection of a course of action from among two or more possible alternatives in order to arrive at a solution for a given problem"*. Sedangkan dalam Intro (2012) disebut bahwa: *"A decision is a choice between two or more alternatives. If you only have one alternative, you do not have a decision"*.

Harris (2012) berpandangan sama dimana *Decision making is the study of identifying and choosing alternatives based on the values and preferences of the decision maker*. Dalam decision quality.com, 2013 dinyatakan yaitu: *A decision is a choice between two or more alternatives. If you only have one alternative, you do not have a decision*.

Pembuatan keputusan merupakan salah satu aktifitas mental sebagaimana dikemukakan bahwa: *"decision making can be regarded as the mental processes (cognitive process) resulting in the selection of a course of action among several alternative scenarios. Every decision making process produces a final choice"* (Journals.naspa.org, 2013).

Paparan Farhan (2011) menyebut bahwa keputusan (*decision*) merupakan pilihan yang dibuat dari beberapa alternatif yang tersedia. Pembuatan keputusan

BAB III

PRINSIP-PRINSIP PEMBUATAN KEPUTUSAN DALAM KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

Pembuatan keputusan dalam kepemimpinan pendidikan mempersyaratkan beberapa prinsip sebagaimana pendapat Hoy dan Miskel (1987) yang terdiri atas:

- memperhatikan *morale* dan antusiasme anggota;
- partisipasi;
- pemenuhan kebutuhan anggota;
- respek anggota;
- situasi dan kondisi;
- peran dan fungsi pembuatan keputusan antara anggota dan administrator;
- keadaan internal dan eksternal lembaga pendidikan;
- pembatasan sifat masalah;
- meminimalkan konsekuensi negatif dan memaksimalkan konsekuensi positif.

Mann (1975) menyatakan bahwa pembuatan keputusan harus *rational and reasonable*. Lebih lengkap, prinsip pembuatan keputusan dikemukakan oleh Robbins (2001) yang membedakan prinsip pembuatan keputusan individual dan kelompok. Prinsip pembuatan keputusan individual meliputi:

- analisislah situasi;
- menyadari adanya bias;
- kombinasikan model rasional dan intuisi;
- jangan berasumsi bahwa pembuatan keputusan cocok untuk semua pekerjaan;
- tingkatkan kreatifitas.

Pembuatan keputusan kelompok harus memperhatikan efektifitas kelompok yang terdiri atas:

- jumlah ide;
- kualitas ide;
- tekanan sosial;
- biaya;
- kecepatan;
- orientasi tugas;
- potensi terjadinya konflik antar pribadi;
- perasaan pada prestasi;

- komitmen penyelesaian;
- pengembangan kelompok kohesif.

Fungsi pembuatan keputusan menurut Kalyan (2010) yaitu:

- *Decision making is the primary function of management: The functions of management starts only when the top-level management takes strategic decisions. Without decisions, actions will not be possible and the resources will not be put to use. Thus decision-making is the primary function of management.*
- *Decision-making facilitates the entire management process: Decision-making creates proper background for the first management activity called planning. Planning gives concrete shape to broad decisions about business objectives taken by the top-level management. In addition, decision-making is necessary while conducting other management functions such as organising, staffing, coordinating and communicating.*
- *Decision-making is a continuous managerial function: Managers working at all levels will have to take decisions as regards the functions assigned to them. Continuous decision making is a must in the case of all managers/executives. Follow-up actions are not possible unless decisions are taken.*
- *Decision-making is essential to face new problems and challenges: Decisions are required to be taken regularly as new problems, difficulties and challenges develop before a business enterprise. This may be due to changes in the external environment. New products may come in the market, new competitors may enter the market and government policies may change. All this leads to change in the environment around the business unit. Such change leads to new problems and new decisions are needed.*
- *Decision-making is a delicate and responsible job: Managers have to take quick and correct decisions while discharging their duties. In fact, they are paid for their skill, maturity and capacity of decision-making. Management activities are possible only when suitable decisions are taken. Correct decisions provide opportunities of growth while wrong decisions lead to loss and instability to a business unit.*

Menurut Peter Drucker dalam decision-quality.com. (2013) agar dapat membuat keputusan dengan baik digunakan strategi sebagaimana Gambar 3.1 berikut.

BAB IV

MODEL, TIPE, DAN GAYA PEMBUATAN KEPUTUSAN DALAM KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

A. Model Pembuatan Keputusan dalam Kepemimpinan Pendidikan

Model adalah sesuatu yang digunakan sebagai standar atau tujuan, perencanaan gambar, kopi, desain struktur, miniatur representasi dari sesuatu, imitasi, tiruan, sebuah deskripsi atau analogi yang digunakan membantu visualisasi, objek (dalam bentuk) kecil, representasi dari sesuatu, deskripsi tentatif dari sistem sesuatu, gaya atau desain dari sesuatu, membuat sesuatu agar cocok dengan standar (Kamus Imdak.com, 2010; Richards, Platt, dan Platt, 1999; *The American Heritage Dictionary*, 1982; dan Webster, 1980).

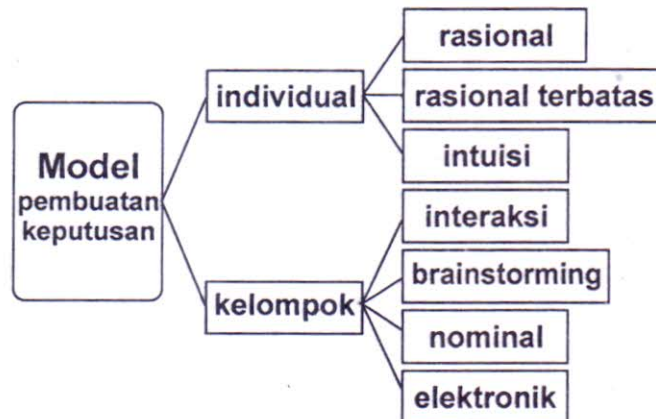
Fowler dan Fowler (1952) menyatakan bahwa model adalah representasi dari tiga dimensi manusia, termasuk kerja; struktur dan gambar, struktur gaya; dan tiruan/tiruan. Page dan Thomas (1977) berpendapat bahwa model yaitu representasi dari konsep atau sistem, transferring yang berhubungan dengan proses dari serangkaian tindakan nyata. Dari dua pengertian tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa model dapat diklasifikasi: pertama, sebagai representasi dari 3 dimensi manusia yaitu: (1) kerja, (2) miniatur, dan (3) imitasi/tiruan. Kedua, model sebagai tranfering proses tindakan nyata.

Jika dikaitkan dengan pembuatan keputusan di lembaga pendidikan, model pembuatan keputusan dapat diartikan sebagai deskripsi, representasi, struktur atau tiruan tindakan manusia dalam membuat keputusan. Andri88.com (2009) mengkaitkan antara pengertian model dan pembuatan keputusan, dimana model yaitu percontohan yang mengandung unsur yang bersifat penyederhanaan untuk dapat ditiru (jika perlu), dan pembuatan keputusan merupakan suatu proses berurutan yang memerlukan penggunaan model secara cepat dan benar.

Pembuatan dan penggunaan model dapat memberikan kerangka pengelolaan dalam pembuatan keputusan. Model adalah abstraksi dari elemen-elemen tertentu dari situasi yang mungkin dapat membantu pemimpin membuat dan menganalisis keputusan. Model dibuat dengan menyesuaikan pada situasi dimana model itu akan diterapkan, dibuat sesuai dengan tujuan penggunaan model. Pembuatan dan penggunaan model menurut Kier dalam Andri88.com (2009) memberikan kerangka pengelolaan, model merupakan alat penyederhanaan dan penganalisisan situasi atau sistem yang kompleks.

Jadi dengan menggunakan model situasi yang kompleks disederhanakan tanpa penghilangan hal-hal yang esensial dengan tujuan untuk memudahkan pemahaman. Dalam hal ini termasuk penggunaan model dalam pembuatan keputusan.

Model pembuatan keputusan menurut Robbins (2001) terbagi menjadi 2 golongan besar, yaitu pembuatan keputusan individual dan kelompok. Model pembuatan keputusan individual ada 3 macam, yaitu: rasional, rasional terbatas (*bounded rationality*), dan intuisi. Model pembuatan keputusan kelompok dibagi menjadi 4, yaitu model (1) interaksi, (2) sumbang saran (*brainstorming*), (3) nominal, dan (4) elektronik. Jika diilustrasikan dengan bagan, model pembuatan keputusan menurut Robbin sebagai berikut.



Gambar 4.1 Model Pembuatan Keputusan menurut Robbin (2001)

Mann (1975:21) mengemukakan bahwa ada 3 model pembuatan keputusan, yaitu: *economic rationality model*, *scientific rationality model* and *behavioral rationality model*. Aplikasi *economic rationality model* dalam pembuatan keputusan dipengaruhi oleh tujuan, makna/pengertian, fungsi, alokasi kepentingan, dan perilaku transaksi. Model *scientific* salah satu cirinya adalah menggunakan *common sense*.

Behavioral rationality model disebut oleh Simon dalam Mann (1975:45) sebagai *a behavioral model of rational choice*, yang terdiri atas 7 langkah yaitu:

1. *all alternatives*;
2. *perceived alternatives*;
3. *outcomes of perceived alternatives*;
4. *values of the outcomes (pay-off function/choice by value, maximax, maximin*;
5. *reality information (production function or occurrence of outcomes)*;
6. *probability of outcomes occurrence (choice by certainty)*;
7. *alternatives ranked (choice by maximum expected utility)*.

BAB V

METODE DAN TEKNIK PEMBUATAN KEPUTUSAN DALAM KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

A. Metode Pembuatan Keputusan dalam Kepemimpinan Pendidikan

Agustini (2011) menyatakan proses yang mempengaruhi pembuatan keputusan dalam lembaga pendidikan, dimana pembuatan keputusan adalah menentukan suatu jalan keluar dengan berkomunikasi secara bersama - sama. Keputusan terdiri dari:

- keputusan strategis;
- keputusan taktis;
- keputusan operasional.

Agustini juga menyetujui pandangan bahwa dalam proses pembuatan keputusan ada beberapa metode yang sering digunakan oleh para pemimpin, yaitu:

- kewenangan tanpa diskusi;
- pendapat ahli;
- kewenangan setelah diskusi;
- kesepakatan.

Dari metode di atas tersebut sangat berpengaruh dalam pembuatan keputusan, yaitu:

- Kekuatan mental. Kekuatan mental itu sama seperti prinsip, jadi dalam lembaga pendidikan harus punya prinsip.
- Sanksi. Sanksi sangat perlu dalam lembaga pendidikan, agar tidak melakukan kesalahan yang sama baik itu pemimpin maupun anggotanya.
- Keahlian. Pemimpin harus punya kekuatan mental dalam lembaga pendidikan, jika tidak sama saja seperti pemimpin yang tidak mempunyai gelar.
- Kharisma. Semua pemimpin harus punya kharisma agar terus menjadi panutan bagi semua orang. Maka dari itu kharisma merupakan citra baik yang dimiliki seseorang agar menjadi panutan semua orang.

Dalam Skyknowledge (2012) dinyatakan bahwa terdapat 4 metode bagaimana cara organisasi dalam pembuatan keputusan, ke 4 metode tersebut adalah:

- kewenangan tanpa diskusi (*authority rule without discussion*);

- pendapat ahli (*expert opinion*);
- kewenangan setelah diskusi (*authority rule after discussion*);
- kesepakatan (*consensus*).

Pendapat lain mendeskripsikan ada 3 kategori utama metode pembuatan keputusan yaitu:

- pembuatan keputusan menggunakan metode kesempatan;
- pembuatan keputusan menggunakan metode analisis;
- pembuatan keputusan menggunakan metode intuisi.

2. Metode Kesempatan

1) Metode LTD (*Undian Toss Dice*)

Kadang-kadang, apa yang penting adalah memutuskan dengan cepat atau membiarkannya untuk keberuntungan. Dalam beberapa kasus, metode analisis pembuatan keputusan bahkan bisa menjadi tidak logis atau tidak mungkin. Misalnya, dalam permainan pertandingan, seseorang mengandalkan metode ini. Metode ini juga dapat digunakan untuk memutuskan kapan konsekuensi dari keputusan penting atau tidak penting. Jika pilihan kita adalah peringkat yang sama. Ini adalah satu-satunya cara yang tersisa.

2) Metode Undian

Dalam hal ini, setiap pilihan ditulis pada selembar kertas yang berbeda. Kemudian potongan-potongan kertas yang baik dilipat atau digulung sehingga apa yang tertulis di atasnya tidak terlihat. Seseorang diperbolehkan untuk mengambil satu dari itu. Pilihan yang diberikan dalam selembar kertas diputuskan.

3) Melempar Koin (Kepala atau Metode Tail)

Ini adalah salah satu metode paling sederhana dan termudah dalam pembuatan keputusan. Hal ini diterapkan ketika hanya ada dua pilihan yang memiliki hampir sama pentingnya dengan pembuat keputusan. Jika kepala muncul ketika koin dilempar, Anda memutuskan pada satu hal dan jika ekor muncul Anda memutuskan hal yang lain.

4) Dadu

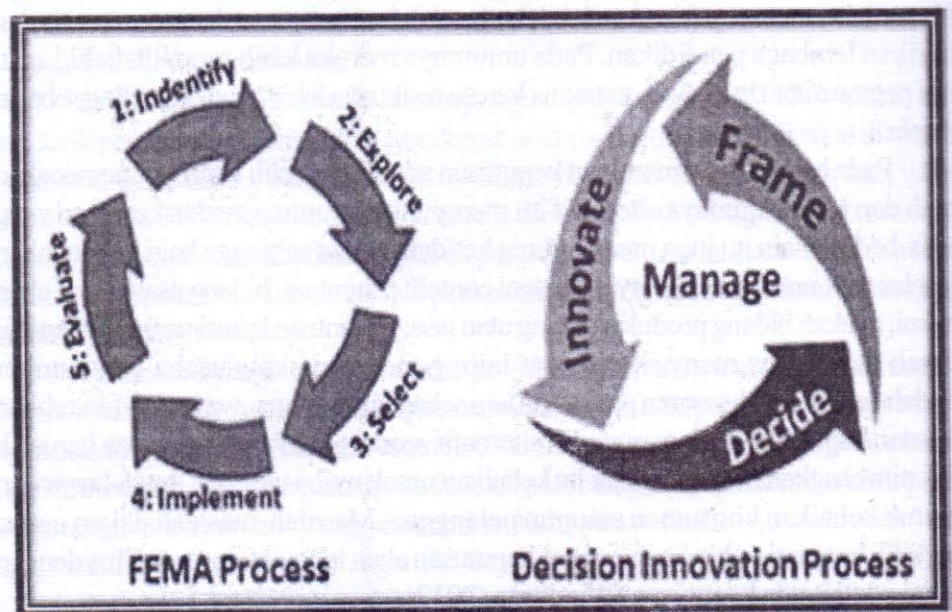
Jika ada enam pilihan penting yang hampir sama dan jika tidak ada kebutuhan untuk menggunakan metode analisis yang serius, metode ini diikuti. Tetapkan pilihan masing-masing untuk setiap dari enam wajah mati. Sekarang melemparkan dadu dan memutuskan yang sesuai dengan hasil angka dari lemparan dadu.

BAB VI

PROSES PEMBUATAN KEPUTUSAN DALAM KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

Drucker dalam Owens (1987) menyatakan bahwa proses pembuatan keputusan meliputi langkah-langkah:

1. definisi problema;
2. analisis problema;
3. mengembangkan alternatif pemecahan;
4. menentukan alternatif terbaik;
5. implementasi kegiatan berdasarkan alternatif terbaik.



Gambar 6.1 Proses Pembuatan Keputusan

Mintzberg, Reisinghani dan Theoret (1976) berpendapat bahwa langkah-langkah pembuatan keputusan meliputi:

1. tahap identifikasi;
2. tahap pengembangan;
3. tahap pemilihan.

Simon (1997) menggambarkan proses pembuatan keputusan yang terdiri atas

langkah-langkah:

1. identifikasi dan pemilihan masalah;
2. pengembangan alternatif pemecahan masalah;
3. memilih alternatif pemecahan terbaik.

Proses pembuatan keputusan individual dan kelompok melalui langkah-langkah

menurut Menurut Robbins (1985) langkah-langkah pembuatan keputusan individual

adalah:

1. menentukan kebutuhan keputusan;
2. mengidentifikasi kriteria keputusan;
3. menentukan alokasi pembobotan kriteria;
4. mengembangkan alternatif;
5. mengevaluasi alternatif;
6. memilih alternatif terbaik.

Proses pembuatan keputusan kelompok oleh Owens (1987) dikemukakan

meliputi langkah:

1. mengidentifikasi dan mendefinisikan problema;
2. mendeskripsikan keterlibatan masing-masing personel dalam pembuatan keputusan;
3. mengumpulkan informasi yang terkait dengan pembuatan keputusan.

Robbins (1984) mengemukakan bahwa keputusan kelompok didasarkan atas

keputusan pengetahuan yang lebih lengkap, keputusan kelompok dapat memperluas keputusan, dapat mengembangkan legitimasi, lebih dapat memuaskan semua pemimpin mempercayai kelompok disamping memiliki kepercayaan terhadap

Proses pembuatan keputusan berbentuk *cyclical process* dikemukakan Hoy

(1984:15) yang dapat dilihat pada Gambar 6.2.



BAB VII

KETERLIBATAN ANGGOTA DALAM PROSES PEMBUATAN KEPUTUSAN BAGI PEMIMPIN PENDIDIKAN

A. Keterlibatan Anggota dalam Pembuatan Keputusan

Konsep peran serta dalam pembuatan keputusan mula-mula diperkenalkan oleh French et al. (1960), ketika mengatakan bahwa peran serta menunjukkan suatu proses antara dua atau lebih pihak yang mempengaruhi satu terhadap yang lainnya dalam membuat rencana, kebijakan, dan keputusan. Peran serta bawahan dalam membuat keputusan sesungguhnya lahir dari desakan kebutuhan psikologis yang mendasar pada setiap individu.



Gambar 7.1 Pembuatan Keputusan dengan Melibatkan Anggota

Keinginan untuk berperan serta menurut Archbold (1976) didorong oleh kebutuhan akan hasrat adanya kekuasaan, ingin memperoleh pengakuan, hasrat untuk bergantung pada orang lain, dan tempat orang bergantung. Pentingnya peran serta bawahan dalam pembuatan keputusan juga diakui oleh Alutto dan Belasco (1972), karena dengan demikian ada jaminan bahwa pemeran serta (karyawan) tetap mempunyai kontrol atas keputusan-keputusan yang diambil. Apabila pemeran serta

tidak dapat mengontrolnya, maka organisasi akan mengalami kerugian, sama dengan tidak ada peran serta sama sekali. Para pemimpin akan sulit untuk membuat keputusan tanpa melibatkan para bawahannya, keterlibatan ini dapat formal seperti penggunaan kelompok dalam pembuatan keputusan; atau informal seperti permintaan akan gagasan-gagasan.

Bantuan para bawahan dapat terjadi pada setiap tahap proses pembuatan keputusan. Berbagai-bentuk peran serta bawahan dalam pembuatan keputusan telah diperkenalkan oleh sejumlah penulis, seperti Cotton et al. (1988) yang mencoba mengadakan penelitian terhadap berbagai karya tulis perihal tersebut dengan mengumpulkan lebih dari 400 artikel tentang peran serta dalam pembuatan keputusan. Dimana setiap artikel itu diklasifikasikan ke dalam lima sifat peran serta, yaitu:

- Formal-tidak formal
- Langsung-tidak langsung
- Tingkat pengaruhnya
- Isi dari keputusan
- Jangka waktunya singkat atau lama.

Dari lima sifat peran serta itu dengan memperhatikan berbagai bentuk peran serta yang tersedia dalam kepustakaan, dirumuskanlah enam kombinasi bentuk peran serta, yaitu:

- Peran serta pembuatan keputusan dalam bidang tugas
- Peran serta konsultatif
- Peran serta jangka pendek
- Peran serta informal
- Hak milik bawahan
- Peran serta perwakilan (Farhan, 2011).

Jenis problema yang akan diambil keputusannya membawa dampak bilamana keputusan diambil secara individu atau kelompok. Keefektifan pembuatan keputusan secara kelompok tergantung dari besarnya kelompok (*group size*), kekohesifan (*cohesiveness*), perbedaan status (*status differentials*), karakteristik anggota (*member characteristics*), dan lingkungan fisik (*physical environment*). Yang lebih banyak mempengaruhi pembuatan keputusan adalah kualitas kepemimpinan (Yukl, 1989).

Menurut Owens (1987) keterlibatan anggota dalam pembuatan keputusan tergantung pada: (1) kompleksitas masalah yang akan diputuskan; dan (2) peranan partisipan dalam pengembangan dan pertumbuhan organisasi, misalnya dalam pencapaian tujuan organisasi, peranan dalam pengembangan motivasi, pengembangan komunikasi, dan pengembangan ketrampilan kelompok. Besarnya partisipasi dalam

BAB VIII

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PEMBUATAN KEPUTUSAN BAGI PEMIMPIN PENDIDIKAN

A. Pendapat Pertama

Terdapat sejumlah faktor yang mempengaruhi pembuatan keputusan. Berdasarkan sifatnya, keputusan dapat dikategorikan sebagai keputusan: (1) terprogram dan (2) tidak terprogram. Berdasarkan kemungkinan kegagalannya, keputusan dibuat dalam kondisi: (1) kepastian, (2) risiko, (3) ketidakpastian, dan (4) ambiguitas.

Semakin mendekati situasi pasti, gagalannya suatu keputusan untuk menyelesaikan masalah semakin rendah. Semakin mendekati situasi ambiguitas, gagalannya suatu keputusan untuk menyelesaikan masalah semakin tinggi. Semakin mendekati situasi kepastian, keputusan terprogram bisa dilaksanakan. Semakin mendekati situasi ambiguitas, seharusnya dibuat keputusan tidak terprogram.

Pada keputusan terprogram, melibatkan situasi yang kerap terjadi sehingga memungkinkan suatu keputusan dikembangkan dan diterapkan di masa mendatang. Keputusan ini merupakan respon atas masalah yang berulang kali muncul. Misalnya, keputusan untuk memperbaharui stok kertas dan alat tulis mingguan atau bulanan. Keputusan terprogram memungkinkan pemimpin mendelegasikannya kepada bawahan sehingga ia bisa fokus pada masalah lain.

Keputusan tidak terprogram dibuat sebagai respon atas situasi unik, kurang didefinisikan, tidak terstruktur, dan punya konsekuensi besar atas organisasi. Keputusan untuk membuat pabrik baru, membuat produk baru, memasuki wilayah pasar baru, atau memindahkan kantor ke lain lokasi merupakan contoh dari keputusan tak terprogram.

Daft and Marcic memberi contoh untuk keputusan ini yaitu keputusan Exxon Mobil mendirikan konsorsium guna menyedot minyak di Siberia (Rusia Utara). Selaku salah satu investor terbesar di Rusia, konsorsium tersebut menghabiskan 4,5 juta dollar sebelum "menyedot" barrel pertama dan diperkirakan menyita modal 12 juta dollar. Ia mampu memproduksi 250.000 barrel per hari, sekitar 10% total produksi Exxon di seluruh dunia. Namun, jika perkiraan meleset, raksasa minyak tersebut yang telah menginvestasikan 4 juta dollar akan terkapar.

Kepastian. Artinya seluruh informasi yang dibutuhkan pembuat keputusan tersedia. Pemimpin punya informasi seputar kondisi operasional, biaya sumberdaya

atau hambatan, sehingga keputusan bisa diambil dan dilaksanakan lewat serangkaian tindakan yang terukur.

Risiko. Artinya keputusan punya tujuan jelas dan informasi tersedia, tetapi hasil di masa datang dari setiap alternatif dalam kemungkinan berubah. Kendati demikian, informasi yang mencukupi tersedia untuk memungkinkan hasil yang diharapkan bagi setiap alternatif. Misalnya, untuk memutuskan lokasi baru McDonald dapat menganalisis aspek demografi, pola lalu lintas, persediaan barang, dan kompetisi yang potensial bagi setiap alternatif lokasi yang mereka miliki.

Ketidakpastian. Artinya pemimpin tahu tujuan apa yang mereka ingin capai, tetapi informasi alternatif dan peristiwa di masa datang tidak lengkap. Pemimpin tidak punya informasi yang cukup seputar alternatif atau menaksir risiko. Faktor-faktor yang berdampak pada keputusan misalnya harga, biaya produksi, volume, atau tingkat suku bunga di masa datang sulit dianalisa dan diprediksi. Pemimpin mungkin harus membuat asumsi guna memaksakan sebuah keputusan, tetapi jika asumsi salah, keputusan juga bisa salah.

Ambiguitas. Artinya tujuan yang hendak dicapai atau masalah yang hendak diselesaikan tidak jelas, alternatif sulit ditentukan, dan informasi seputar hasil tidak tersedia. Ambiguitas tampak seperti apa yang dirasakan staf tatkala guru membentuk kelompok tetapi tidak memberi topik bahasan, arahan, atau tugas-tugas sehingga staf meraba-raba apa yang diinginkan si guru (Setabasri, 2010).

B. Pendapat Kedua

Dalam proses mencapai suatu keputusan organisasi, seorang pemimpin akan melakukan tindakan-tindakan berupa pertimbangan terhadap alternatif solusi pemecahan masalah, model pertimbangan ini dapat ditinjau dari dua pandangan yaitu:

1. Optimasi

Pemimpin yang penuh keyakinan berusaha menyusun alternatif-alternatif, memperhitungkan untung rugi dari setiap alternatif itu terhadap tujuan organisasi. Sesudah itu ia memperkirakan kemungkinan timbulnya bermacam-macam kejadian di kemudian hari, mempertimbangkan dampak dari kejadian-kejadian itu terhadap alternatif-alternatif yang telah dirumuskan, dan kemudian menyusun unit-unitnya secara sistematis sesuai prioritas dan kadang-kadang juga selera. Barulah ia membuat keputusan. Keputusan yang dibuatnya itu dianggap optimal karena setidaknya ia telah memperhitungkan semua faktor yang berkaitan dengan keputusan itu.

2. Satisfying

Seorang pemimpin cukup menempuh suatu penyelesaian yang asal memuaskan ketimbang mengejar penyelesaian yang terbaik. Dia tidak dapat mengidentifikasi

BAB IX

TEORI PEMBUATAN KEPUTUSAN

A. Pendapat Pertama

Ada pandangan bahwa ada 3 (tiga) teori pengambilan keputusan yang dianggap paling sering dibicarakan dalam berbagai kepustakaan. Teori-teori yang dimaksud ialah: teori rasional komprehensif, teori inkremental dan teori pengamatan terpadu.

1. Teori Rasional Komprehensif

Teori pengambilan keputusan yang paling dikenal dan mungkin pula yang banyak diterima oleh kalangan luas ialah teori rasional komprehensif. Unsur-unsur utama dari teori ini dapat dikemukakan sebagai berikut.

- a. Pembuat keputusan dihadapkan pada suatu masalah tertentu yang dapat dibedakan dari masalah-masalah lain atau setidaknya dinilai sebagai masalah-masalah yang dapat diperbandingkan satu sama lain.
- b. Tujuan-tujuan, nilai-nilai, atau sasaran yang mempedomani pembuat keputusan amat jelas dan dapat ditetapkan rankingnya sesuai dengan urutan kepentingannya.
- c. Berbagai alternatif untuk memecahkan masalah diteliti secara saksama.
- d. Akibat-akibat (biaya dan manfaat) yang ditimbulkan oleh setiap alternatif yang dipilih diteliti.
- e. Setiap alternatif dan masing-masing akibat yang menyertainya, dapat diperbandingkan dengan alternatif-alternatif lainnya.
- f. Pembuat keputusan akan memilih alternatif dan akibat-akibatnya yang dapat memaksimalkan tercapainya tujuan, nilai atau sasaran yang telah digariskan.

Teori rasional komprehensif banyak mendapatkan kritik dan kritik yang paling tajam berasal dari seorang ahli Ekonomi dan Matematika Charles Lindblom (1965, 1964, 1959). Lindblom secara tegas menyatakan bahwa para pembuat keputusan itu sebenarnya tidaklah berhadapan dengan masalah-masalah yang konkrit dan terumuskan dengan jelas. Lebih lanjut, pembuat keputusan kemungkinan juga sulit untuk memilah-milah secara tegas antara nilai-nilainya sendiri dengan nilai-nilai yang diyakini masyarakat. Asumsi penganjur model rasional bahwa antara fakta-fakta dan nilai-nilai dapat dengan mudah dibedakan, bahkan dipisahkan, tidak pernah terbukti dalam kenyataan sehari-hari. Akhirnya, masih ada masalah yang disebut *sunk cost*. Keputusan-keputusan, kesepakatan-kesepakatan dan investasi terdahulu dalam kebijaksanaan dan program-program yang ada sekarang kemungkinan akan mencegah pembuat keputusan untuk membuat keputusan yang berbeda sama sekali dari yang sudah ada.

Untuk konteks negara-negara sedang berkembang, menurut R's. Milne (1972), mode irasionar komprehensif ini jelas tidak akan mudah diterapkan. Sebabnya ialah: informasi/data statistik tidak memadai; tidak memadainya perangkat teori yang siap pakai untuk kondisi- kondisi negara sedang berkembang ; ekologi budaya di mana sistem pembuatan keputusan itu beroperasi juga tidak mendukung birokrasi di negara sedang berkembang umumnya dikenal amat lemah dan tidak sanggup memasok unsur-unsur rasional dalam pengambilan keputusan.

2. Teori Inkremental

Teori inkremental dalam pengambilan keputusan mencerminkan suatu teori pengambilan keputusan yang menghindari banyak masalah yang harus dipertimbangkan (seperti dalam teori rasional komprehensif) dan pada saat yang sama, merupakan teori yang lebih banyak menggambarkan cara yang ditempuh oleh pejabat-pejabat pemerintah dalam mengambil keputusan sehari-hari.

Pokok-pokok teori inkremental ini dapat diuraikan sebagai berikut.

- a. Pemilihan tujuan atau sasaran dan analisis tindakan empiris yang diperlukan untuk mencapainya dipandang sebagai sesuatu hal yang saling terkait daripada sebagai sesuatu hal yang saling terpisah.
- b. Pembuat keputusan dianggap hanya mempertimbangkan beberapa alternatif yang langsung berhubungan dengan pokok masalah dan alternatif-alternatif ini hanya dipandang berbeda secara inkremental atau marginal bila dibandingkan dengan kebijaksanaan yang ada sekarang.
- c. Bagi tiap alternatif hanya sejumlah kecil akibat-akibat yang mendasar saja yang akan dievaluasi.
- d. Masalah yang dihadapi oleh pembuat keputusan akan didefinisikan secara terarur. Pandangan inkrementalisme memberikan kemungkinan untuk mempertimbangkan dan menyesuaikan tujuan dan sarana serta sarana dan tujuan sehingga menjadikan dampak dari masalah itu lebih dapat ditanggulangi.
- e. Bahwa tidak ada keputusan atau cara pemecahan yang tepat bagi tiap masalah. Batu uji bagi keputusan yang baik terletak pada keyakinan bahwa berbagai analisis pada akhirnya akan sepakat pada keputusan tertentu meskipun tanpa menyepakati bahwa keputusan itu adalah yang paling tepat sebagai sarana untuk mencapai tujuan.
- f. Pembuatan keputusan yang inkremental pada hakikatnya bersifat perbaikan-perbaikan kecil dan hal ini lebih diarahkan untuk memperbaiki ketidaksempurnaan dari upaya-upaya konkrit dalam mengatasi masalah sosial yang ada sekarang daripada sebagai upaya untuk menyodorkan tujuan-tujuan sosial yang sama sekali baru di masa yang akan datang.

BAB X

PEMBUATAN KEPUTUSAN DI BEBERAPA LEMBAGA PENDIDIKAN

A. Pembuatan Keputusan di Dinas Pendidikan Daerah

Pembuatan keputusan yang dilakukan oleh dinas pendidikan daerah tidak lepas dari konteks otonomi daerah dan desentralisasi bidang pendidikan. Otonomi daerah dan desentralisasi bidang pendidikan digagas dan diawali dengan diberlakukannya Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 Tentang Otonomi Daerah dan disempurnakan dengan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, yang berisi tentang penyerahan sejumlah wewenang yang semula menjadi urusan Pemerintah Pusat kepada pemerintah Daerah, termasuk di dalamnya pengelolaan bidang pendidikan. Pelimpahan wewenang ini diteruskan dengan dikeluarkan Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah yang bertujuan memberdayakan dan meningkatkan kemampuan perekonomian daerah, menciptakan sistem pembiayaan daerah yang adil, transparan dan bertanggungjawab. Secara khusus dalam bidang pendidikan, pemerintah mengeluarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Secara etimologis desentralisasi berasal dari bahasa Latin *de*, artinya lepas dan *centrum* yang berarti pusat, sehingga bisa diartikan melepaskan dari pusat (Muhammad, 2011). Dalam Undang-undang Nomor 32 tahun 2004 Bab I, Pasal 1 disebutkan bahwa: "Desentralisasi adalah penyerahan wewenang pemerintahan oleh Pemerintah kepada daerah otonomi untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan dalam sistem Negara Kesatuan RI".

Istilah otonomi atau *autonomy* berasal dari bahasa Yunani *autos* yang berarti sendiri, dan *nomos* yang berarti hukum atau aturan. Otonomi juga diartikan sebagai perundangan sendiri, mengatur atau memerintah sendiri. Dengan demikian, otonomi selain mengandung arti perundangan, juga mengandung pengertian pemerintahan (Danuredjo, Koesoemahatmadja, Abdurrahman, Nugroho dalam Gerungan, 2010). Menurut Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah pada Pasal 1 ayat (5) bahwa otonomi daerah adalah hak, wewenang, dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Desentralisasi pendidikan adalah suatu proses di mana suatu lembaga yang lebih rendah kedudukannya menerima pelimpahan kewenangan untuk melaksanakan

segala tugas pelaksanaan pendidikan, termasuk penyusunan kebijakan dan pembuatan keputusan (Gaffar dalam Muhammad, 2011). Desentralisasi sebagai penyerahan kekuasaan ke pemerintah daerah otonom dilakukan dalam berbagai bidang atau urusan, antara lain bidang pendidikan. (Gerungan, 2010; Mustatho', 2010; Pustakamizam, 2010; Salim, 2010; dan Unggulcenter.org., 2009).

Desentralisasi mendorong terjadinya efisiensi manajemen pendidikan, karena sebagian besar wewenang pengelolaan pendidikan, baik perencanaan, pelaksanaan, pembiayaan dan pengendalian penyelenggaraan pendidikan diserahkan kepada pemerintah daerah, yang disesuaikan dengan keadaan, kebutuhan, keinginan, dan kemampuan masing-masing daerah (Pustakamizam, 2010; dan Salim, 2010). Dengan demikian, Pemerintah Daerah bisa membuat keputusan sendiri sesuai dengan kewenangan daerah. Di daerah-daerah, bidang pendidikan ditangani oleh Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yaitu Dinas Pendidikan Daerah. Sebagai salah satu SKPD yang menangani pendidikan di daerah, melalui Dinas Pendidikan ditentukan perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi pendidikan. Dalam hal ini Dinas Pendidikan daerah bisa membuat keputusan sendiri berdasarkan kebijakan pertaturan perundangan di atasnya.

Menurut Gerungan (2010) otonomi daerah menunjuk pada kemandirian daerah, di mana daerah diberikan kewenangan untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri tanpa atau mengupayakan seminimal mungkin adanya campur tangan atau intervensi pihak lain atau pemerintah di atasnya. Dengan otonomi tersebut, daerah bebas untuk berimprovisasi, mengekspresikan dan mengapresiasi kemampuan dan potensi yang dimiliki, dan mempunyai kebebasan membuat keputusan.

Muhammad (2011) dan Mustatho' (2010) berpendapat bahwa desentralisasi pendidikan merupakan salah satu model pengelolaan pendidikan dengan memberikan suatu pendelegasian kewenangan tertentu di tingkat daerah untuk membuat keputusan-keputusan yang berkenaan dengan upaya untuk memperbaiki kualitas pendidikan serta sumber daya manusia. Supriyoko (2010) dan Waterforgeo (2011) menyebut bahwa bidang pendidikan termasuk mengalami perubahan paradigma dari yang serba terpusat menjadi terdaerahkan, dari era sentralisasi menuju era desentralisasi di dalam hal pengambilan kebijakan dan pembuatan keputusan pendidikan.

Dalam konstelasi otonomi daerah dan desentralisasi pendidikan, pembuatan keputusan diartikan sebagai identifikasi suatu alternatif yang paling cocok dibandingkan dengan alternatif-alternatif lainnya (Cunningham, 1982). Pustakamizan (2010) menyebut bahwa dalam konteks otonomi pendidikan, pada dasarnya pendidikan adalah otonom. Otonomi pada hakikatnya bertujuan untuk memandirikan urusan pendidikan di daerah. Daerah dalam hal ini Dinas Pendidikan Daerah untuk melaksanakan fungsi dan proses manajemen pendidikan termasuk di dalamnya dalam pembuatan keputusan bidang pendidikan.

BAB XI

KAJIAN DAN HASIL PENELITIAN TENTANG PEMBUATAN KEPUTUSAN BAGI PEMIMPIN PENDIDIKAN

A. Kajian Tentang Pembuatan Keputusan bagi Pemimpin Pendidikan

Bommer, et.al. (2011) mengembangkan model pembuatan keputusan dengan mendeskripsikan bermacam-macam faktor yang mempengaruhi etika dan non-etika perilaku dalam organisasi, antara lain faktor pembuat keputusan, pemerintah dan peraturannya, pekerjaan, profesional dan lingkungan personal/pegawai. Hasilnya bahwa pembuat keputusan berpengaruh terhadap proses pembuatan keputusan. Model pembuatan keputusan yang dipilih berpengaruh terhadap etika dan non-etika perilaku organisasi melalui struktur dan proses pembuatan keputusan individual.

Chen, Sawyers dan Williams (1997) menyatakan bahwa etika berperilaku tergantung dari kemampuan menangkap isu-isu etika dari kepala sekolah dan cara pandang seseorang terhadap etika. Kemampuan cara pandang dan respon terhadap etika lebih banyak berhubungan dengan budaya seseorang dari pada atribut individual pegawai.

Robertson dan Fadil (2011) memaparkan kaitan antara budaya nasional dengan etika pembuatan keputusan. Banyak riset membuktikan bahwa terdapat pengaruh secara integratif antara nilai budaya dengan paradigma pembuatan keputusan.

James (Journal of Business Ethics, Vol. 28 Number 1, tanpa tahun) menyebut bahwa struktur organisasi berpengaruh terhadap etika perilaku pegawai. Struktur organisasi dapat dilihat/diukur melalui praktik, performansi dan sistem evaluasi pegawai.

Sinclair (Journal of Business Ethics, Vol. 12 Number 1, tanpa tahun) menyatakan bahwa budaya organisasi bermakna bagi etika organisasi, budaya organisasi menentukan bagi perilaku orang-orang dan performance organisasi. Jika terjadi masalah, manajer mempertimbangkan budaya yang ada dalam organisasinya.

Maznevski (2011) mengembangkan model yang dapat menjelaskan karakteristik performance pembuatan keputusan kelompok. Kelompok dalam membuat keputusan bersifat kelompok kecil, homogen, dan *integrated*.

O'Fallon dan Butterfield (2003) mereview literatur dan kajian lapangan tentang pembuatan keputusan selama tahun 1996-2003 dari 174 artikel yang dipublikasikan pada jurnal terkemuka bidang bisnis. Hasilnya adalah mula-mula penelitian bertema pembuatan keputusan individual dan perilaku organisasi. Yang terbaru kajian lebih banyak

dalam bidang pembuatan keputusan, perilaku organisasi, manajemen sumber daya manusia, perilaku konsumen, moral pegawai, syarat akademik pegawai, pengembangan akademik, dan implementasi hukuman dari perspektif manajer.

Nancy dan Reid (1986) menyatakan bahwa pembuatan keputusan seharusnya berdasar pada aspek kognitif, performance, dan fakta yang representatif. Davis dan Fu (2004) berpendapat bahwa pembuatan keputusan dalam perencanaan dunia militer dipengaruhi oleh beberapa faktor penting antara lain aspek psikologi perencana, perilaku orang-orang yang terlibat, iklim budaya, dan indera kepala sekolah. Budaya pembuatan keputusan perlu pemahaman makna aspek-aspek budaya dan perilaku.

Weber dan Hsee (2001) lebih dari dua dekade banyak publikasi tentang topik budaya, psikologi antar budaya, dan pembuatan keputusan. Namun sedikit yang meneliti tentang topik yang menghubungkan antar keduanya. Review ini berfokus pada studi antar kultural dan hubungan antara 4 faktor yaitu kemungkinan pilihan pendapat/keputusan, resiko persepsi, resiko persiapan, dan model pembuatan keputusan. Hasilnya antara lain perbedaan perilaku nasional mendasari dan memperjelas proses perbedaan sumber-sumber persepsi budaya atau nilai. Rekomendasi yang dianjurkan antara lain, ke depan antar kultural dapat menjadi dasar dalam model penelitian.

Nibler dan Harris (1994) meneliti tentang hubungan antara perbandingan konsensus kelompok dalam pembuatan keputusan antara di Cina dan Amerika Serikat. Hasilnya antara lain bahwa pembuatan keputusan di Amerika Serikat cenderung lebih individual dibandingkan di Cina. Hal ini mungkin dipengaruhi oleh kultur Amerika yang lebih individual.

Pablo (1994) meneliti tentang kaitan antara tugas, budaya, karakteristik politik terhadap pembuatan keputusan secara integratif. Hasilnya bahwa tugas berhubungan dengan karakteristik model pembuatan keputusan manajer, budaya dan faktor politik.

Gaenslen (1986) mereview penelitian tentang budaya dan pembuatan keputusan di Cina, Jepang, Rusia dan Amerika Serikat. Hasilnya antara lain bahwa Di Cina, Jepang dan Rusia berbeda dengan Amerika Serikat dalam cara pembuatan keputusan. Dimana di Cina, Jepang dan Rusia lebih banyak pembuatan keputusan kolektif dibandingkan dengan di Amerika Serikat yang lebih individual. Hal ini dipengaruhi oleh budaya setempat. Budaya merupakan asumsi tentang makna hubungan antara satu orang dengan orang lain dalam kelompok sosial tertentu. Budaya berpengaruh terhadap pembuatan keputusan bagi elit politik berdasarkan kondisi sekolah, ketidakpastian dan ambigui.

Builtjens dan Noorderhaven dari Tilburg University menyimpulkan hasil penelitiannya bahwa strategi pembuatan keputusan dipengaruhi oleh bermacam-macam variabel antara lain budaya nasional.

BAB XII

HASIL PENELITIAN TENTANG POLA PEMBUATAN KEPUTUSAN BERBASIS BUDAYA ORGANISASI DI LEMBAGA PENDIDIKAN

A. Pola Pembuatan Keputusan Berbasis Budaya Organisasi di Dinas Pendidikan (Disdik) Kabupaten

1. Aspek-aspek Budaya Organisasi yang Menjadi Dasar Pembuatan Keputusan di Disdik Kabupaten

Aspek-aspek budaya yang dijadikan dasar pembuatan keputusan di Dinas Pendidikan (Disdik) Kabupaten dapat dikelompokkan sebagai berikut.

Tabel 12.1 Pengelompokan Aspek-Aspek Budaya yang Dijadikan Dasar Pembuatan Keputusan di Disdik Kabupaten

No	Kategori	Aspek Budaya
1	Filosofi dan misi formal	1) Visi, 2) Misi, 3) Tujuan, 4) Program, 5) Moto, 6) Peraturan pemerintah yang lebih tinggi
2	Dasar perilaku yang dimiliki anggota organisasi	1) Keyakinan/tata nilai, 2) Sikap
3	Cara kerja organisasi	1) Tata cara kerja personel 2) Sistem pengelolaan lembaga.

Penjelasan aspek-aspek budaya yang dijadikan dasar pembuatan keputusan di Disdik Kabupaten dielaborasi dalam Tabel 12.2.

Tabel 12.2 Penjelasan Aspek-aspek Budaya yang Dijadikan Dasar Pembuatan Keputusan di Disdik Kabupaten

No	Aspek-Aspek Budaya	Penjelasan
1	Dokumen renstra: visi, misi, tujuan, sasaran dan program-program	Pembuatan keputusan di Disdik mencerminkan implementasi dari visi, misi, tujuan, sasaran dan program-program yang sudah direncanakan dalam Renstra.
2	Moto/semboyan	Agar keputusan yang dibuat mudah disosialisasikan dan diimplementasikan.
3	Peraturan yang lebih tinggi	Yaitu dari pusat, provinsi, dan kabupaten. Dari pusat antara lain berbentuk UU, PP, Keppres, Permen; dari provinsi antara lain berupa keputusan Gubernur dan surat edaran; dan dari kabupaten antara lain Perda dan Perbup..
4	Keyakinan/tata nilai	Untuk memudahkan pelaksanaan keputusan
5	Sikap	Contoh: profesional, tanggungjawab, disiplin, loyalitas, jujur, ramah
6	Cara kerja	Contoh: penggunaan teknologi informasi dalam pelayanan dan komunikasi; pelayanan prima kepada masyarakat misalnya ramah dan menyenangkan; dan semua cara kerja (tindakan) berdasarkan aturan yang berlaku
7	Sistem pengelolaan lembaga	Yaitu sistem yang dibenarkan menurut peraturan perundang-undangan; dan dilaksanakan secara profesional serta terbuka terhadap saran dan masukan

2. Keputusan Penting yang Dibuat dengan Berbasis Budaya Organisasi di Disdik Kabupaten

Keputusan penting yang dibuat Disdik Kabupaten dapat dikelompokkan berdasarkan dimensi manajemen pendidikan yang terdiri atas dimensi manajemen pengajaran, kesiswaan, ketenagaan, sarana prasarana dan keuangan. Secara lengkap pengelompokan keputusan penting yang dibuat Disdik Kabupaten disajikan dalam Tabel 12.3.

DAFTAR RUJUKAN

- Agustini, L. C. Proses yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan, (Online), (<http://lanicitraagustini.blogspot.com>), diakses 11 Agustus 2012.
- Alam, N. 2009. *Pegambilan Keputusan dalam Manajemen*, (Online), (<http://alanmn.wordpress.com>), diakses 10 Agustus 2012.
- Albritton, J. S. 1993. *The Technique of Community Oriented Policing: An Alternative Interpretation*. Disunting oleh Suprianto sebagai Bahan Ajar Siswa SPN, Karya tidak Diterbitkan.
- Alim, N. A. 2010. *Lembaga Pendidikan Islam: Antara Realitas dan Kemestian Pengembangannya*, (Online), (<http://prodibpi.wordpress.com>), diakses tanggal 13 Mei 2010.
- Amani, V. 2007. *Prinsip-Prinsip Pengambilan Keputusan Berdasarkan Islam*, (Online), (<http://amani.com>), diakses 15 Agustus 2010.
- Andri88.com. 2009. *Model Pengambilan Keputusan*, (Online), (<http://andri88.blogspot.com/2009/model-pengambilan-keputusan>), diakses 15 Agustus 2010.
- Arben, P. 2012. *Konsep Pengambilan Keputusan*, (Online), (<http://putra-arbent.blogspot.com>), diakses 12 Agustus 2012.
- Ari, W. P. 2010. *Dasar-Dasar Pengambilan Keputusan*, (Online), (<http://arriwp.blogspot>), diakses 7 Januari 2013
- Arsip26. 2012. *Teori Pengambilan Keputusan*, (Online), (<http://26-arsip-2007.blogspot.com>). Diakses 15 Agustus 2012.
- Auliyah, A. 2005. *Teori-Teori Pengambilan Keputusan*, (Online), (<http://astaqauliyah.com>), diakses 15 Agustus 2012.
- Basri, H. 2010. *Pesantren di Indonesia: Dilema dan Prospek*, (Online), (<http://prodibpi.wordpress.com/2010/08/05/pesantren-di-indonesia-dilema-dan-prospek>), diakses 12 Mei 2010.
- Basri. 2012. *Pengambilan Keputusan*, (Online), (<http://setabasri01.blogspot.com>), diakses Januari 2013.
- Bazerman, M. H. 2004. *Judgment in Managerial Decision Making (Sixth Edition)*. United State.
- Campbell, R.F, Bridges, E.M. & Nystrand, R.O. 1977. *Instroduction to Educational Adsmistration (5th edition)*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Cordnet, D., Gary H. J. & Hale, W. 1992. *What Works in Policing: Operations and Administration Examined*. Cincinnati: Anderson.
- Cunningham, W. G. 1982. *Systematic Planning for Educational Change*. USA: Mayfield Publishing Company.