

**KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH
DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN
DI SMK MUHAMMADIYAH BUMIA YU KABUPATEN BREBES**



IAIN PURWOKERTO

TESIS

**Diajukan kepada Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Purwokerto
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat**

**Memperoleh Gelar Magister Pendidikan (M.Pd.)
IAIN PURWOKERTO**

**INDRA PURWANTO
NIM: 1423402117**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
PURWOKERTO
2019**



KEMENTERIAN AGAMA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO
PASCASARJANA

Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126 Telp : 0281-635624, 628250 Fax. 0281-636553
Website : www.iainpurwokerto.ac.id, E-mail : pps.iainpurwokerto@gmail.com

PENGESAHAN

Nomor: *050* /In.17/D.Ps/PP.009/ 2/ 2019

Direktur Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Purwokerto mengesahkan Tesis mahasiswa:

Nama : Indra Purwanto
NIM : 1423402117
Prodi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul : Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengambilan Keputusan di SMK Muhammadiyah Bumiayu Kabupaten Brebes

Telah disidangkan pada tanggal **9 Januari 2019** dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk memperoleh gelar **Magister Pendidikan (M.Pd.)** oleh Sidang Dewan Penguji Tesis.

Purwokerto, 7 Februari 2019

Direktur,



Abdul Basit
Abdul Basit



KEMENTERIAN AGAMA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO
PASCASARJANA

Alamat: Jl. Jend. A. Yani No. 40A Purwokerto 53126 Telp. 0281-635624 Fax. 0281-636553
Website: www.iainpurwokerto.ac.id Email: pps.iainpurwokerto@gmail.com

PENGESAHAN

Nama : Indra Purwanto
NIM : 1423402117
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul : Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pengambilan Keputusan di SMK Muhammadiyah Bumiayu Kabupaten Brebes

No	Nama Dosen	Tanda Tangan	Tanggal
1	Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag. NIP. 19681008 199403 1 001 Ketua Sidang Merangkap Penguji		9/2-2019
2	Dr. Musta'in, M.Si. NIP. 19710302 200901 1 004 Sekretaris Sidang Merangkap Penguji		9/2-2019
3	Dr. Hj. Tutuk Ningsih, S.Ag., M.Pd. NIP. 19640916 199803 2 001 Pembimbing Merangkap Penguji		31/1-2019
4	Dr. Subur, M.Ag. NIP. 19670307 199303 1 005 Penguji Utama		31/1-2019
5	Dr. H. M. Najib, M.Hum. NIP. 19570131 198603 1 002 Penguji Utama		31/1-19

Purwokerto, 9 Januari 2019
Mengetahui,
Ketua Program Studi MPI,

Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag.
NIP. 19681008 199403 1 001

NOTA DINAS PEMBIMBING

HAL : Pengajuan Ujian Tesis

Kepada Yth.

Direktur Pascasarjana IAIN Purwokerto

Di Purwokerto

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Setelah membaca, memeriksa, dan mengadakan koreksi, serta perbaikan-perbaikan seperlunya, maka bersama ini saya sampaikan naskah mahasiswa:

Nama : Indra Purwanto
NIM : 1423402117
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul : Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pengambilan
Keputusan di SMK Muhammadiyah Bumiayu
Kabupaten Brebes

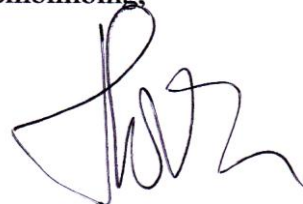
Dengan ini mohon agar tesis mahasiswa tersebut di atas dapat disidangkan dalam ujian tesis.

Demikian nota dinas ini disampaikan. Atas perhatian Bapak, kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

IAIN PURWOKERTO

Purwokerto, 4 Desember 2018
Pembimbing,



Dr. Hj. Tutuk Ningsih, M.Pd.
NIP. 19640916 199803 2 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis saya yang berjudul: **“KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN DI SMK MUHAMMADIYAH BUMIAYU KABUPATEN BREBES”**, seluruhnya merupakan hasil karya sendiri.

Adapun pada bagian-bagian tertentu dalam penelitian tesis yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.




IAIN PURWOKERTO

Purwokerto, 30 November 2018

Hormat saya,




Indra Purwanto
NIM. 1423402117

**KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH
DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN
DI SMK MUHAMMADIYAH BUMIAYU KABUPATEN BREBES**

**Indra Purwanto
NIM: 1423402117**

**Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana
Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto**

ABSTRAK

Dalam tatanan organisasi, pengambilan keputusan adalah bagian terpenting dalam merencanakan kegiatan. Memungkinkan sebuah pengambilan keputusan berdampak pada menyelesaikan masalah atau malah justru menambah masalah. Lembaga pendidikan adalah salah satu bagian dari unit lembaga yang terorganisir, sehingga terdapat kegiatan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh seorang pimpinan lembaga pendidikan sebagai manajer.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis secara mendalam kepemimpinan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan yang dilakukan kepala sekolah di SMK Muhammadiyah Bumiayu Kabupaten Brebes.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif dengan mengambil latar di SMK Muhammadiyah Bumiayu. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, dokumentasi dan wawancara. Analisis data menggunakan model interaktif yang terdiri dari pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pemeriksaan keabsahan data dengan ketekunan pengamatan dan triangulasi metode.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Kepemimpinan kepala sekolah SMK Muhammadiyah Bumiayu tercermin dari perilaku yang cenderung pada melaksanakan tindakan yang selalu menyeran aspirasi bawahan, memberdayakan bawahan agar bekerja secara maksimal, senantiasa memperhatikan kebutuhan bawahan dengan berusaha menciptakan suasana saling percaya, menghargai, simpati, bersahabat, tumbuh pula rasa respek dan hormat diri dari bawahan kepada pimpinannya, sehingga apa yang menjadi tugas merupakan hasil keputusan bersama dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Pengambilan keputusan yang dilakukan kepala sekolah dapat dilihat dari proses tahapan yang dilakukan, yaitu melalui kegiatan identifikasi awal, merumuskan tujuan, alternatif solusi, menentukan kriteria pemilihan solusi, dan implementasi keputusan. Dalam tataran proses, pengambilan keputusan dilakukan dengan mengundang kehadiran guru selanjutnya memaparkan permasalahan terkait dengan keputusan yang akan diambil. Pertimbangan dalam pengambilan keputusan, antara lain mencakup keterbatasan waktu, kondisi cuaca, geografis, dan jumlah partisipan. Implementasi pengambilan keputusan dilaksanakan melalui legalisasi keputusan, rancangan operasional, pengawasan, dan evaluasi. Sosialisasi keputusan kepala sekolah dijelaskan secara terbuka kepada seluruh komponen *stakeholder* sekolah untuk dapat dilaksanakan sesuai rencana.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Pengambilan Keputusan, Kepala Sekolah

**THE LEADERSHIP OF HEADMASTER IN DECISION MAKING
AT SMK MUHAMMADIYAH BUMIAYU, BREBES REGENCY**

Indra Purwanto

NIM: 1423402117

**Islamic Education Management Department
Post-Graduate Program
State Islamic Institute of Purwokerto**

ABSTRACT

In the organizational order, decision making is the most important part of planning activities. Allowing a decision to have an impact on solving the problem or even adds to the problem. Educational institutions are one part of an organized unit of organization, so there are decision-making activities carried out by a leader of an educational institution as a manager.

This study aims to describe and analyze in depth the principal's leadership and the decision making process of the headmaster at school in SMK Muhammadiyah Bumiayu Brebes Regency.

This research is a descriptive qualitative research by taking a background at SMK Muhammadiyah Bumiayu. Data collection techniques used observation, documentation and interviews. The data analysis used interactive models consist of data collection, data reduction, data presentation, and conclusion. Check the validity of the data with perseverance of observation and triangulation of methods.

The results showed that: The Leadership of the headmaster of SMK Muhammadiyah Bumiayu which is reflected from behavior that tend to carry out actions that always absorb the aspirations of the subordinates, empowering subordinates to work optimally, always attentive to the needs of subordinates by trying to create an atmosphere of mutual trust, respect, sympathy, friendly, and also grow a sense of respect and self-respect from the subordinates to the superior, so what is the result of a joint decision can be implemented with the best. Decision making made by the principal can be seen from the stages of the process carried out, namely through initial identification activities, formulating objectives, alternative solutions, determining the criteria for selecting solutions, and implementing decisions.. In a state of process, decision-making is made by inviting the presence of the teacher further explained the problems associated with the decisions to be taken. Considerations in decision making, among others, include the limitations of time, weather conditions, geographic, and number of participants. Implementation of decision decision implemented through the legalization decision, the draft of the operational, supervision, and evaluation. The socialization decision of the head of school explained openly to the entire stakeholders of the school to be implemented according to plan.

Keywords: Leadership, Decision-Making, The Headmaster

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Berdasarkan Keputusan Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 158 Tahun 1987 No. 0543 b/u/1987 Tanggal 10 September 1987 tentang Pedoman Transliterasi Arab-Latin dengan beberapa penyesuaian menjadi sebagai berikut:

1. Konsonan

Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	ba	b	be
ت	ta	t	te
ث	sa	ṣ	es (dengan titik di atas)
ج	jim	j	je
ح	ha	ḥ	ha (dengan titik dibawah)
خ	kha	kh	ka dan ha
د	dal	d	de
ذ	zal	ẓ	zet (dengan titik di atas)
ر	ra	r	er
ز	zak	z	zet
س	sin	s	es
ش	syin	sy	es dan ye
ص	sad	ṣ	es (dengan titik dibawah)
ض	dad	ḍ	de (dengan titik dibawah)
ط	ta	ṭ	te (dengan titik dibawah)
ظ	za'	ẓ	zet (dengan titik dibawah)
ع	'ain	‘	koma terbalik di atas
غ	gain	g	ge
ف	fa'	f	ef

ق	qaf	q	qi
ك	kaf	k	ka
ل	lam	l	'el
م	mim	m	'em
ن	nun	n	'en
و	waw	w	w
ه	ha'	h	ha
ء	hamzah	`	apostrof
ي	ya'	y	ye

2. Konsonan rangkap karena *Syaddah* ditulis rangkap

مُتَعَدِّدَةٌ	ditulis	<i>muta'addidah</i>
عِدَّةٌ	ditulis	'iddah

3. *Ta' Marbutah* di akhir kata Bila dimatikan tulis *h*

حِكْمَةٌ	ditulis	<i>ḥikmah</i>
جِزْيَةٌ	ditulis	<i>jiḥyah</i>

(Ketentuan ini diperlakukan pada kata-kata Arab yang sudah terserap ke dalam Bahasa Indonesia, seperti *zaka*, *sala* dan sebagainya, kecuali jika dikehendaki lafal aslinya)

- a. Bila diikuti dengan kata sandang "al" serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan *h*.

كِرَامَةُ الْأَوْلِيَاءِ	ditulis	<i>Karamah al-auliya</i>
--------------------------	---------	--------------------------

- b. Bila *ta'marbutah* hidup atau dengan harakat *fathah* atau *kasrah* atau *dammah* ditulis dengan *t*.

زَكَاةُ الْفِطْرِ	ditulis	<i>Zakat al-fiṭr</i>
-------------------	---------	----------------------

4. Vokal Pendek

◌َ	<i>fathah</i>	ditulis	a
◌ِ	<i>kasrah</i>	ditulis	i
◌ُ	<i>dammah</i>	ditulis	u

5. Vokal Panjang

1.	<i>Fathah</i> + alif	ditulis	ā
	جاهلية	ditulis	<i>jāhiliyah</i>
2.	<i>Fathah</i> + ya' mati	ditulis	ā
	تنسى	ditulis	<i>tansā</i>
3.	<i>Kasrah</i> + ya' mati	ditulis	ī
	كريم	ditulis	<i>karīm</i>
4.	<i>Dammah</i> + wawu mati	ditulis	ū
	فروض	ditulis	<i>furūd'</i>

6. Vokal Rangkap

1.	<i>Fathah</i> + Ya' mati	ditulis	ai
	بينكم	ditulis	<i>bainakum</i>
2.	<i>Fathah</i> + wawu mati	ditulis	au
	قول	ditulis	<i>qaul</i>

7. Vokal Pendek yang berurutan dalam satu kata dipisahkan dengan apostrof

أنتم	ditulis	<i>a`antum</i>
أعدت	ditulis	<i>u`iddat</i>
لئن شكرتم	ditulis	<i>la`in syakartum</i>

8. Kata sandang Alif + Lam

- Bila diikuti huruf *Qamariyyah*
- Bila diikuti huruf *Syamsiyyah* ditulis dengan menggunakan huruf *Syamsiyyah* yang mengikutinya, serta menghilangkan huruf *l* (el) nya

السماء	ditulis	<i>As-Samā`</i>
الشمس	ditulis	<i>Asy-Syams</i>

9. Penulisan kata-kata dalam rangkaian kalimat

Ditulis menurut bunyi atau pengucapannya

ذوى الفروض	ditulis	<i>zawāial-furūd</i>
اهل السنة	ditulis	<i>ahl as-sunnah</i>

MOTTO

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ^ط وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا^ط
مِّنْ حَوْلِكَ^ط فَاعْفُ عَنْهُمْ^ط وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ^ط وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ^ط فَإِذَا
عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ^ج إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

“Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya”.

(QS. Ali Imron (3): 159)

IAIN PURWOKERTO

PERSEMBAHAN

Al-Hamdulillah, atas Rahmat dan Hidayah-Nya, saya dapat menyelesaikan Tesis ini dengan baik. Karya sederhana ini ku persembahkan untuk:

- Kedua Orangtuaku (Bapak Wasito dan Ibu Siti Maenah), yang telah mendukung agar memperoleh ilmu yang manfaat, mendoakanku, dan memberiku motivasi dalam segala hal serta memberikan kasih sayang yang teramat besar yang tak mungkin bisa kubalas dengan apapun.
- Isteriku Kurniasih, yang selalu mendukungku, membangkitkan semangat untuk terselesaikannya penyusunan tesis ini.
- Anak-anakku: Muhammad Syamil Syauqillah, Muhammad Fawwaaz Muhibbullah, Al-Khalifi Dzikri Hady, Akhtar Asyrafurahman Bahauddin, yang selalu menjadi penyemangat hidupku. *Bārakallāhu fī kum.*



IAIN PURWOKERTO

KATA PENGANTAR

Al-Ḥamdulillâh, segala puji syukur ke-Hadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah dan karunia-Nya, shalawat serta salam semoga tetap terlimpahkan kepada Nabi akhir zaman Muḥammad SAW, keluarga, sahabat dan kita semua, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul: “Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pengambilan Keputusan di SMK Muhammadiyah Bumiayu Kabupaten Brebes”.

Penulis menyadari bahwa dalam menyusun tesis ini masih terdapat banyak kekurangan karena keterbatasan pengetahuan dan pengalaman penulis. Tesis ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada, yang terhormat:

1. Dr. H. A. Luthfi Hamidi, M.Ag., Rektor IAIN Purwokerto.
2. Prof. Dr. H. Abdul Basit, M.Ag., Direktur Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Purwokerto.
3. Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag., Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Purwokerto.
4. Dr. Hj. Tutuk Ningsih, M.Pd., Penasehat Akademik Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Purwokerto, dan Dosen Pembimbing, terimakasih atas bimbingannya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini.
5. M. A. Ma'ruf, S.Sos.I.,M.Pd., Kepala Sekolah SMK Muhammadiyah Bumiayu Kabupaten Brebes, terimakasih atas bantuan dan kerjasamanya, sehingga penulis mudah untuk mendapatkan data-data yang dibutuhkan.
6. Tenaga Pendidik dan Kependidikan SMK Muhammadiyah Bumiayu Kabupaten Brebes, terimakasih atas bantuan dan kerjasamanya, sehingga penulis mudah untuk mendapatkan data-data yang dibutuhkan.
7. Segenap dosen dan staf administrasi Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Purwokerto.

8. Kepala Sekolah dan Bapak/Ibu Guru MI Tarbiyatul Athfal Penanjung Desa Pruwatan tempat tugas penulis sebagai ASN Kementerian Agama RI.
9. Teman-teman MPI-G atas motivasi, semangat dan persaudaraan yang terus terjalin.
10. Semua pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan penulisan Tesis ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Akhirnya dengan segala kerendahan hati penulis mohon kepada Allah SWT, semoga jasa-jasa beliau akan mendapat pahala yang setimpal dari Allah SWT. Semoga tesis ini bermanfaat bagi penulis khususnya, dan pembaca pada umumnya. Penulis juga memohon atas kritik dan saran terhadap segala kekurangan demi kesempurnaan tesis ini di masa mendatang.

Purwokerto, 30 November 2018



Indra Purwanto
NIM. 1423402117



IAIN PURWOKERTO

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PENGESAHAN DIREKTUR	ii
PENGESAHAN TIM PENGUJI	iii
NOTA DINAS PEMBIMBING	iv
PERNYATAAN KEASLIAN	v
ABSTRAK	vi
ABSTRAC	vii
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN	viii
MOTTO	xi
PERSEMBAHAN	xii
KATA PENGANTAR	xiii
DAFTAR ISI	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Fokus Penelitian	9
C. Rumusan Masalah	10
D. Tujuan Penelitian	10
E. Manfaat Penelitian	11
F. Sistematika Penulisan	12
BAB II KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN	13
A. Konsep Kepemimpinan Kepala Sekolah	13
1. Teori Kepemimpinan	13
2. Pengertian Kepemimpinan Kepala Sekolah	23
3. Tugas dan Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah	29
B. Pengambilan Keputusan	32
1. Pengertian Pengambilan Keputusan	32
2. Tipe-Tipe Keputusan	35

3. Fungsi dan Dasar Pengambilan Keputusan	37
4. Jenis-Jenis Pengambilan Keputusan	40
5. Tahapan dan Teknik Pengambilan Keputusan	42
6. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi dalam Pengambilan Keputusan	53
C. Kepala Sekolah Sebagai Pengambil Keputusan.....	55
D. Hasil Penelitian Yang Relevan	59
E. Kerangka Berpikir	63
BAB III METODE PENELITIAN	66
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	66
B. Data dan Sumber Data	67
C. Teknik Pengumpulan Data dan Instrumen Penelitian.....	71
D. Teknik Analisis Data	74
E. Pengecekan Keabsahan Data	78
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN DI SMK MUHAMMADIYAH BUMIAJU KABUPATEN BREBES	80
A. Deskripsi Lokasi Penelitian	80
1. Sejarah Berdiri	80
2. Identitas Sekolah	81
3. Letak Geografis	82
4. Visi dan Misi Sekolah	82
5. Keadaan Guru dan Karyawan	83
6. Keadaan Siswa	85
7. Keadaan Sarana dan Prasarana	86
8. Deskripsi Kepemimpinan Kepala SMK Muhammadiyah Bumiayu	88
B. Sajian Data	101
1. Mekanisme Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah di SMK Muhammadiyah Bumiayu Kabupaten Brebes	101

IAIN PURWOKERTO

2. Pertimbangan Kepala Sekolah dalam Pengambilan Keputusan di SMK Muhammadiyah Bumiayu Kabupaten Brebes	107
3. Implementasi Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah di SMK Muhammadiyah Bumiayu Kabupaten Brebes	110
4. Sosialisasi Keputusan Kepala Sekolah Terhadap Kelangsungan Program Pendidikan di SMK Muhammadiyah Bumiayu Kabupaten Brebes	117
C. Pembahasan	117
1. Analisis Mekanisme Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah	125
2. Analisis Pertimbangan Kepala Sekolah dalam Pengambilan Keputusan	128
3. Analisis Implementasi Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah	130
4. Analisis Sosialisasi Keputusan Kepala Sekolah	132
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	133
A. Kesimpulan	133
B. Saran	134

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN **IAIN PURWOKERTO**

Lampiran 1 Pedoman Wawancara

Lampiran 2 Pedoman Observasi

Lampiran 3 Pedoman Dokumentasi

Lampiran 4 Dokumen Pendukung

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kepemimpinan (*leadership*) merupakan bagian integral dari kehidupan umat manusia. Tugas utama manusia di muka bumi adalah sebagai pemimpin. Tugas kepemimpinannya pun telah dibebankan kepada manusia sejak zaman dahulu kala (*'azali*) sebelum manusia diciptakan. Sebagaimana firman Allah SWT. dalam surah Al-Baqarah (2) ayat 30.

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَن
يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا
لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

“Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: “Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi”. Mereka berkata: “Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal Kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?”. Tuhan berfirman: “Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui” (QS al-Baqarah [2]: 30)

Nanang Fattah mengatakan bahwa pemimpin mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan yang mengindikasikan betapa urgennya kepemimpinan dalam kehidupan manusia terlebih di lembaga pendidikan.¹ Sebab, pemimpin sebagai ujung tombak pembuat keputusan (*policy maker*) yang memegang peran dominan dalam mengarahkan, mendesain, mencetak, dan menghasilkan produk pendidikan yang berkualitas. Bahkan, secara keseluruhan, keberhasilan lembaga pendidikan akan sangat bergantung pada mutu kepemimpinan yang terdapat di dalamnya.

Kepemimpinan begitu kuat mempengaruhi kinerja organisasi sehingga rasional apabila dikatakan keterpurukan pendidikan salah satunya disebabkan

¹ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), 88.

karena kinerja kepemimpinan yang tidak dapat menyesuaikan diri dengan perubahan dan juga tidak membuat strategi pendidikan yang adaptif terhadap perubahan.² Sependapat dengan hal tersebut Thoha mengatakan bahwa suatu organisasi akan berhasil atau gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan.³ Dalam hal ini tentu saja kepemimpinan yang bagaimana yang dijalankan oleh kepala sekolah sebagai pemimpin. Hal senada juga dikemukakan oleh Buseri bahwa *leadership* atau kepemimpinan merupakan faktor penting dalam lembaga pendidikan yang bertujuan untuk memanusiakan manusia yang ideal sesuai dengan tujuan pendidikan itu sendiri.⁴ Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan dalam organisasi tersebut.

Lembaga pendidikan selalu memunculkan seorang pemimpin yang mampu menggerakkan dan mempengaruhi anggotanya, sekaligus sebagai wakil dari anggota tersebut dalam hubungannya dengan pihak luar. Hal senada diungkapkan oleh Wahyudi bahwa dalam suatu kehidupan masyarakat selalu muncul seorang pemimpin yang dapat mempengaruhi dan mengarahkan perilaku anggota masyarakat ke arah tujuan tertentu.⁵ Dalam usaha untuk memenuhi harapan, pemimpin menggunakan segala kemampuan dan memanfaatkan lingkungan dan potensi yang dimiliki dalam lembaga pendidikan yang dikelola.

Lembaga pendidikan yang ingin bertahan harus selalu bagus dalam operasionalnya dan harus mampu mengelola kegiatannya secara profesional artinya harus selalu mengikuti arus global. Kebutuhan manusia baik yang menyangkut masalah kebutuhan tenaga kerja yang setiap saat berubah maupun kebutuhan sosial agama manusia dalam bermasyarakat dituntut serta terpenuhi, baik untuk mencari kehidupan dunia maupun kehidupan akhirat dan selalu

² Aan Komariah dan Capi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 81.

³ Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen* (Jakarta: Rajawali Press, 2012), 1.

⁴ Kamrani Buseri, *Reinventing Pendidikan Islam: Menggagas Kembali Pendidikan Islam yang Lebih Baik* (Banjarmasin: Antasari Press, 2010), 45.

⁵ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)* (Jakarta: Alfabeta, 2009), 119.

mengikuti kebijaksanaan pemerintah. Lembaga sekolah yang mampu mengelola dan melaksanakan kegiatannya secara profesional akan selalu menarik minat siswa, untuk masuk dan akan menjadi sekolah terdepan. Sekolah yang pelaksanaan pendidikannya baik, yang diwujudkan dengan prestasi sekolah yang unggul, sekolah yang efektif, sekolah favorit, sekolah berstandar nasional atau internasional, atau sejenisnya, diyakini dimulai dari kepemimpinannya dan proses pembelajarannya. Hal ini sejalan dengan pernyataan Buseri bahwa maju mundurnya sebuah sekolah tentu sangat berkaitan dengan mutu kepemimpinannya, terutama sekali kepala sekolah.⁶

Sekolah merupakan lembaga pendidikan yang mempunyai berbagai macam aktivitas berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan. Ada berbagai macam kegiatan yang mencerminkan pelaksanaan pendidikan mulai dari yang bersifat pengelolaan dan administratif sampai yang bersifat teknis pembelajaran. Sebagaimana lembaga pada umumnya, sekolah membagi kegiatan ini ke dalam bagian-bagian atau unit-unit tertentu yang mana terdapat peran-peran dari para pemangku jabatan di sekolah sebagai pihak yang menjalankan kegiatan tersebut sesuai posisinya masing-masing. Mulai dari guru, petugas TU, kepala sekolah dan jajaran yang ada memiliki andil dalam setiap kegiatan di sekolah. Kegiatan-kegiatan tersebut secara berkesinambungan membangun sekolah menjadi organisasi yang dapat mewujudkan visi dan misi yang dimilikinya dengan baik.

Sekolah merupakan organisasi yang kompleks dan unik, sehingga memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi. Kepala sekolah yang berhasil, yaitu tercapainya tujuan sekolah, serta tujuan dari para individu yang ada di dalam lingkungan sekolah.⁷ Keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah dalam melaksanakan kepemimpinannya. Keberhasilan sekolah dapat dilihat dari kualitas sekolah yang semakin baik. Kualitas kepemimpinan kepala sekolah di dalam mencapai keberhasilan suatu sekolah sangatlah penting. Terhadap seluruh

⁶ Kamrani Buseri, *Reinventing...*, 48.

⁷ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahan* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2011), 3.

sekolah yang berhasil orang akan selalu menunjuk bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah kunci keberhasilan terhadap kualitas sekolah.

Dari semua kegiatan yang ada di sekolah terdapat kegiatan yang menjadi kunci dari pencapaian keberhasilan sekolah. Kegiatan tersebut ialah pengambilan keputusan yang sangat penting di antara kegiatan lain karena terdapat peran manajer sebagai pemimpin dalam hal ini kepala sekolah. Ada istilah yang patut kita soroti dari pernyataan tersebut. Istilah tersebut ialah pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan bukan hanya sekedar kegiatan biasa tetapi lebih dari itu. Pengambilan keputusan memungkinkan setiap kepala sekolah dapat mengetahui langkah apa yang semestinya dilakukan di masa yang akan datang terkait pencapaian tujuan sekolah. Kepala sekolah akan berperan sesuai dengan keputusan apa yang ia ambil sehingga akan terjadi efektivitas manajemen yang baik atas implikasi dari teori pengambilan keputusan.

Kepala sekolah merupakan suatu faktor yang terpenting dalam proses pencapaian keberhasilan sekolah dalam pencapaian tujuannya. Dengan demikian kepala sekolah sangat diharapkan pengaruhnya untuk mengendalikan agar pendidikan berjalan sesuai harapan semua pihak. Dalam menjalankan kepemimpinannya kepala sekolah tergantung kepada guru, karena guru merupakan ujung tombak pelaksanaan pendidikan.⁸ Inti dari kepemimpinan adalah pengambilan keputusan dan memimpin pelaksanaan keputusan tersebut dengan menggerakkan bawahannya yang didasarkan kepada prinsip-prinsip hubungan kemanusiaan.

Kepala sekolah merupakan jabatan yang mempunyai wewenang dalam membuat keputusan dan berada pada posisi teratas dalam suatu organisasi. Peraturan pemerintah yang menjelaskan bahwa kepala sekolah merupakan seorang pemimpin ialah Permendiknas No. 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan yang menjelaskan bahwa “Setiap sekolah/madrasah dipimpin oleh seorang kepala sekolah/madrasah”.⁹ Sehingga kita dapat

⁸ Nunu Nuchiyah, “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja Mengajar Guru Terhadap Prestasi Belajar”, *Jurnal Pendidikan Dasar* (Vol. V, No. 7, 2007), 2.

⁹ Permendiknas No. 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan

mengetahui bahwa di sekolah yang menempati posisi jabatan yang tertinggi ialah kepala sekolah. Selain itu kepala sekolah juga berwenang untuk kegiatan yang berkaitan dengan pengambilan keputusan yang bersifat final. Artinya, keputusan itu merupakan kegiatan akhir sebelum diimplementasikan menjadi kebijakan atau program-program sekolah. Oleh karena itu yang berperan dalam pengambilan keputusan ialah kepala sekolah sebagai manajer di sekolah.

Pengambilan keputusan dapat menjadikan sekolah sebagai sebuah organisasi pendidikan yang terus berdinamika ditengah hambatan dan ancaman yang muncul baik itu dari internal maupun eksternal sekolah. Sekolah menjadi lebih fleksibel meskipun harus melewati proses yang begitu rumit dalam mencapai tujuannya. Adakalanya sekolah dihadapkan pada situasi yang menghantarkan pada kegagalan namun di saat seperti inilah kegiatan pengambilan keputusan menjadi solusi untuk tetap mempertahankan eksistensinya sebagai sebuah organisasi.

Sebelum kegiatan pengambilan keputusan itu berlangsung, sekolah mengalami berbagai macam problematika yang berkaitan dengan pencapaian tujuan. Kesenjangan yang terjadi antara kenyataan yang dialami sekolah dan harapan yang ingin direalisasikan menjadi sasaran utama kepala sekolah dalam memainkan peranannya sebagai *decision maker*. Masalah ini akan mempengaruhi respon apa yang harus diberikan untuk melahirkan sebuah solusi melalui pemecahan masalah. Dalam kegiatan pengambilan keputusan seorang kepala sekolah membutuhkan informasi. Karena dengan informasi maka akan ditempuh sebuah pemecahan masalah yang efektif dan efisien dalam memenuhi kebutuhan yang ada. Sistem informasi yang dikelola dengan baik dapat menjadi aset bagi sekolah yang menerapkannya. Kepala sekolah dapat memanfaatkan sistem informasi dalam memanaj sekolah mencapai tujuan serta visi misi yang ditetapkan.

Kepemimpinan pendidikan yang efektif merupakan pemimpin yang dapat menjalankan fungsinya serta mampu mewujudkan visi, misi, dan tujuan pendidikan. Dalam pencapaian visi, misi, dan tujuan pendidikan yang telah ditetapkan bersama oleh warga lembaga pendidikan, diperlukan kondisi lembaga

pendidikan yang kondusif dan keharmonisan antara tenaga pendidikan yang ada di lembaga pendidikan antara lain kepala sekolah, guru, tenaga administrasi, dan orang tua peserta didik atau masyarakat yang masing-masing mempunyai peran yang cukup besar dalam mencapai tujuan organisasi pendidikan. Ketercapaian tujuan pendidikan sangat bergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepemimpinan kepala sekolah yang merupakan salah satu pemimpin pendidikan. Karena kepala sekolah merupakan seorang pejabat yang profesional dalam organisasi sekolah yang bertugas mengatur semua sumber organisasi dan bekerjasama dengan guru-guru dalam mendidik siswa untuk mencapai tujuan pendidikan.

Dalam melaksanakan fungsi kepemimpinannya, kepala sekolah harus melakukan pengelolaan dan pembinaan terhadap seluruh komponen sekolah melalui kegiatan administrasi, manajemen dan kepemimpinan yang sangat tergantung pada kemampuan manajerial seorang kepala sekolah. Di samping itu, kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga pendidikan berfungsi mewujudkan hubungan manusiawi yang harmonis dalam rangka membina dan mengembangkan kerjasama antar personal, agar secara serempak bergerak ke arah pencapaian tujuan melalui kesediaan melaksanakan tugas masing-masing secara bersungguh-sungguh dan bertanggung jawab yang dalam bahasa sekarang dikemas dalam istilah profesional.

Peranan kepala sekolah sebagai pengambil keputusan artinya kepala sekolah selalu berusaha memperbaiki penampilan sekolah melalui berbagai macam ide dan gagasan pemikiran berupa program-program yang baru serta melakukan survey untuk mempelajari berbagai persoalan yang timbul di lingkungan sekolah kemudian kepala sekolah harus mampu mengantisipasi gangguan yang timbul dengan memperhatikan situasi dan ketepatan keputusan yang diambil dan kepala sekolah bertanggung jawab untuk menentukan dan meneliti siapa yang akan memperoleh atau menerima sumber-sumber yang disediakan dan harus didelegasikan, serta kepala sekolah harus mampu mengadakan pembicaraan dan musyawarah dengan pihak luar dalam memenuhi kebutuhan sekolah.

Kepala sekolah harus mengetahui segala perubahan dan perkembangan yang terjadi di dalam lembaga yang dipimpinnya dalam usaha pengembangan kualitas pembelajaran. Adanya tenaga pengajar yang profesional dan yang tidak profesional dalam usaha meningkatkan mutu pendidikan akan mempengaruhi proses pembelajaran, karena mereka harus mampu mewujudkan tujuan pendidikan dan juga menghasilkan peserta didik yang mampu menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi serta beriman dan bertakwa kepada Allah SWT., menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab.

Kegagalan dan keberhasilan sekolah banyak ditentukan oleh kepala sekolah, karena kepala sekolah merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh oleh sekolah menuju tujuannya.¹⁰ Kepala sekolah tidak hanya mengelola sekolah dalam makna statis, melainkan menggerakkan semua potensi yang berhubungan langsung atau tidak langsung bagi kepentingan proses pembelajaran. Pengembangan kualitas pembelajaran di sekolah sangat ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah dalam memberdayakan staf pengajar dan anggota komunitasnya secara keseluruhan. Peran utama kepala sekolah antara lain adalah mengembangkan agar sekolah menjadi lembaga pendidikan yang baik dan mampu mencapai tujuan pendidikan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka peneliti mengadakan penelitian di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Muhammadiyah Bumiayu Kabupaten Brebes. Sekolah tersebut merupakan salah satu sekolah kejuruan favorit yang berada di wilayah Kecamatan Bumiayu, yang beralamat di Jalan Lingkar Langkap Kalierang Kecamatan Bumiayu Kabupaten Brebes Kode Pos 52273. SMK Muhammadiyah Bumiayu telah menjalin kerjasama-kerjasama dengan berbagai pihak dunia usaha/dunia industri dalam penyaluran tenaga kerja baik di dalam negeri maupun luar negeri. Terbukti dengan lulusan-lulusan yang telah bekerja di berbagai tempat seperti PT. ASTRA, PT. Musasi, PT. Mayora dan berbagai industri lainnya, tidak hanya di dalam negeri tetapi SMK Muhammadiyah Bumiayu telah beberapa tahun menyalurkan tenaga kerja ke luar

¹⁰ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), 158.

negeri seperti Malaysia dan Jepang. Hal ini menjadi pertimbangan bagi calon siswa baru bagaimana nantinya setelah lulus dapat disalurkan untuk bekerja sesuai dengan kompetensi yang dimiliki.

Kepala SMK Muhammadiyah Bumiayu memiliki etos kerja tinggi, dan sekolah yang dipimpinnya mengalami peningkatan mutu pendidikan dan telah terakreditasi “A”. Selain sebagai kepala SMK Muhammadiyah Bumiayu, beliau juga pernah menjadi Ketua Panitia Pengawas Pemilu (Panwaslu) Kabupaten Brebes tahun 2013-2014 dan sebagai Tim Ahli (Pakar) Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Kabupaten Brebes.¹¹ Dalam hal kepemimpinannya, kepala SMK selalu memberi teladan kepada para pendidik dan tenaga kependidikan di SMK Muhammadiyah Bumiayu, dengan selalu hadir lebih awal dan pulang lebih akhir dari guru dan karyawan lain, kecuali jika ada kepentingan. Kepala sekolah membuat berbagai rencana strategis demi kemajuan sekolah. Rencana strategis dibuat dalam berbagai bidang, antara lain: keimanan, akhlak mulia, intelektual, ketrampilan, kesiswaan, kepegawaian, pengajaran, MBS, dan peran serta masyarakat (PSM). Kepala madrasah berusaha menjadi contoh yang baik sebelum memberikan instruksi kepada bawahan, sehingga guru dan karyawan melaksanakan tugas dengan sungguh-sungguh. Suasana sekolah yang harmonis dan kekeluargaan juga menjadi faktor keberhasilan sekolah ini. Hubungan antara kepala sekolah, guru, karyawan, dan siswa di SMK Muhammadiyah Bumiayu sangat akrab. Tolong-menolong dalam mengerjakan tugas terbiasa dilakukan. Permasalahan yang muncul di sekolah ini diselesaikan dengan bermusyawarah.¹²

Berdasarkan kenyataan-kenyataan di atas sudah barang tentu ada kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala sekolah baik dalam hal pengambilan keputusan oleh kepala sekolah dengan melibatkan seluruh warga sekolah dan hubungan kepala sekolah dengan para stafnya untuk menemukan rancangan baru dalam melakukan suatu penyelenggaraan pendidikan. Menurut asumsi sementara

¹¹ *Dokumentasi* Biodata Kepala SMK Muhammadiyah Bumiayu dikutip pada tanggal 27 April 2018.

¹² *Wawancara* dengan Bapak M.A. Ma’ruf, Kepala SMK Muhammadiyah Bumiayu pada tanggal 23 April 2018.

peneliti, pencapaian kualitas pendidikan di lembaga pendidikan kejuruan tersebut disebabkan kepemimpinan kepala sekolah yang mementingkan nilai-nilai yang baik pula. Oleh karena itu, kepemimpinan kepala sekolah yang baik merupakan suatu keharusan, yaitu demi tercapainya visi, misi, dan tujuan sekolah. Konsepsi kepemimpinan kepala sekolah inilah yang kemudian melatar belakangi peneliti untuk mengkaji lebih dalam dan berupaya mengungkapkan makna dibalik itu. Atas dasar hal tersebut peneliti anggap penting untuk dapat dijadikan contoh kepemimpinan kepala sekolah yang lain.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka menjadi alasan bagi penulis untuk meneliti bagaimana pengambilan kepemimpinan kepala sekolah di SMK Muhammadiyah Bumiayu sehingga sekolah tersebut menjadi sekolah yang terbilang maju di Kabupaten Brebes. Penulis tertarik untuk meneliti sekolah tersebut, maka penulis mengambil judul penelitian “Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pengambilan Keputusan di SMK Muhammadiyah Bumiayu Kabupaten Brebes”.

B. Fokus Penelitian

Penelitian ini akan memfokuskan pada kepemimpinan kepala sekolah dalam hal mengambil keputusan di SMK Muhammadiyah Bumiayu Kabupaten Brebes, dengan rincian sebagai berikut.

1. Kepemimpinan kepala sekolah dalam penelitian ini adalah kemampuan dan kepribadian kepala sekolah untuk mempengaruhi perilaku bawahannya agar mau bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
2. Pengambilan keputusan dalam penelitian 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.
3. Tahapan dalam pengambilan keputusan oleh kepala sekolah dilakukan melalui lima langkah, yaitu: (a) Identifikasi masalah; (b) Perumusan tujuan; (c) Identifikasi alternatif solusi; (d) Penentuan kriteria pemilihan alternatif solusi; dan (e) Penentuan pilihan alternatif solusi (keputusan).

4. Pembahasan kepemimpinan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan difokuskan pada mekanisme pengambilan keputusan, pertimbangan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan, implementasi pengambilan keputusan yang dilakukan kepala sekolah, dan terakhir tentang sosialisasi keputusan kepala sekolah terhadap kelangsungan program pendidikan.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: “Bagaimana kepemimpinan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan di SMK Muhammadiyah Bumiayu Kabupaten Brebes?”. Adapun yang menjadi sub-sub dalam rumusan masalah tersebut adalah:

1. Bagaimana mekanisme pengambilan keputusan oleh kepala sekolah di SMK Muhammadiyah Bumiayu Kabupaten Brebes?
2. Bagaimana pertimbangan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan di SMK Muhammadiyah Bumiayu Kabupaten Brebes?
3. Bagaimana implementasi pengambilan keputusan kepala sekolah di SMK Muhammadiyah Bumiayu Kabupaten Brebes?
4. Bagaimana sosialisasi keputusan kepala sekolah terhadap kelangsungan program pendidikan di SMK Muhammadiyah Bumiayu Kabupaten Brebes?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan penelitian di atas, maka penelitian ini bertujuan, sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis secara mendalam mekanisme pengambilan keputusan oleh kepala sekolah di SMK Muhammadiyah Bumiayu Kabupaten Brebes.
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis secara mendalam pertimbangan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan di SMK Muhammadiyah Bumiayu Kabupaten Brebes.

3. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis secara mendalam implementasi pengambilan keputusan kepala sekolah di SMK Muhammadiyah Bumiayu Kabupaten Brebes.
4. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis secara mendalam sosialisasi keputusan kepala sekolah terhadap kelangsungan program pendidikan di SMK Muhammadiyah Bumiayu Kabupaten Brebes

E. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan akan mendapatkan manfaat, baik secara teoretis maupun secara praktis.

1. Manfaat secara Teoretis

Manfaat secara teoretis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Menemukan prinsip dalam bidang kepemimpinan kepala sekolah sebagai sebuah disiplin ilmu dalam ilmu manajemen pendidikan Islam.
- b. Menjadikan masukan untuk perkembangan yang dihadapi oleh sekolah, terutama dalam pengambilan keputusan kepala sekolah.
- c. Sebagai bahan bacaan dan memperkaya khazanah ilmu pengetahuan tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan.

2. Manfaat secara Praktis

Manfaat secara praktis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Sebagai bahan masukan bagi Kepala Sekolah SMK Muhammadiyah Bumiayu dalam mengambil keputusan untuk mengupayakan sekolah yang lebih baik dan bermutu, sehingga sekolah dapat menerima masukan secara terbuka sebagai pertimbangan untuk mengetahui profil dirinya dan dapat melihat dari sisi kekuatan dan kelemahan.
- b. Bagi Kepala SMK Muhammadiyah Bumiayu Kabupaten Brebes, hasil penelitian ini dapat menjadi masukan untuk pengambilan keputusan di dalam lembaga yang dipimpin.
- c. Bagi Peneliti lain: Menambah wawasan dan pengalaman serta penguatan pengetahuan mengenai peranan kepemimpinan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan.

F. Sistematika Penulisan

Tesis ini terdiri atas lima bab, yaitu bab I sampai bab V. Di bawah ini rincian pembahasan masing-masing bab, sebagai berikut:

Bab Pertama Pendahuluan, membahas tentang latar belakang masalah yang menjadi alasan pentingnya penulisan tesis ini. Pada bab ini, dikemukakan secara runtut tentang latar belakang masalah, fokus penelitian, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

Pada bab kedua Kajian Teoritik, dikemukakan teori-teori yang menjadi landasan penelitian. Pada bab ini dikemukakan teori-teori tentang konsep kepemimpinan, kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga pendidikan, pengambilan keputusan oleh pemimpin dalam lembaga pendidikan, hasil penelitian yang relevan, dan kerangka berpikir.

Bab ketiga adalah Metode Penelitian. Bab ini terdiri atas: tempat dan waktu penelitian, pendekatan dan jenis penelitian, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, pemeriksaan keabsahan data dan teknik analisis data.

Bab Keempat hasil penelitian dan pembahasan. Peneliti deskripsikan data-data hasil lapangan, dengan teknik wawancara, observasi dan dokumentasi yang berkaitan dengan fokus penelitian, yaitu: deskripsi lokasi penelitian, paparan data yang membahas tentang pengambilan keputusan kepala sekolah di SMK Muhammadiyah Bumiayu, Kabupaten Brebes, yang terfokus pada mekanisme pengambilan keputusan, pertimbangan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan, implementasi pengambilan keputusan yang dilakukan kepala sekolah, dan terakhir tentang sosialisasi keputusan kepala sekolah terhadap kelangsungan program pendidikan di SMK Muhammadiyah Bumiayu. Kemudian pada pembahasan hasil penelitian, membahas tentang gagasan peneliti, penafsiran dan penjelasan dari temuan atau teori yang diungkap dari lapangan.

Bab kelima simpulan dan saran, yang memuat kesimpulan dari seluruh pembahasan dan dijadikan dasar untuk memberikan saran bagi sekolah. Sekaligus bagi temuan pokok atau kesimpulan dan rekomendasi yang diajukan.

BAB II

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

A. Konsep Kepemimpinan Kepala Sekolah

1. Teori Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan faktor manusiawi yang paling menentukan sukses tidaknya suatu organisasi lembaga pendidikan maupun lembaga kenegaraan. Sebab ia merupakan motor penggerak dan bertanggung jawab atas segala aktifitas dan fasilitas. Dia dituntut mampu mengantisipasi tindakan-tindakan yang berdasarkan perkiraan-perkiraan untuk menampung yang terjadi mengenai kelemahan-kelemahan serta mencapai suatu tujuan dan sasaran dalam waktu yang telah ditentukan. Kepemimpinan merupakan motor penggerak bagi sumber-sumber dan alat-alat manusia dan alat lainnya dalam suatu organisasi atau lembaga.¹³ Demikian pentingnya peranan kepemimpinan dalam upaya untuk mencapai tujuan sehingga dapat dikatakan bahwa sukses atau kegagalan yang dialami sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh orang-orang yang diserahi tugas untuk memimpin suatu organisasi.

Kasali, dalam Muhaimin mengemukakan 5 tahap kepemimpinan yang meliputi: (a) level 1, pemimpin karena hal-hal yang bersifat legalitas semisal menjadi pemimpin karena Surat Keputusan (SK), (b) level 2, pemimpin yang memimpin dengan kecintaannya, pemimpin pada level ini sudah memimpin orang bukan memimpin pekerjaan, (c) level 3, pemimpin yang lebih berorientasi pada hasil, pada pemimpin level ini prestasi kerja adalah sangat penting, (d) level 4, pada tingkat ini pemimpin berusaha menumbuhkan pribadi dalam organisasi untuk menjadi pemimpin, dan (e) level 5, pemimpin yang memiliki daya tarik yang luar biasa. Pada pemimpin level ini, orang yang mengikuti bukan hanya karena apa yang telah diberikan pemimpin

¹³ Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi* (Jakarta: Gunung Agung, 2008), 36.

secara personal atau manfaatnya, tetapi juga karena nilai dan simbol yang melekat pada diri orang tersebut. Agar seorang kepala sekolah/madrasah mampu bergerak dari pemimpin level 1 menuju pemimpin level di atasnya, sampai dengan pemimpin level 5 dibutuhkan empat unsur, yaitu: Visi (*vision*), Keberanian (*courageness*), Realita (*reality*), dan Etika (*ethics*).¹⁴

Teori kepemimpinan yang berkembang selama ini ingin mengetahui bagaimana terjadinya keefektifan kepemimpinan dalam organisasi. Sehingga berbagai hasil penelitian menemukan teori bahwa kepemimpinan dapat dilihat dari pribadi pemimpin, perilaku pemimpin, situasi budaya organisasi, hubungan pemimpin dengan yang dipimpin dan hubungan pemimpin dengan tugas-tugasnya. Dewasa ini pengertian kepemimpinan dalam sejumlah kajian memiliki nuansa sosial budaya lebih kuat. Hal ini didasari pencitraan sosiologis terhadap organisasi sehingga dilihat dari sistem sosial yang memiliki dimensi sosial budaya. Kepemimpinan tidak lagi dipahami secara organik tetapi merupakan dimensi organisasi yang mempunyai kontribusi untuk membangun budaya organisasi yang sehat.

a. Teori Pendekatan Sifat (*The Trait Approach*)

Teori ini berkembang dengan memusatkan pada karakteristik pribadi seorang pemimpin. Teori ini, sampai pertengahan tahun 1940-an merupakan dasar dari penelitian tentang kepemimpinan, mencatat bakat bawaan yang menyakinkan sebagai ciri pemimpin. Bahwa seorang pemimpin dianugerahi sifat unggul, sehingga menyebabkan pemimpin tersebut berbeda dengan orang lainnya.¹⁵

Pendekatan sifat ini berasumsi seseorang dapat menjadi pemimpin apabila memiliki sifat-sifat atau karakteristik kepribadian yang ada dalam diri seorang pemimpin, meskipun orang tuanya bukan seorang pemimpin. Pendekatan ini dimulai dengan mengadakan perumusan teori kepemimpinan melalui indentifikasi sifat-sifat seorang pemimpin yang

¹⁴ Muhaimin, *et.al.*, *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2010), 30-31

¹⁵ Wirawan, *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2014), 111-112.

berhasil dalam melaksanakan kepemimpinannya, pada masa itu orang mengadakan penelitian terhadap sifat-sifat pemimpin, dengan karakter seperti kecerdasan, keadaan emosional, kesabaran, gairah, fisik yang kuat dan sehat serta tinggi yang memenuhi syarat. Dan pendekatan ini menyatakan bahwa pemimpin adalah dilahirkan bukan diciptakan, artinya seseorang telah membawa bakat kepemimpinan sejak dilahirkan bukan dididik atau dilatih. Pemimpin yang dilahirkan tanpa melalui diklat sudah dapat menjadi pemimpin efektif.¹⁶

Pendekatan sifat hampir sama dengan model *Great Man*, meskipun berbeda dalam mengartikan bakat yang dimiliki seorang pemimpin. Model *Great Man* lebih menekankan pada bakat dalam arti keturunan, bahwa seseorang menjadi pemimpin karena memiliki genetis (bawaan sifat) dari orang tuanya sebagai pemimpin. Sedang model *trait* ini berasumsi bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin apabila memiliki karakteristik kepribadian yang dibutuhkan oleh seorang pemimpin, meskipun orang tuanya bukan seorang pemimpin. Pendekatan ini mengacu dari pemikiran bahwa keberhasilan ditentukan oleh sifat-sifat kepribadian yang dimiliki baik secara fisik maupun psikis.¹⁷

Berdasarkan pendapat di atas, teori pendekatan sifat berdasarkan pada sifat seseorang yang dilakukan dengan cara membandingkan sifat yang timbul sebagai pemimpin dan bukan pemimpin dan membandingkan sifat pemimpin yang efektif dengan pemimpin yang tidak efektif. Pendekatan sifat-sifat berpendapat bahwa pemimpin itu dilahirkan bukan diciptakan, artinya seorang telah membawa bakat kepemimpinan sejak dilahirkan bukan dididik atau dilatih. Pemimpin yang dilahirkan tanpa melalui diklat sudah dapat menjadi pemimpin yang efektif. Pelatihan kepemimpinan hanya bermanfaat bagi mereka yang memang telah memiliki sifat-sifat kepemimpinan. Artinya, seseorang yang tidak memiliki sifat

¹⁶ Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 259.

¹⁷ Wuradji, *The Education Leadership: Kepemimpinan Transformasional* (Yogyakarta: Gema Media, 2009), 20-21.

dan bakat kepemimpinan yang dibawa sejak lahir, tidak perlu dilatih kepemimpinan karena akan sia-sia saja.

b. Teori Pendekatan Perilaku (*The Behaviour Approach*)

Model kepemimpinan dengan menggunakan pendekatan perilaku ini tampak dari cara melakukan pengambilan keputusan, cara memerintah, cara memberi tugas, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat bawahan, cara membimbing dan mengarahkan, cara menegakkan disiplin, cara mengendalikan dan pengawasan pekerjaan anggota organisasi, cara memimpin rapat, cara menegur dan memberikan sanksi.¹⁸ Teori ini muncul karena teori pendekatan sifat ternyata tidak mampu menjelaskan apa yang menyebabkan seseorang menjadi pemimpin yang efektif.

Teori pendekatan perilaku menekankan kepada analisis perilaku pemimpin, mengidentifikasi elemen-elemen kepemimpinan yang dapat dikaji, dipelajari, dan dilaksanakan. James Owen berkeyakinan bahwa: Perilaku dapat dipelajari, hal ini berarti bahwa orang yang dilatih dalam perilaku kepemimpinan yang tepat akan dapat memimpin secara efektif. Namun demikian, hasil penelitian telah membuktikan bahwa perilaku kepemimpinan yang cocok dalam situasi belum tentu sesuai dengan situasi yang lain. Akan tetapi, memang perilaku kepemimpinan ini keefektifan tergantung pada banyak variabel, kesimpulan penelitian membuktikan bahwa perilaku pemimpin tertentu adalah lebih efektif dibanding dengan aspek perilaku, yaitu fungsi dan gaya kepemimpinan.¹⁹

Dari beberapa teori perilaku kepemimpinan yang ada, gaya kepemimpinan yang sangat menarik ialah gaya kepemimpinan Likert. Dalam penelitiannya, Linkert telah mengembangkan suatu ide dan pendekatan penting untuk memahami perilaku pemimpin. Menurut Linkert, pemimpin itu berhasil jika bergaya *participative management*. Gaya ini menekankan bahwa keberhasilan pemimpin adalah jika

¹⁸ Wirawan, *Kepemimpinan...*, 113.

¹⁹ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), 88. 88.

berorientasi pada bawahan dan komunikasi. Selain itu, semua pihak dalam organisasi menerapkan pola hubungan yang mendukung (*supportive relationship*). Linkert, sebagaimana dikutip Usman, merancang empat sistem kepemimpinan dalam manajemen, sebagai berikut:

- 1) Sistem 1. *Exploitative Authoritative* (Otoriter yang Memeras): Pemimpin membuat keputusan dan memerintah bawahannya untuk melaksanakannya. Sekaligus menentukan standar hasil kerja dan cara pelaksanaannya. Kegagalan pencapaian hasil yang ditetapkan mendapat ancaman dan hukuman. Pemimpin menaruh kepercayaan kecil sekali terhadap bawahan dan sebaliknya bawahan merasa jauh dan takut sekali dengan atasannya.
- 2) Sistem 2. *Benevolent Authoritative* (Otoriter yang Baik): Pemimpin masih menentukan perintah, tetapi bawahannya mempunyai kebebasan untuk memberi tanggapan terhadap perintahnya. Bawahan diberi kesempatan untuk melaksanakan tugasnya dalam batas-batas yang telah ditentukan secara rinci sesuai dengan prosedur. Bawahan yang telah mencapai sasaran produksi yang ditetapkan akan diberi hadiah atau penghargaan.
- 3) Sistem 3. *Consultative* (Konsultatif): Pemimpin menetapkan sasaran tugas dan memberikan perintah setelah mendiskusikan hal tersebut dengan bawahan. Bawahan dapat membuat keputusan sendiri mengenai pelaksanaan tugasnya, tetapi keputusan penting dibuat oleh pemimpin tingkat atas. Penghargaan dan ancaman/hukuman digunakan sebagai motivasi terhadap bawahan. Bawahan merasa bebas untuk mendiskusikan hal yang berkaitan dengan pekerjaan dengan pimpinan. Pemimpin merasa bahwa bawahan dapat dipercaya untuk melaksanakan tugasnya dengan baik.
- 4) Sistem 4. *Participative* (Partisipatif): Sasaran tugas dan keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan dibuat oleh kelompok. Jika pemimpin mengambil keputusan maka keputusan itu diambil setelah

memerintahkan pendapat kelompok. Motivasi bawahan tidak saja berupa penghargaan ekonomis, tetapi juga berupa suatu upaya agar bawahannya merasakan bagaimana pentingnya mereka serta harga dirinya sebagai manusia yang bekerja.²⁰

Hubungan antara pemimpin dan bawahan terbuka, bersahabat, dan saling percaya. Linkert dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa penerapan sistem 1 dan 2 akan menghasilkan produktivitas kerja rendah, sedangkan penerapan sistem 3 dan 4 akan menghasilkan produktivitas kerja yang tinggi, Thierauf menggambarkan sistem.²¹

Dari uraian tersebut jelas bahwa yang dimaksud dalam teori dengan menggunakan pendekatan perilaku adalah model kepemimpinan dalam mengimplementasikan fungsi kepemimpinan, yang menurut teori ini sangat besar pengaruhnya dan bersifat sangat menentukan dalam mengefektifkan organisasi untuk mencapai tujuan. Sehubungan dengan itu, apabila perilaku kepemimpinan ditampilkan berupa tindakan tegas, keras, sepihak, tertutup pada kritik dan saran, member sanksi setiap pelanggaran atau kesalahan anggota organisasi dengan hukuman yang berat, dan lain-lain, maka akan melahirkan suatu model kepemimpinan yang otoriter. Sebaliknya apabila pemimpin yang berperilaku memberikan pengaruh dengan jalan simpul, berinteraksi dengan timbal balik, menghargai pendapat, saran dan kritik, mengajak, memperhatikan perasaan, membina hubungan yang serasi, dan lain-lain, maka akan lahir suatu model kepemimpinan yang demokratis.

c. Teori Kepemimpinan Situasional-Kontingensi

Teori kepemimpinan Situasional-Kontingensi dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard berdasarkan teori kepemimpinan sebelumnya. Teori ini didasarkan atas asumsi bahwa keberhasilan kepemimpinan suatu organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh perilaku dan sifat-sifat pemimpin saja, karena tiap organisasi itu memiliki ciri khusus dan unik. Bahkan

²⁰ Husaini Usman, *Manajemen...*, 268-269.

²¹ Husaini Usman, *Manajemen...*, 270.

organisasi yang sejenis pun akan menghadapi masalah yang berbeda karena adanya lingkungan yang berbeda, semangat dan watak bawahan yang berbeda. Situasi yang berbeda ini harus dihadapi dengan perilaku kepemimpinan yang berbeda pula. Karena banyaknya kemungkinan yang dapat dipakai dalam menerapkan perilaku kepemimpinan sesuai dengan situasi organisasi, maka pendekatan situasional ini disebut juga dengan pendekatan kontingensi; yang dapat berarti kemungkinan.²²

Pendekatan situasional atau kontingensi didasarkan pada asumsi bahwa keberhasilan seorang pemimpin selain ditentukan oleh sifat-sifat dan perilaku pemimpin juga dipengaruhi oleh situasi yang ada dalam organisasi.

1) Teori Kontingensi Model Fiedler

Model kepemimpinan Fiedler merupakan kakek (*grand daddy*) dari semua model kontingensi lainnya. Fiedler berpendapat bahwa pemimpin akan berhasil menjalankan kepemimpinannya jika menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda di suatu situasi yang berbeda pula. Artinya, gaya kepemimpinan yang digunakan tergantung situasi. Ada tiga sifat situasi yang dapat mempengaruhi keefektifan kepemimpinan, yaitu: (1) hubungan pemimpin-bawahan yang menguntungkan situasi; (2) derajat susunan tugas yang menguntungkan situasi; dan (3) kekuasaan formal yang menguntungkan situasi.²³

Model Fiedler berpendapat bahwa kinerja kelompok tergantung pada:

- a) Gaya kepemimpinan, diterangkan dalam arti motivasi tugas dan motivasi hubungan.
- b) Situasi yang menguntungkan, ditentukan oleh tiga faktor:

²² M. Ngalim Purwanto, *Adminstrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), 38.

²³ Husaini Usman, *Manajemen...*, 274.

- (1) Hubungan pemimpin-anggota, dimana seorang pemimpin diterima dan didukung oleh anggota-anggota kelompok.
- (2) Struktur tugas, sejauh mana tugas itu terstruktur dan ditentukan, dengan tujuan dan prosedur yang jelas.
- (3) Kekuatan posisi, kemampuan seseorang pemimpin untuk mengendalikan anggota melalui penghargaan dan hukuman.²⁴

Hubungan pemimpin-bawahan yang menguntungkan situasi ditandai hubungan yang harmonis antara atasan dengan bawahan, pemimpin diterima oleh bawahan (*acceptable*). Derajat susunan tugas yang menguntungkan situasi ditandai dengan pembagian tugas yang didasarkan profesionalisme, pemimpin yang mampu memimpin (*capable*), dan kekuasaan formal yang menguntungkan situasi, ditandai oleh kekuasaan yang sah (*legal*) dan semua tugas bawahan serta kepemimpinan dapat dipertanggung jawabkan (*accountable*). Hubungan antara pemimpin-bawahan dibedakan menjadi hubungan baik-buruk, derajat (struktur) tugas dibedakan tersusun-tidak tersusun, dan kekuasaan formal dibedakan atas kuat-lemah.

2) Kepemimpinan Situasional (Hersey & Blanchard)

Kepemimpinan situasional menurut Hersey & Blanchard didasarkan saling pengaruh antara perilaku kepemimpinan yang diterapkan, sejumlah pendukung emosional yang diberikan, dan tingkat kematangan bawahannya. Teori ini berpendapat bahwa gaya kepemimpinan yang paling efektif adalah kepemimpinan yang disesuaikan dengan tingkat. Gaya kepemimpinan seseorang cenderung mengikuti situasi, artinya seseorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya ditentukan oleh situasi tertentu. Yang dimaksud dengan situasi adalah lingkungan kepemimpinan termasuk di dalamnya pengaruh nilai-nilai hidup, nilai-nilai budaya situasi kerja dan tingkat kematangan bawahan. Dengan memperhatikan tingkat

²⁴ Husaini Usman, *Manajemen...*, 313-314.

kepemimpinan bawahan, si pemimpin dapat menentukan gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi yang dibutuhkan.²⁵

Dari hasil penelaahan para pakar, menurut Wahjosumidjo model kepemimpinan situasi mengandung pokok-pokok pikiran:

- a) Di mana pemimpin itu berada melaksanakan tugasnya dipengaruhi oleh faktor-faktor situasional, yaitu jenis pekerjaan, lingkungan organisasi, karakteristik individu yang terlibat dalam organisasi;
- b) Perilaku yang paling efektif ialah perilaku kepemimpinan yang disesuaikan dengan tingkat kematangan bawahan;
- c) Pemimpin yang efektif ialah pemimpin yang selalu membantu bawahan dalam pengembangan dirinya dari tidak matang menjadi matang.
- d) Perilaku pemimpin cenderung berbeda-beda dari satu situasi ke situasi lain. Oleh sebab itu, dalam kepemimpinan situasi penting bagi setiap pemimpin untuk mengadakan diagnosis, dengan baik terhadap situasi. Pemimpin yang baik menurut teori ini, adalah pemimpin yang mampu:

(1) Mengubah-ubah perilakunya sesuai dengan situasi; dan

(2) Memperlakukan bawahan sesuai dengan tingkat kematangan yang berbeda-beda.

- e) Pola perilaku kepemimpinan berbeda-beda sesuai dengan situasi yang ada. Ada perilaku pemimpin yang cenderung mengarahkan (direktif) selalu memberi petunjuk kepada bawahan; dan ada pula pemimpin yang cenderung memberikan dukungan (suportif).²⁶

d. Teori Kepemimpinan Transformasional

Perhatian orang pada kepemimpinan di dalam proses perubahan (*management of change*) mulai muncul ketika orang mulai menyadari bahwa pendekatan mekanistik yang selama ini digunakan untuk

²⁵ Wuradji, *The Education...*, 42.

²⁶ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahan* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2011), 30-31.

menjelaskan fenomena perubahan itu, kerap kali bertentangan dengan anggapan orang bahwa perubahan itu justru menjadikan tempat kerja itu lebih manusiawi. Di dalam merumuskan proses perubahan, biasanya digunakan pendekatan transformasional yang manusiawi, di mana lingkungan kerja yang partisipatif, peluang untuk mengembangkan kepribadian, dan keterbukaan dianggap sebagai kondisi yang melatarbelakangi proses tersebut, tetapi di dalam praktek, proses perubahan itu dijalankan dengan bertumpu pada pendekatan transaksional yang mekanistik dan bersifat teknikal, di mana manusia cenderung dipandang sebagai suatu entiti ekonomik yang siap untuk dimanipulasi dengan menggunakan sistem imbalan dan umpan balik negatif, dalam rangka mencapai manfaat ekonomik yang sebesar-besarnya.

Sebagaimana Bass dan Aviola mengusulkan empat dimensi dalam kadar kepemimpinan transformasional, hal ini dijelaskan dalam Aan Komariah yang beranggapan bahwa unjuk kerja kepemimpinan yang lebih baik terjadi bila para pemimpin dapat menjalankan salah satu atau kombinasi dari empat cara ini, yaitu (1) memberi wawasan serta kesadaran akan misi, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan pada para bawahannya (*Idealized Influence – Charisma*), (2) menumbuhkan ekspektasi yang tinggi melalui pemanfaatan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha dan mengkomunikasikan tujuan-tujuan penting dengan cara yang sederhana (*Inspirational Motivation*), (3) meningkatkan intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara seksama (*Intellectual Stimulation*), dan (4) memberikan perhatian, membina, membimbing, dan melatih setiap orang secara khusus dan pribadi (*Individualized Consideration*). Pemimpin yang seperti ini akan dianggap oleh rekan-rekan atau bawahan mereka sebagai pemimpin yang efektif dan memuaskan.²⁷

²⁷ Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 80.

Untuk menjadi pemimpin transformasional, sebagaimana Wuradji jelaskan, ia harus melaksanakan tugasnya melalui dua cara:

- 1) Membangun kesadaran pengikutnya akan pentingnya semua pihak mengembangkan, dan perlunya semua pihak harus bekerja keras untuk meningkatkan produktivitas organisasi.
- 2) Mengembangkan komitmen berorganisasi dengan mengembangkan kesadaran ikut memiliki organisasi (*sense of belonging*), kesadaran ikut bertanggung jawab menjaga kehidupan organisasi, serta berusaha memelihara dan memajukan organisasi (*sense of responsibility*).²⁸

Sebenarnya teori transformasional hadir menjawab tantangan zaman yang penuh dengan perubahan. Zaman yang dihadapi saat ini bukan zaman ketika manusia menerima segala apa yang menimpanya, tetapi zaman di mana manusia dapat mengkritik dan meminta yang layak dari apa yang diberikannya secara kemanusiaan. Bahkan dalam terminologi motivasi Maslow, manusia di era ini adalah manusia yang memiliki keinginan mengaktualisasikan dirinya, yang berimplikasi pada bentuk pelayanan dan penghargaan terhadap manusia itu sendiri. Kepemimpinan transformasional tidak saja didasarkan pada kebutuhan akan penghargaan diri, tetapi menumbuhkan kesadaran pada pemimpin untuk berbuat yang terbaik sesuai dengan kajian perkembangan manajemen dan kepemimpinan yang memandang manusia, kinerja, dan pertumbuhan organisasi adalah sisi yang saling berpengaruh.

2. Pengertian Kepemimpinan Kepala Sekolah

Secara etimologis, “kepemimpinan” mempunyai arti, yaitu: (a) Berasal dari kata “pimpin” berarti bimbing atau tuntun. Dengan demikian, di dalamnya ada dua pihak, yaitu yang dipimpin dan yang memimpin; (b) Setelah ditambah awalan “pe-“ menjadi “pe-mimpin”. berarti orang yang mempengaruhi orang lain melalui proses kewibawaan komunikasi sehingga orang lain tersebut bertindak untuk mencapai tujuan bersama; (c) Apabila

²⁸ Wuradji, *The Education...*, 31.

ditambah akhiran “-an” menjadi “pimpinan”, berarti orang yang mengepalai. Antara “pemimpin” dan “pimpinan” dapat dibedakan, yaitu “pimpinan” cenderung lebih sentralistis, sedangkan “pemimpin” lebih demokratis; (d) Setelah diawali dengan awalan “ke-“ menjadi “kepemimpinan”, berarti kepribadian dan kemampuan seseorang dalam mempengaruhi serta membujuk pihak lain agar melakukan tindakan pencapaian tujuan bersama sehingga yang bersangkutan menjadi awal struktur dan pusat proses kelompok.²⁹ Dalam bahasa Inggris “*leadership*” yang berarti kepemimpinan, dari kata dasar “*leader*” yang berarti pemimpin dan akar katanya “*to lead*” yang mengandung beberapa arti yang saling berkaitan, yaitu: bergerak lebih awal, berjalan di awal, mengambil langkah awal, berbuat paling dulu, mempelopori, mengarahkan pikiran-pendapat orang lain, membimbing, menuntun, dan menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya.³⁰

Kepemimpinan sebagai istilah umum dapat dirumuskan sebagai proses mempengaruhi orang lain dalam merealisasikan tujuan. Kepemimpinan berarti rangkaian kegiatan yang saling berhubungan dengan orang lain, meskipun tidak mengikuti rangkaian yang sistematis. Rangkaian itu berisi kegiatan menggerakkan, membimbing dan mengarahkan serta mengawasi orang lain dalam berbuat sesuatu baik secara perseorangan maupun bersama-sama.³¹ Menurut George R. Terry “*Leadership is relationship in which one person, the leader influences others to work together willingly on related task to attain that which the leader desires*”.³²

Menurut Gary Yukl, “*Most definitions of leadership reflect assumption that involves a process whereby intentional influence is exerted by one person over other people to guide*.”³³ Hal tersebut

²⁹ Lihat Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam; Antara Teori dan Praktik* (Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2012), 171-172.

³⁰ Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan...*, 47.

³¹ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Yang Efektif* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2004), 22.

³² George R. Terry, *Principles of Management* (INC. Homewood, Irwin, Dorsey Limited Georgetown, Ontario L7G 4B3, 1977), 410.

³³ Gary Yukl, *Leadership in Organizations* (London: Prentice Hall Inc, 1998), 3.

memberikan penjelasan bahwa kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi, memotivasi, pengorganisasian aktivitas tersebut untuk mencari sasaran. Motivasi dari para pengikut untuk mencapai sasaran, pemeliharaan hubungan kerjasama dengan kelompok untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi. Hal ini dapat dipahami bahwa kepemimpinan mencakup hubungan pemimpin dengan anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

Bafadal memberikan pengertian kepemimpinan sebagai berikut:

Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses mempengaruhi, mendorong, mengajak, menggerakkan, dan menuntun orang lain dalam proses bekerja agar berpikir, bersikap dan bertindak sesuai aturan yang berlaku dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hakikat kepemimpinan adalah kegiatan seseorang menggerakkan orang lain, agar orang lain itu berkenan melaksanakan tugas-tugasnya.³⁴

Untuk lebih jelasnya, penulis memaparkan pendapat Yukl dalam Husaini Usman tentang definisi kepemimpinan yang dianggap cukup mewakili selama sepeperempat abad adalah sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan adalah perilaku dari seseorang individu yang memimpin aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama.
- b. Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian tujuan satu atau beberapa tujuan tertentu.
- c. Kepemimpinan adalah pembentukan awal serta pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi.
- d. Kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit, pada dan berada di atas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan rutin organisasi.
- e. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi ke arah pencapaian tujuan.
- f. Kepemimpinan adalah sebuah proses memberikan arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif, dan yang

³⁴ Ibrahim Bafadal, *Manajemen Perlengkapan Sekolah (Teori dan Aplikasi)* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 44.

mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran.³⁵

Berdasarkan definisi kepemimpinan di atas, mengandung beberapa unsur pokok, yaitu: (1) Kepemimpinan melibatkan orang lain dan adanya situasi kelompok/organisasi tempat pemimpin dan anggotanya berinteraksi; (2) Di dalam kepemimpinan terjadi pembagian kekuasaan dan proses mempengaruhi bawahan oleh pemimpin; dan (3) Adanya tujuan bersama yang harus dicapai. Dari hal tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi perilaku seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu. Kepemimpinan juga merupakan inti manajemen yakni sebagai motor penggerak bagi sumber dan alat dalam organisasi. Sukses tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan tergantung model kepemimpinan yang dipraktikkan orang-orang atasan. Pemimpin merupakan salah satu faktor yang sangat berperan dalam organisasi, baik buruknya organisasi sering kali sebagian besar tergantung pada faktor pemimpin.

Pandangan Islam tentang kepemimpinan bukanlah suatu hal yang istimewa tetapi tanggung jawab, ia bukan fasilitas tetapi pengorbanan juga bukan untuk berleha-leha tetapi kerja keras. Pemimpin juga bukan kesewenang-wenangan bertindak tetapi kewenangan melayani. Kepemimpinan adalah berbuat dan kepeloporan bertindak. Imam dan Khalifah merupakan dua istilah yang digunakan al-Qur'an untuk menunjuk pemimpin. Kata imam terambil dari kata *ammayaummu*, yang berarti menuju, menempu dan meneladani. Kata khalifah berakar kata *khalafa* yang pada mulanya berarti di belakang seringkali juga diartikan pengganti, karena menggantikan selalu berada di belakang atau datang sesudah yang digantikannya.³⁶ Seperti dalam Al-Qur'an Surat Al-An'am ayat 165, yang menjelaskan bahwa hakikat diutusny para rasul kepada manusia sebenarnya

³⁵ Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 279.

³⁶ Veithzal Rivai, Arviyan Arifin, *Islamic Leadership: Membangun Super Leadership Melalui Keceerdasan Spritual* (Jakarta: Bumi Askara, 2009), 112.

hanyalah untuk memimpin umat dan mengeluarkannya dari kegelapan kepada cahaya. Tidak satupun umat yang eksis kecuali Allah mengutus orang yang mengoreksi akidah dan meluruskan penyimpangan individu umat tersebut.

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَبْلُوكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَّحِيمٌ ﴿١٦٥﴾

“Dan Dia-lah yang menjadikan kamu sebagai khalifah di bumi dan Dia mengangkat (derajat) sebagian kamu di atas yang lain, untuk mengujimu atas (karunia) yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya Tuhanmu sangat cepat memberi hukuman dan sungguh, Dia Maha Pengampun, Maha Penyayang”.

Istilah kepemimpinan dalam dunia kependidikan sebenarnya mengandung dua pengertian, dimana kata “pendidikan” menerangkan di mana kepemimpinan itu berlangsung, dan sekaligus menjelaskan pula sifat atau ciri kepemimpinan, yaitu bersifat mendidik, membimbing dan mengemong Sebagaimana kata pendidikan yang menunjukkan arti yang dapat dilihat dari dua segi, yaitu (1) pendidikan sebagai usaha atau proses mendidik dan mengajar seperti yang dikenal sehari-hari; (2) pendidikan sebagai ilmu pengetahuan yang membahas berbagai masalah tentang hakikat dan kegiatan mendidik mengajar dari zaman ke zaman atau yang membahas prinsip-prinsip dan praktik praktik mendidik dan mengajar dengan segala cabang-cabangnya yang telah berkembang begitu luas dan mendalam. Dengan demikian sebagaimana dalam Marno dikatakan:

Kepemimpinan pendidikan pada dasarnya terdapat dan berperan pada usaha yang berhubungan dengan proses mendidik dan mengajar di satu pihak, dan pada pihak lain berhubungan dengan usaha-usaha pengembangan pendidikan sebagai satu ilmu dengan segala cabang-cabangnya dan ilmu-ilmu pembantunya.³⁷

Dari beberapa pengertian tentang kepemimpinan pendidikan di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan proses kegiatan seseorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi, mengkoordinasikan dan

³⁷ Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Bandung: Rafika Aditama, 2008), 32.

menggerakkan individu supaya timbul kerjasama secara teratur dalam upaya mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan atau dirumuskan. Sedangkan kepemimpinan pendidikan, yaitu proses kegiatan mempengaruhi, menggerakkan dan mengkoordinasikan individu organisasi atau lembaga pendidikan tertentu untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan.

Oleh karenanya sebagai pemimpin pendidikan di sekolah yang dipimpinya, maka kepala sekolah mengorganisasikan sekolah dan personil yang bekerja di dalamnya untuk dibawa bekerja ke dalam situasi yang efektif, efisien, demokratis dan kerja sama institusional yang bergantung pada keahlian pekerja. Di bawah kepemimpinannya, program pendidikan untuk para siswa harus betul-betul direncanakan, diorganisir, dan ditata. Dalam pelaksanaan program, kepala sekolah harus dapat memimpin secara profesional para guru, bekerja secara ilmiah, penuh perhatian, dengan menekankan perbaikan pada proses belajar mengajar, dimana sebagian besar kreativitas akan tercurahkan untuk perbaikan pendidikan. Untuk dapat merealisasikan semua tugas dan fungsi kepemimpinannya. Maka kepala sekolah, sebagai seorang pemimpin pendidikan, hendaknya dapat memahami langkah kepemimpinan seperti yang dirumuskan oleh Kementerian Agama harus tahu tugas pokok sendiri, tahu jumlah pembantu, tahu nama pembantu, tahu tugas pembantu, memperhatikan kehadiran pembantu, memperhatikan peralatan pembantu, menilai pembantu, mengambil tindakan, memperhatikan karier pembantu, memperhatikan kesejahteraan pembantu, memperhatikan suasana kekeluargaan, memberikan laporan kepada atasannya.

Lebih khusus dinyatakan bahwa kepemimpinan di sekolah mempunyai penekanan pada pentingnya posisi kepemimpinan kepala sekolah untuk meningkatkan kualitas dan keefektifan sekolah. Sergiovanni dalam Owens, menjelaskan sebagai berikut.

...of course educational organization are more complex for effectiveness to be attributed to any single dimension. Nevertheless, leadership quality owns a fair share of responsibility for effectiveness.

Unlike other factors beyond the control of the school...the nature and quality of leadership seem readily (amenable) to...improvement.³⁸

Dari beberapa kutipan penjelasan tersebut menekankan adanya dimensi sosial budaya dalam kepemimpinan. Di mana dalam kepemimpinan sekolah berlangsung interaksi individual atau kelompok (siswa, guru, kepala madrasah, orang tua, masyarakat, dan karyawan). Muara besar dari interaksi ini yaitu terbentuknya budaya organisasi sekolah yang kuat sehingga pendidikan dapat berlangsung dengan efektif dan efisien. Itulah sebabnya kepemimpinan kepala sekolah sangat penting artinya bagi terwujudnya organisasi sekolah yang efektif menuju terwujudnya budaya mutu.

3. Tugas dan Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin, menurut Wahjosumidjo, harus mampu:

- a. Mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing.
- b. Memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru, staf dan para siswa serta memberikan dorongan memacu dan berdiri di depan demi kemajuan dan memberikan insulasi sekolah dalam mencapai tujuan.
- c. Menghindarkan diri dari sikap dan perbuatan yang bersifat memaksa atau bertindak keras terhadap guru, staf dan siswa. Sebaliknya kepala sekolah harus mampu melakukan perbuatan yang membangkitkan kemauan guru, staf, dan siswa untuk bekerja dengan penuh semangat dan percaya diri.³⁹

Sedangkan Richard H. Hall menjelaskan ada empat macam tugas penting seorang pemimpin, yaitu:

- a. Mendefinisikan misi dan peranan organisasi. Misi dan peranan organisasi hanya dapat dirumuskan dengan baik, apabila seorang pemimpin mampu memahami struktural organisasi.

³⁸ R. G. Owens, *Organizational Behavior In Education* (Boston: Allin and Bacon, 1995), 13.

³⁹ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan...*, 106.

- b. Pemimpin merupakan pengejawantahan tujuan organisasi. Dalam fungsi ini pemimpin harus menciptakan kebijaksanaan ke dalam tatanan atau keputusan terhadap sarana untuk mencapai tujuan yang direncanakan.
- c. Mempertahankan tujuan organisasi. Seorang pemimpin memiliki peranan yang penting untuk mempertahankan keutuhan organisasi.
- d. Mengendalikan konflik internal yang terjadi dalam organisasi. Dalam kehidupan organisasi modern, konflik tidak bisa dihindari. Konflik muncul bersumber dari faktor internal, seperti struktur organisasi yang tidak tepat dan sumber daya manusia. Sedangkan konflik muncul dari faktor eksternal yaitu adanya perubahan dan perkembangan, seperti lingkungan, teknologi, organisasi, suasana politik, dan kepemimpinan.⁴⁰

Gary Yukl mengidentifikasi empat belas perilaku kepemimpinan yang dikenal dengan taksonomi manajerial, yaitu: (a) merencanakan dan mengorganisasi, (b) pemecahan masalah, (c) menjelaskan peran dan sasaran, (d) memberikan informasi, (e) memantau, (f) memotivasi dan memberikan inspirasi, (g) berkonsultasi, (h) mendelegasikan, (i) memberikan dukungan, (j) mengembangkan dan membimbing, (k) mengelola konflik dan membangun tim, (l) membangun jaringan kerja, (m) pengakuan, memberikan pujian dan pengakuan bagi kinerja yang efektif serta memberikan penghargaan terhadap kontribusi dan upaya-upaya khusus seseorang, dan (n) memberi imbalan, memberi atau merekomendasikan imbalan-imbalan yang nyata seperti penambahan gaji atau promosi bagi yang kinerjanya efektif.⁴¹

Pada umumnya, dalam lingkungan organisasi, kepemimpinan terjadi melalui dua bentuk yaitu kepemimpinan formal dan kepemimpinan informal. Kepemimpinan formal terjadi apabila di lingkungan organisasi jabatan otoritas formal dalam organisasi tersebut diisi oleh orang yang ditunjuk atau dipilih melalui proses seleksi. Sedangkan informal terjadi dimana, kedudukan pemimpin dalam suatu organisasi diisi oleh orang-orang yang muncul dan berpengaruh terhadap orang lain karena kecakapan khusus atau berbagai

⁴⁰ Muhaimin, dkk., *Manajemen...*, 32-37.

⁴¹ M. Ngalim Purwanto, *Adminstrasi...*, 32-33.

sumber yang dimilikinya dirasakan mampu memecahkan persoalan organisasi serta memenuhi kebutuhan dari anggota organisasi yang bersangkutan.

James A. Stoner menjelaskan bahwa seorang pemimpin dalam organisasi mempunyai dua fungsi pokok, yaitu:

- a. Pemimpin memberikan saran dalam pemecahan masalah serta memberikan sumbangan informasi dan pendapat; dan
- b. Pemimpin membantu kelompok beroperasi lebih lancar, pemimpin memberikan persetujuan atau melengkapi anggota kelompok yang lain, misalnya menjembatani kelompok yang sedang berselisih pendapat, memperhatikan diskusi kelompok.⁴²

Seorang pemimpin yang efektif adalah seorang pemimpin yang mampu menampilkan kedua fungsi tersebut dengan jelas. Pemimpin pendidikan di sekolah yang dipimpinnya, maka kepala sekolah mengorganisasikan sekolah dan personil yang bekerja di dalamnya untuk dibawa bekerja ke dalam situasi yang efektif, efisien, demokratis dan kerja sama institusional yang bergantung pada keahlian pekerja. Di bawah kepemimpinannya, program pendidikan untuk para siswa harus betul-betul direncanakan, diorganisir, dan ditata. Dalam pelaksanaan program, kepala sekolah harus dapat memimpin secara profesional para guru bekerja secara ilmiah, penuh perhatian, dengan menekankan perbaikan pada proses belajar mengajar, dimana sebagian besar kreativitas akan tercurahkan untuk perbaikan pendidikan. Untuk dapat merealisasikan semua tugas dan fungsi kepemimpinannya, maka kepala sekolah, sebagai seorang pemimpin pendidikan, hendaknya dapat memahami langkah-langkah kepemimpinan seperti yang dirumuskan oleh Departemen Pendidikan Nasional harus tahu tugas pokok sendiri, tahu jumlah pembantunya, tahu nama-nama pembantunya, tahu tugas masing-masing pembantunya, memperhatikan kehadiran pembantunya, memperhatikan peralatan pembantunya, menilai pembantunya, mengambil tindakan, memperhatikan karier pembantunya,

⁴² Muhaimin, dkk., *Manajemen...*, 31-32.

memperhatikan kesejahteraan pembantunya, memperhatikan suasana kekeluargaan, memberikan laporan kepada atasannya.

B. Pengambilan Keputusan

1. Pengertian Pengambilan Keputusan

Salah satu fungsi yang sangat penting dalam kepemimpinan, yaitu pengambilan keputusan, seorang pimpinan sebagian besar waktu, perhatian, maupun pikirannya dipergunakan untuk mengkaji proses pengambilan keputusan. Semakin tinggi posisi seseorang dalam kepemimpinan organisasi maka pengambilan keputusan menjadi tugas utama yang harus dilaksanakan. Perilaku dan cara pimpinan dalam pola pengambilan keputusan sangat mempengaruhi perilaku dan sikap dari para pengikutnya. Hal ini akan menentukan kinerja organisasi untuk mencapai tujuannya.

Secara etimologi kata *Decide* berasal dari bahasa Latin prefix "de" yang berarti *off*, dan kata *caedo* yang berarti *to cut*. Ini berarti proses kognitif "cuts off" sebagai tindakan memilih di antara beberapa alternatif yang mungkin.⁴³ Dalam Kamus Besar Ilmu Pengetahuan, pengambilan keputusan (*Decision Making*) didefinisikan sebagai pemilihan keputusan atau kebijakan yang didasarkan atas kriteria tertentu. Proses ini meliputi dua alternatif atau lebih karena seandainya hanya terdapat satu alternatif tidak akan ada satu keputusan yang akan diambil.⁴⁴

Secara terminologi, 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.⁴⁵ Pengambilan keputusan *decision making* tidak semata-mata dilakukan hanya pada proses pemecahan masalah *problem solving* tetapi juga pada proses

⁴³ Ulbert Silalahi, *Studi Tentang Ilmu Administrasi* (Bandung: Sinar Baru Algesindo, 2008), 206.

⁴⁴ Save M. Dagun, *Kamus Besar Ilmu Pengetahuan* (Jakarta: Lembaga Pengkajian Kebudayaan Nusantara (LPKN), 2006), 185.

⁴⁵ H.B. Siswanto, *Pengantar Manajemen* (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), 171.

pembuatan pilihan *choice making* pada setiap fungsi manajemen dalam mencapai tujuan.

McLeod menyebut alternatif sebagai sebuah solusi. Pengambilan keputusan menurutnya merupakan aktivitas pemecahan masalah yang diselesaikan dengan cara melakukan memutuskan sebuah solusi. Keputusan merupakan sebuah tindakan pilihan yang akan dijalankan.⁴⁶ Rue mengistilahkan pengambilan atau pembuatan keputusan dalam arti sempit ialah proses pemilihan dan menentukan kelayakan respon dari sejumlah variasi alternatif untuk memecahkan masalah.⁴⁷

Pengambilan keputusan menurut Shull merupakan proses kesadaran manusia terhadap fenomena individual maupun sosial berdasarkan kejadian faktual dan nilai pemikiran, yang mencakup aktivitas perilaku pemilihan satu atau beberapa alternatif sebagai jalan keluar untuk memecahkan masalah yang dihadapi.⁴⁸ Ibnu Syamsi dalam bukunya menyajikan pendapat para ahli berkaitan dengan pengertian pengambilan keputusan, sebagai berikut:

- a. George R. Terry menyatakan bahwa pengambilan keputusan adalah pemilihan alternatif perilaku (kelakuan) tertentu dari dua atau lebih alternatif yang ada.
- b. Claude S. George, Jr mengatakan proses pengambilan keputusan itu dikerjakan oleh kebanyakan manajer berupa suatu kesadaran, kegiatan pemikiran yang termasuk pertimbangan, penilaian dan pemilihan diantara sejumlah alternatif.
- c. Ahli lain yaitu Harold Koontz dan Cyril O'Donnell mengatakan bahwa pengambilan keputusan adalah pemilihan di antara alternatif mengenai suatu cara bertindak yaitu inti dari perencanaan, suatu rencana dapat

⁴⁶ Raymond McLeod, dan George P. Schell, *Sistem Informasi Manajemen* (Jakarta: Salemba Empat, 2012), 20.

⁴⁷ Leslie W Rue, *et. al.*, *Management: Skills and Application* (New York: McGraw-Hill Companies, 2003), 68.

⁴⁸ Dalam Eti Rochaety, dkk., *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 151.

dikatakan tidak ada jika tidak ada keputusan, sumber yang dapat dipercaya, petunjuk atau reputasi yang telah dibuat.⁴⁹

Dalam hubungan ini kita melihat suatu keputusan sebagai suatu cara bertindak yang dipilih oleh manajer sebagai suatu yang paling efektif, berarti penempatan untuk mencapai sasaran dan pemecahan masalah.

Pengambilan keputusan menurut Kreitner & Kinicki, yaitu:

*“The rational model proposes that managers use a rational, four-step sequence when making decisions:(1) identifying the problem, (2) generating alternatif, (3) selecting a solution, and (4) implementing and evaluating the solution”.*⁵⁰

Pengambilan keputusan adalah tindakan rasional dan logis dalam menetapkan keputusan melalui ; (1) identifikasi masalah; (2) membuat solusi alternatif; (3) memilih solusi; (4) mengimplementasikan dan mengevaluasi solusi. Kreitner & Kinicki menganjurkan kepada para manajer untuk berpikir rasional dalam menentukan keputusan.⁵¹ Sedangkan menurut Northcraft & Neale, *“Decisions are response to problems. Problems may vary in importance from figuring out which job you should accept after graduation to deciding which brand of toothpaste you should buy”.*⁵² Keputusan adalah bentuk respon terhadap masalah. Masalah dapat bervariasi dalam hal kepentingan seperti saat kita memilih pekerjaan apa setelah kita lulus.

Pengambilan keputusan merupakan salah satu bentuk perbuatan berpikir dan hasil dari suatu perbuatan itu disebut keputusan. Pengambilan keputusan dalam psikologi kognitif difokuskan kepada bagaimana seseorang mengambil keputusan. Dalam kajiannya, berbeda dengan pemecahan masalah yang mana ditandai dengan situasi dimana sebuah tujuan ditetapkan dengan jelas dan dimana pencapaian sebuah sasaran diuraikan menjadi sub tujuan, yang pada saatnya membantu menjelaskan tindakan yang harus dan kapan

⁴⁹ Ibnu Syamsi, *Pengambilan Keputusan dan Sistem Informasi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), 5-6.

⁵⁰ Robert Kreitner & Angelo Kinicki, *Organizational Behavior: Key concepts, Skill & Best Practice* (New York: McGraw-Hill, 2008), 336.

⁵¹ Robert Kreitner & Angelo Kinicki, *Organizational...*, 336.

⁵² Gregory B. Northcraft & Margareta A. Neale, *Organizational Behavior* (New York: lizwiddicombe, 1994), 144.

diambil. Pengambilan keputusan juga berbeda dengan penalaran, yang mana ditandai dengan sebuah proses oleh perpindahan seseorang dari apa yang telah mereka ketahui terhadap pengetahuan lebih lanjut.⁵³

Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa intisari pengambilan keputusan, yaitu perumusan beberapa alternatif tindakan dalam menggarap situasi yang dihadapi serta menetapkan pilihan yang tepat antara beberapa alternatif yang tersedia setelah diadakan evaluasi mengenai efektivitas alternatif tersebut untuk mencapai tujuan para pengambil keputusan. Adapun hasil dari pengambilan keputusan adalah keputusan. Pembuatan keputusan terjadi di dalam situasi-situasi yang meminta seseorang harus membuat prediksi ke depan, memilih salah satu di antara dua pilihan atau lebih, membuat estimasi (prakiraan) mengenai frekuensi prakiraan yang akan terjadi. Pengambilan keputusan sangat penting bagi seorang kepala sekolah karena proses pengambilan keputusan mempunyai peran penting dalam memotivasi, kepemimpinan, komunikasi, koordinasi dan perubahan organisasi. Oleh karena itu, setiap kepala sekolah harus memiliki ketrampilan dalam mengambil keputusan secara cepat, tepat, efektif dan efisien sehingga tujuan pendidikan akan tercapai.

2. Tipe-Tipe Keputusan **IAIN PURWOKERTO**

Scott dan Mitchell dalam Kamaluddin membedakan keputusan menjadi dua tipe yaitu keputusan perorangan dan keputusan organisasi. Keputusan perorangan bersifat pada kegiatan partisipatif sedangkan kegiatan yang bersifat produktif termasuk ke dalam keputusan organisasi.

- a. Keputusan berpartisipasi (perorangan): Keputusan berpartisipasi memperhitungkan timbal balik antara kontribusi yang dilakukan seseorang terhadap organisasi atau orang lain. Karakter dan kepribadian seseorang mempengaruhi pola hubungan yang dijalin antara orang tersebut dengan organisasi. Selain itu tujuan seseorang juga mempengaruhi keputusan yang akan diambil.

⁵³ Desmita, *Psikologi Perkembangan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), 198.

- b. Keputusan berproduksi (organisasi): Keputusan ini merupakan penyesuaian yang dilakukan organisasi dalam menyikapi perubahan-perubahan yang terjadi. Berdasarkan sifatnya, penyesuaian yang dilakukan dapat digolongkan menjadi dua yaitu penyesuaian rutin dan penyesuaian inovatif atau kreatif. Penyesuaian bersifat rutin diwujudkan dalam bentuk program. Hal ini dimaksudkan untuk mengantisipasi perubahan yang bersifat sistemik. Sedangkan penyesuaian inovatif dilakukan untuk menyikapi situasi yang tidak menentu yang disebabkan oleh banyak hal. Dalam keputusan inovatif diperlukan sistem komunikasi dan informasi yang baik agar dapat menyediakan informasi yang relevan bagi pengambil keputusan.⁵⁴

Berbeda dengan Irwin D. Bross dalam Kamaluddin yang membagi keputusan menjadi tiga tipe. Hal ini didasarkan pada tingkatan keputusan.

- a. Keputusan otomatis: Keputusan ini berada pada tingkat terendah. Keputusan otomatis dilakukan atas sifat biologis atau fisis, dan gerak refleks atau insting. Keputusan ini tidak dilakukan proses pemikiran terlebih dahulu.
- b. Keputusan memoris: Keputusan di tingkat selanjutnya yaitu keputusan memoris. Kebalikan dari keputusan otomatis, keputusan memoris menggunakan kemampuan mengingat akan kewajiban dan tugas yang diberikan kepada yang pengambil keputusan. Keputusan ini cenderung pada penggunaan insting yang diarahkan pada tujuantujuan yang ingin dicapai.
- c. Keputusan kognitif: Keputusan yang paling tinggi tingkatannya yaitu keputusan kognitif. Dalam keputusan ini, ilmu pengetahuan dan faktor-faktor tertentu menjadi dasar pembuatan keputusan. Terdapat proses yang lebih kompleks dalam keputusan kognitif yaitu adanya proses identifikasi, perumusan masalah, pembuatan berbagai alternatif, pemilihan alternatif dan implementasi serta pemantauan.⁵⁵

⁵⁴ Kamaluddin, *Pengambilan Keputusan Manajemen* (Malang: Dioma, 2007), 10.

⁵⁵ Kamaluddin, *Pengambilan...*, 14

Faisal membagi tipe keputusan menjadi dua, yaitu:

- a. Keputusan terprogram: (1) Dibuat menurut kebiasaan, aturan, dan prosedur baik tertulis maupun tidak tertulis; (2) Bersifat rutin dan berulang-ulang
- b. Keputusan tak terprogram (tidak terstruktur): (1) Mengenai masalah khusus, khas, dan tidak biasa; (2) Kebijakan yang ada belum menjawab; dan (3) Tanpa pengalokasian sumber daya.⁵⁶

3. Fungsi dan Dasar Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan penting bagi administrator pendidikan, karena proses pengambilan keputusan mempunyai peran penting dalam motivasi, kepemimpinan, komunikasi, koordinasi, dan perubahan organisasi. Organisasi hanya akan berfungsi jika para pemimpin memiliki kemampuan mengambil keputusan dan memerintah pelaksanaannya kepada anggota organisasi sesuai dengan bidang tugas dan tanggung jawabnya.⁵⁷

Pengambilan keputusan memiliki dua fungsi yaitu (a) Pangkal permulaan dari semua aktivitas manusia yang sadar dan terarah, baik secara individual maupun secara kelompok, baik secara institusional maupun secara organisasional; (b) Sesuatu yang bersifat futuristik, artinya bersangkutan paut dengan masa yang akan datang dimana pengaruhnya akan berlangsung cukup lama.⁵⁸ Tujuan pengambilan keputusan yang bersifat tunggal (hanya satu masalah dan tidak berkaitan dengan masalah lain). Tujuan yang bersifat ganda (masalah saling berkaitan, dapat bersifat kontradiktif ataupun tidak kontradiktif). Kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam organisasi itu dimaksudkan untuk mencapai tujuan organisasinya yang dimana diinginkan semua kegiatan itu dapat berjalan lancar dan tujuan dapat dicapai dengan mudah dan efisien. Namun, kerap kali terjadi hambatan-hambatan dalam

⁵⁶ Mohammad Faisal, *Sistem Informasi Manajemen Jaringan* (Malang: UIN-Malang Press, 2008), 75.

⁵⁷ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2007), 288-289.

⁵⁸ M. Iqbal Hasan, *Pokok-pokok Materi Pengambilan Keputusan* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2004), 10.

melaksanakan kegiatan ini merupakan masalah yang harus dipecahkan oleh pimpinan organisasi. Pengambilan keputusan dimaksudkan untuk memecahkan masalah tersebut.

Melihat fungsi dari pengambilan keputusan di atas, pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai pimpinan akan berpengaruh besar terhadap kelangsungan organisasi sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah sebagai pimpinan harus mampu memilih alternatif-alternatif keputusan yang tepat sehingga tujuan organisasi sekolah untuk meningkatkan kinerja pendidikannya dapat tercapai secara optimal.

Louis A. Allen berpendapat bahwa terdapat tiga asas dalam pengambilan keputusan manajemen, yaitu:

- a. Asas definisi. Suatu keputusan yang logis hanya dapat di ambil setelah suatu masalah ditentukan terlebih dahulu, karena para manajer akan membuang sia-sia sumber daya untuk memecahkan masalah yang dihadapi apabila mereka tidak berhasil mendefinisikan masalah tersebut.
- b. Asas bukti yang memadai. Keputusan yang logis harus sah ditinjau dari sudut bukti yang menjadi dasar keputusan itu.
- c. Asas identitas. Manajemen perlu menganggap penting identifikasi fakta, perbedaan-perbedaan yang mungkin terjadi yang disebabkan perbedaan sudut pandang dan waktu harus diperbaharui dengan cermat.⁵⁹

George R. Terry, sebagaimana dikutip Syamsi, menjelaskan dasar-dasar dari pengambilan keputusan yang berlaku,⁶⁰ antara lain:

- a. Intuisi

Keputusan yang diambil berdasarkan intuisi atau perasaan lebih bersifat subjektif yaitu mudah terkena sugesti, pengaruh luar, dan faktor kejiwaan lain. Sifat subjektif dari keputusan intuitif ini terdapat beberapa keuntungan, yaitu: (1) Pengambilan keputusan oleh satu pihak sehingga mudah untuk memutuskan. (2) Keputusan intuitif lebih tepat untuk

⁵⁹ Komaruddin Sastradipoera, *Pengantar Manajemen Perusahaan* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 1994), 289-290.

⁶⁰ Ibnu Syamsi, *Pengambilan...*, 16.

masalah-masalah yang bersifat kemanusiaan. Pengambilan keputusan yang berdasarkan intuisi membutuhkan waktu yang singkat. Untuk masalah-masalah yang dampaknya terbatas, pada umumnya pengambilan keputusan yang bersifat intuitif akan memberikan kepuasan. Akan tetapi, pengambilan keputusan ini sulit diukur kebenarannya karena kesulitan mencari pembandingnya dengan kata lain hal ini diakibatkan pengambilan keputusan intuitif hanya diambil oleh satu pihak saja sehingga hal-hal yang lain sering diabaikan.

b. Pengalaman

Dalam hal tersebut, pengalaman memang dapat dijadikan pedoman dalam menyelesaikan masalah. Keputusan yang berdasarkan pengalaman sangat bermanfaat bagi pengetahuan praktis. Pengalaman dan kemampuan untuk memperkirakan apa yang menjadi latar belakang masalah dan bagaimana arah penyelesaiannya sangat membantu dalam memudahkan pemecahan masalah.

c. Wewenang

Keputusan yang berdasarkan pada wewenang semata maka akan menimbulkan sifat rutin dan mengasosiasikan dengan praktik diktatorial. Keputusan berdasarkan wewenang kadangkala oleh pembuat keputusan sering melewati permasalahan yang seharusnya dipikirkan justru menjadi kabur atau kurang jelas.

d. Fakta

Keputusan yang berdasarkan sejumlah fakta, data atau informasi yang cukup itu memang merupakan keputusan yang baik dan solid, namun untuk mendapatkan informasi yang cukup itu sangat sulit.

e. Rasional

Keputusan yang bersifat rasional berkaitan dengan daya guna. Masalah-masalah yang dihadapi merupakan masalah yang memerlukan pemecahan rasional. Keputusan yang dibuat berdasarkan pertimbangan rasional lebih bersifat objektif. Dalam masyarakat, keputusan yang

rasional dapat diukur apabila kepuasan optimal masyarakat dapat terlaksana dalam batas-batas nilai masyarakat yang di akui saat itu.

Jadi, berdasarkan uraian di atas, dasar-dasar pengambilan keputusan antara lain berdasarkan intuisi, pengalaman, fakta, wewenang dan rasional.

4. Jenis-Jenis Pengambilan Keputusan

Peter F. Drucker menyatakan bahwa pada dasarnya terdapat dua jenis keputusan, yaitu umum dan khusus. Keputusan umum yaitu timbul dari prinsip-prinsip, kebijaksanaan, atau aturan-aturan yang telah ditetapkan. Ini diperlukan untuk memecahkan problem-problem organisasi yang bersifat umum. Sedangkan keputusan khusus merupakan keputusan yang diperlukan untuk menetapkan prosedur pemecahan. Di sini pembuatan keputusan dihadapkan problem yang luar biasa dan tidak mungkin bila dihadapi dengan peraturan umum.⁶¹ Sedangkan Eti Rochety sendiri membagi jenis keputusan berdasarkan sudut pandangnya yaitu:

- a. Keputusan berdasarkan Tingkat Kepentingan: Jenis keputusan ini mengacu kepada hierarki manajemen yang terdiri dari tiga tingkatan manajemen. *Pertama*, keputusan untuk menjawab tantangan dan perubahan lingkungan jangka panjang berada pada tingkat manajemen puncak yang bersifat strategis. *Kedua*, keputusan yang bersifat administrasi berada pada tingkat manajemen menengah yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya. *Ketiga*, keputusan keputusan yang menyangkut kegiatan operasional organisasi sehari-hari berada pada manajemen tingkat bawah.
- b. Keputusan Berdasarkan Regularitas: Keputusan ini mendasarkan pada kegiatan manajemen yang dilakukan secara terstruktur di mana kegiatan terjadi secara berulang-ulang dan tidak terstruktur di mana bukan termasuk kegiatan yang rutin terjadi. Sehingga untuk kegiatan manajemen secara terstruktur dilakukan pengambilan keputusan terprogram yaitu dengan melalui serangkaian tahap penyelesaian. Sedangkan untuk

⁶¹ Sutaryadi, *Administrasi Pendidikan* (Surabaya: Usaha Nasional, 1993), 97-98.

kegiatan manajemen secara tidak terstruktur dilakukan pengambilan keputusan tidak terprogram tanpa melalui serangkaian tahap penyelesaian.

- c. Keputusan Berdasarkan Lingkungan: Lingkungan memiliki cakupan yang lebih luas sehingga keputusan jenis ini dibedakan berdasarkan kondisi yang dialami, yaitu: (1) Pengambilan keputusan dalam kondisi pasti; (2) Pengambilan keputusan dalam kondisi berisiko; (3) Pengambilan keputusan dalam kondisi tidak pasti; (4) Pengambilan keputusan dalam kondisi konflik.⁶²

Menurut Rue, pengambilan keputusan dibedakan menjadi dua yaitu pengambilan keputusan terprogram dan keputusan tidak terprogram. Pengambilan keputusan terprogram dicapai dengan membangun atau membuat prosedur secara sistematis. Secara normal, pengambil keputusan mengetahui situasi dalam sebuah keputusan terprogram. Selain itu keputusan ini juga dapat dikategorikan ke dalam keputusan rutin dan berulang. Pengambilan keputusan manajer dikemas oleh kebijakan organisasi, prosedur, dan peraturan yang diprogram dan dibangun sebagai garis-garis haluan yang harus diikuti oleh manajer. Sedangkan keputusan tidak terprogram memiliki atau bahkan tidak memiliki ketetapan. Hal tersebut bersifat relatif tak terstruktur dan umumnya membutuhkan banyak pendekatan secara kreatif dari si pembuat keputusan. Pengambil keputusan harus mengembangkan prosedur untuk digunakan. Umumnya, keputusan jenis ini lebih sulit dibuat ketimbang keputusan terprogram.⁶³

Perluasan fasilitas pabrik, pengembangan produk baru, pengolahan dan pengiklanan kebijaksanaan, manajemen kepegawaian, dan perpaduan semuanya adalah contoh masalah yang memerlukan keputusan yang tidak terprogram. Sangat banyak waktu yang dikorbankan oleh pegawai tinggi pemerintahan, pemimpin perusahaan, administrator sekolah dan manajer organisasi lainnya dalam menjawab masalah dan mengatasi konflik.

⁶² Eti Rochaety, dkk., *Sistem...*, 160.

⁶³ Leslie W Rue, *et. al.*, *Management...*, 68.

Ukuran keberhasilan mereka dapat dihubungkan secara langsung. Misalkan: Pengalaman manajer merupakan hal yang sangat penting di dalam pengambilan keputusan tidak terprogram. Keputusan untuk bergabung dengan perusahaan lain adalah keputusan tidak terstruktur yang jarang terjadi.

5. Tahapan dan Teknik Pengambilan Keputusan

Seorang manajer perlu memahami langkah-langkah pengambilan keputusan sebagaimana dikemukakan oleh Mondy dan Premeaux, yang terdiri dari lima langkah, yaitu: (a) Mengidentifikasi masalah atau peluang, (b) Membuat alternatif-alternatif, (c) Mengevaluasi alternatif, (d) Memiliki dan mengimplementasikan alternatif, dan (e) Mengavaluasi alternatif.⁶⁴ Robbins menjabarkan proses pembuatan keputusan melalui delapan tahap, sebagai berikut:

- a. Identifikasi masalah
- b. Identifikasi kriteria keputusan
- c. Pengalokasian bobot kriteria
- d. Pengembangan alternatif
- e. Analisis alternatif
- f. Pemilihan sebuah alternatif
- g. Implementasi alternatif
- h. Evaluasi efektivitas keputusan⁶⁵

Dijelaskan oleh Northcraft & Neale terdapat lima langkah pengambilan keputusan, yaitu:

- a. *Recognition and definition of the problem* (memahami dan menjelaskan permasalahan dengan benar), adalah hal yang sangat penting dalam membuat keputusan. Karena proses pemahaman ini adalah proses persepsi, maka manajer belum tentu menadapatkan pemahaman yang akurat, yang mana akan menghasilkan keputusan yang salah. Dengan kata

⁶⁴ Syafaruddin dan Anzizhan, *Sitem Pengambilan Keputusan Pendidikan* (Jakarta: Grasindo, 2008), hlm. 55-56.

⁶⁵ Stephen P. Robbin & David A. De Cenzo, *Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications* (New York: Pearson Prentice Hall, 2008), 83.

lain, para pembuat keputusan sering teralihkan perhatiannya terhadap permasalahan utama dan keyakinan akan masalah yang mereka yakini dapat diselesaikan;

- b. *Information search* (pencarian informasi): pembuat keputusan harus mengumpulkan informasi mengenai suatu permasalahan dan kemungkinan penyelesaiannya. Pada titik ini, pembuat keputusan harus jelas dalam memahami permasalahan dan telah mengumpulkan informasi yang cukup;
- c. *Alternatif generation* (pembuatan pilihan alternatif): secara teori, manajer sebaiknya terus-menerus menghasilkan pilihan keputusan hingga kemungkinan untuk pilihan lainnya menjadi sangat kecil. Para manajer lebih sering berhenti menghasilkan pilihan alternatif saat mereka merasa telah menemukan pilihan yang berpotensi baik;
- d. *Evaluating and choice* (menguji dan memilih). Ketika sejumlah pilihan alternatif telah ditemukan, pembuat keputusan harus menguji dan memilihnya. Pembuat keputusan dapat membandingkan tiap pilihan dengan pilihan lainnya atau membandingkan pilihan dengan tujuan yang ingin dicapai;
- e. *Implementation and assessment* (pelaksanaan dan pengawasan): saat sebuah pilihan dibuat, pembuat keputusan harus melaksanakan keputusan tersebut. Setelah pelaksanaan keputusan, pembuat keputusan dapat mengawasi hasilnya untuk mengetahui perubahan yang mungkin terjadi. Terlepas dari faktor yang mempengaruhi perubahan tersebut, jika keputusan yang diambil tidak mampu menyelesaikan permasalahan, maka proses pembuatan keputusan dapat dimulai kembali.⁶⁶

Pengambilan keputusan sebagaimana diungkapkan Gibson dan Ivancevich, yaitu:

“Decision are means to achieve or to solve some problems, the outcome of it’s process influence by many forces. Problems that occur infrequently, with a great deal of uncertainty and risk surrounding the outcome, require that the manager utilize the entire process. For a

⁶⁶ Gregory B. Northcraft & Margareta A. Neale, *Organizational...*, 144-146.

problem that occur frequently the entire process is not necessary. If a policy established to handle such problem, manager don't need to develop and evaluate alternatives each time a problem of this kind arises".⁶⁷

Keputusan dibuat untuk mencapai tujuan atau menyelesaikan masalah, hasil dari proses ini dipengaruhi oleh berbagai faktor luar. Masalah yang terjadi tidak teratur, dengan ketidakpastian dan resiko yang mengelilingi, membutuhkan manajer yang mampu memanfaatkan keseluruhan proses. Untuk masalah yang sering terjadi, seluruh proses tidak diperlukan. Jika sebuah aturan diberlakukan untuk mengatasi masalah tersebut, manajer tidak akan perlu untuk mengembangkan dan mengevaluasi pilihan alternatif tiap saat masalah terjadi.

Proses pengambilan keputusan dijelaskan oleh Gibson dan Ivancevich, sebagai berikut:

- a. *Establishing specific goals and objectives and measuring results* (menghasilkan tujuan khusus dan mengukur keberhasilannya): Sebuah organisasi membutuhkan tujuan dan sasaran di tiap area dimana kinerja berpengaruh secara efektif. Kesamaan tujuan dan sasaran akan menentukan seperti apa hasil yang ingin dicapai dan mengukur hasil yang telah dicapai;
- b. *Identifying problems* (mengidentifikasi masalah): secara umum, permasalahan terbagi menjadi tiga jenis: permasalahan tak tentu, krisis, permasalahan rutin. Permasalahan rutin dan krisis menampakan dirinya dan harus diperhatikan oleh manajer. Masalah tak tentu umumnya harus ditemukan. Sering terjadi dimana masalah tak tentu terlewat tanpa disadari oleh manajer yang tidak perhatian. Karena sebagian besar masalah rutin dan krisis membutuhkan perhatian langsung, manajer akan menghabiskan waktu yang sangat besar untuk mengatasinya dan tidak akan punya cukup waktu untuk mengejar kesempatan yang baru;

⁶⁷ James L. Gibson dan John M. Ivancevich, *Organizations Behavior Structure Processes* (New York: McGraw-Hill, 2006), 455.

- c. *Developing alternatifs* (mengembangkan alternatif): Mengembangkan alternatif pilihan merupakan sebuah proses pencarian dimana faktor internal dan faktor eksternal dari sebuah organisasi akan diselidiki untuk memenuhi kebutuhan informasi yang akan dikembangkan menjadi pilihan alternatif. Berlawanan dengan yang dibayangkan banyak orang, terdapat hubungan positif antara jumlah pilihan yang ditemukan dan kecepatan sebuah keputusan yang bisa dicapai. Tidak menghasilkan cukup pilihan alternatif sebenarnya bisa memperbesar biaya baik waktu maupun sumber daya yang merupakan komoditas yang harus dihemat oleh tiap organisasi;
- d. *Evaluating alternatifs* (mengevaluasi pilihan): saat pilihan telah dikembangkan, mereka harus dievaluasi dan dibandingkan. Dalam tiap situasi pengambilan keputusan, tujuan dari pembuatan keputusan adalah untuk memilih pilihan yang akan menghasilkan hasil yang diinginkan, dan hasil yang tidak diinginkan. Hubungan antara pilihan-hasil digolongkan menjadi tiga kondisi, yaitu: (1) kepastian. Pembuat keputusan mengetahui setiap kemungkinan dan hasil dari tiap kemungkinan tersebut; (2) ketidakpastian. Pembuat keputusan tidak mengetahui sama sekali kemungkinan yang ada begitu pula dengan hasil dari tiap kemungkinan tersebut; dan (3) resiko. Pembuat keputusan mempunyai sedikit perkiraan mengenai kemungkinan dan hasil dari tiap kemungkinan tersebut;
- e. *Choosing an alternatif* (memilih pilihan alternatif): tujuan dari memilih pilihan alternatif adalah untuk menyelesaikan masalah dan mencapai tujuan. Sayangnya, sebagian besar manajer yang menggunakan pilihan alternatif jarang sekali mencapai target yang dituju tanpa menimbulkan efek positif dan negatif. Seringkali terjadi di mana dua target tidak dapat diraih secara bersamaan. Solusi keputusan yang optimal adalah sesuatu yang seringkali mustahil dicapai. Pembuat keputusan tidak akan mungkin mengetahui segala pilihan yang tersedia, konsekuensi dari pilihan tersebut, dan kemungkinan pilihan tersebut terjadi. Sehingga, daripada menghasilkan keputusan yang optimal pembuat keputusan membuat

keputusan yang memuaskan, memilih pilihan alternatif yang membutuhkan standar yang dapat diterima (memuaskan);

- f. *Implementing the decision* (melaksanakan keputusan): tiap keputusan yang yang tidak dilaksanakan merupakan suatu yang hanya sedikit lebih baik dari abstraksi. Dengan kata lain, sebuah keputusan harus dilaksanakan secara efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Tugas dari seorang manajer tidak hanya memilih solusi yang baik namun juga mengubah solusi tersebut menjadi perilaku dalam organisasi. Ini dilakukan dengan cara mengkomunikasikan secara efektif kepada individu dan kelompok yang sesuai;
- g. *Control and evaluation* (kontrol dan evaluasi): manajemen yang efektif melibatkan pengukuran hasil secara berkala. Hasil yang aktual dibandingkan dengan target yang direncanakan (tujuan) dan perubahannya harus dicatat jika terjadi penyimpangan. Jika tujuan awal harus mengalami peninjauan ulang, maka keseluruhan proses pembuatan keputusan harus dilaksanakan kembali. Sebuah sistem kontrol terhadap evaluasi dibutuhkan untuk meyakinkan bahwa hasil aktual tersebut konsisten dengan hasil yang rencana yang telah ditentukan saat keputusan dibuat⁶⁸

TAJIN PURWOKERTO
 Menurut Kreitner and Kinicki, "a team of researchers developed a model decision making styles that is based on the idea that styles vary along two different dimensions: value orientation and tolerance for ambiguity".⁶⁹ Gaya pengambilan keputusan menggambarkan kombinasi dari bagaimana tiap individu menerima dan merespon rangsangan dan etika umum yang dipilih untuk bereaksi terhadap informasi tersebut. Sebuah tim riset mengembangkan model gaya pengambilan keputusan berdasarkan ide bahwa terdapat dua orientasi gaya pengambilan keputusan, yaitu orientasi *nilai* dan *toleransi*. Dengan demikian, maka dapat disintesisikan bahwa pengambilan keputusan adalah tindakan dalam menetapkan suatu pilihan, yang dapat

⁶⁸ James L. Gibson dan John M. Ivancevich, *Organizations...*, 459.

⁶⁹ Robert Kreitner & Angelo Kinicki, *Organizational...*, 254.

dilakukan oleh seseorang maupun bersama-sama dengan gaya dan model yang berbeda-beda.

Davis merangkum tahap pengambilan keputusan lebih singkat ketimbang Robbins yang terdiri dari tiga tahap, yaitu:

- a. Penyelidikan: Pada tahap ini terjadi proses mempelajari lingkungan atas kondisi yang memerlukan keputusan. Data mentah diperoleh, diolah, dan diuji untuk dijadikan petunjuk yang dapat mengidentifikasi persoalan.
- b. Perancangan: Pada tahap ini pengambil keputusan melakukan pendaftaran, pengembangan, dan penganalisaan arah tindakan yang mungkin. Hal ini meliputi proses-proses untuk memahami persoalan, menghasilkan pemecahan, dan menguji kelayakan pemecahan tersebut.
- c. Pemilihan: Pada tahap ini pengambil keputusan menentukan dan melaksanakan pilihan atas apa yang telah dipilih dari semua pilihan yang ada.⁷⁰

Menurut Herbert A. Simon, sebagaimana dikutip Ety Rohaeti, langkah-langkah dalam pengambilan keputusan yang dapat dipakai dalam lembaga pendidikan, sebagai berikut:

- a. Intelegensi yaitu menyelidiki lingkungan bagi kondisi mengambil keputusan, data mentah diperoleh, diproses, dan diperiksa untuk pertunjukan yang dapat mengidentifikasi masalah.
- b. Rancangan, yaitu menemukan, mengembangkan, dan menganalisis kegiatan yang mungkin dilakukan. Hal ini mencakup proses memahami masalah, membangkitkan cara pemecahan, dan menguji pemecahan untuk mengetahui mungkin tidaknya dilaksanakan.
- c. Pilihan, yaitu memilih suatu cara kegiatan khusus dari cara-cara yang telah diperoleh, suatu pilihan diambil dan dilaksanakan.
- d. Implemnetasi, yaitu pelaksanaan tindakan setelah memperoleh pilihan atas berbagai alternatif kegiatan yang telah ditentukan.⁷¹

⁷⁰ Gordon B. Davis, *Kerangka Dasar Sistem Informasi Manajemen* (Jakarta: Ikrar Mandiriabadi, 1999), 126.

⁷¹ Ety Rohaety, *Sistem...*, 165.

Menurut Wenrich, langkah-langkah dalam pengambilan keputusan ini ada lima, yaitu:

- a. Identifikasi dan Analisis Masalah; salah satu cara yang paling efektif dalam identifikasi dan analisis masalah adalah mengembangkan sistem majemuk dari umpan balik dan manajemen informasi yang dapat dibandingkan dan dikontraskan. Untuk menangani sistem majemuk ini sangat diperlukan sejumlah orang atau kelompok kerja yang akan dapat menangani masalah yang sama. Dengan demikian, akan terkumpul banyak informasi atau data yang merupakan inti dari proses pemecahan masalah.
- b. Penelitian sebagai Alternatif untuk Memecahkan Masalah di dalam melakukan pemilihan terhadap alternatif pemecahan masalah, cara yang paling untuk mencoba mendapatkan adalah dengan melihat dari sebanyak mungkin sumber, terutama dari pengambilan keputusan yang akan dibuat.
- c. Mengadakan Antisipasi Akibat Pemilihan Alternatif; mengadakan antisipasi akibat pemilihan alternatif ini barangkali merupakan aspek yang paling menyulitkan dalam proses pemecahan masalah dan hal ini disebabkan karena banyak faktor yang harus dipertimbangkan. Akibat dari pengambilan keputusan tersebut ada yang sudah dirancang tetapi ada juga yang tidak dapat diketahui sebelumnya.
- d. Pemilihan dan Implementasi Alternatif; setelah mengadakan antisipasi terhadap pengambilan alternatif-alternatif tersebut maka selanjutnya yang perlu dipertimbangkan adalah alternatif-alternatif itu sendiri. Apabila orang yang menentukan alternatif atau pilihan itu tidak sendirian dan jumlah alternatif yang diajukan cukup banyak, maka harus diadakan penentuan berdasarkan tujuan yang mendasar dan skala prioritas dari lembaga itu sendiri. Jika satu alternatif sudah dipilih, maka sebaiknya segera dilaksanakan.

- e. Mengadakan kaji ulang tentang akibat yang nyata setelah dilakukan hasil pengambilan keputusan.⁷²

Kotler menjelaskan proses pengambilan keputusan, antara lain:

- a. Identifikasi masalah: Dalam hal ini diharapkan mampu mengidentifikasi masalah yang ada di dalam suatu keadaan.
- b. Pengumpulan dan penganalisis data: Pengambil keputusan diharapkan dapat mengumpulkan dan menganalisis data yang dapat membantu memecahkan masalah yang ada.
- c. Pembuatan alternatif-alternatif kebijakan: Setelah masalah dirinci dengan tepat dan tersusun baik, maka perlu dipikirkan cara-cara pemecahannya.
- d. Pemilihan salah satu alternatif terbaik: Pemilihan satu alternatif yang dianggap paling tepat untuk memecahkan masalah tertentu dilakukan atas dasar pertimbangan yang matang atau rekomendasi. Dalam pemilihan satu alternatif dibutuhkan waktu yang lama karena hal ini menentukan alternatif yang dipakai akan berhasil atau sebaliknya.
- e. Pelaksanaan keputusan: Dalam pelaksanaan keputusan berarti seorang pengambil keputusan harus mampu menerima dampak yang positif atau negatif. Ketika menerima dampak yang negatif, pemimpin harus juga mempunyai alternatif yang lain.
- f. Pemantauan dan pengevaluasian hasil pelaksanaan: Setelah keputusan dijalankan seharusnya pimpinan dapat mengukur dampak dari keputusan yang telah dibuat.⁷³

Jadi, proses pengambilan keputusan terstruktur atas identifikasi masalah, pengumpulan dan penganalisis data, pembuatan alternatif-alternatif kebijakan, pemilihan salah satu alternatif terbaik, pelaksanaan keputusan, pemantauan dan pengevaluasian hasil pelaksanaan.

Adapun terkait dengan teknik-teknik dalam pengambilan keputusan, menurut Kamaluddin, yaitu:

⁷² Suharsmi Arikunto, *Organisasi dan Administrasi Pendidikan Teknologi dan Kejuruan* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 1993), 224-228

⁷³ Philip Kotler, dkk., *Manajemen Pemasaran Perspektif Asia* (Yogyakarta: Andi Offset, 2000), 223.

a. Teknik Pengambilan Keputusan Kreatif

Teknik keputusan kreatif dibagi menjadi dua yaitu teknik *brain-storming* dan teknik *synectics*.

- 1) Teknik *Brain-Storming*: Pada teknik ini setiap anggota diberi kesempatan untuk melontarkan ide-ide mereka, tanpa rasa takut dan penuh tanggung jawab. Terdapat prosedur dalam penerapannya, yaitu: (a) Dilarang memberikan kritik terhadap ide-ide yang disampaikan oleh anggota kelompok; (b) Setiap anggota diberi kebebasan untuk mengemukakan ide (pendapat); (c) Makin besar jumlah ide-ide yang diperoleh, makin besar kemungkinan memperoleh penyelesaian yang baik; dan (d) Diharapkan adanya kombinasi dan perbaikan ide.
- 2) Teknik *Synectics*: Teknik ini menekankan hasil (*output*) berdasarkan kreativitas dari individu dan kelompok dalam pengambilan keputusan. Terdapat dua mekanisme yang harus dilewati: *Pertama*, membuat yang aneh menjadi sesuatu yang lazim. Mekanisme ini dilakukan dengan cara membiarkan setiap individu membuat ide-ide yang dapat dikemukakan ke forum, atau disampaikan secara tertulis agar ide berkembang. *Kedua*, membuat yang lazim menjadi aneh. Pengambilan keputusan dilakukan dengan cara melihat masalah dari sudut pandang yang sepenuhnya berbeda dengan yang selama ini pernah ada.

b. Teknik Pengambilan Keputusan Partisipatif

Pengambilan keputusan dilakukan dengan melibatkan individu dan kelompok pada organisasi baik bersifat formal maupun informal serta menyangkut keterlibatan intelektual dan emosional serta fisik.

c. Teknik pengambilan keputusan modern

Terdapat dua teknik yang berbeda dalam pengambilan keputusan ini. *Pertama*, teknik pengambilan keputusan Delphi: Teknik ini digunakan ketika situasi dan kondisi yang tidak mampu lagi diprediksi dengan data empiris. Teknik ini akan cocok digunakan dalam beberapa kondisi bilamana suatu masalah sangat luas dan terdapat ketidak-sepahaman yang sangat tajam. Selain itu tidak adanya pengalaman yang

cukup terkait masalah yang akan dipecahkan. Agar mencapai hasil yang baik maka diharapkan ada tambahan proses komunikasi kelompok yang kondusif di setiap pertemuan tatap muka.

Kedua, Teknik Pengambilan Keputusan Kelompok Nominal: Teknik ini dapat digunakan untuk memperoleh dan menilai informasi yang sensitif dalam kelompok. Hal ini disebabkan karena penggunaan teknik ini dikembangkan sebagai suatu prosedur manajemen kelompok untuk menjawab berbagai pertanyaan akan keberhasilan suatu gagasan atau keputusan yang telah dibuat. Langkah-langkah yang harus ditempuh dalam menggunakan teknik ini yaitu: (a) Usahakan agar para anggota dalam kelompok menemukan ide dan informasi dalam situasi kelompok nominal; (b) Usahakan agar para anggota mengutarakan ide-ide mereka melalui mekanisme giliran; (c) Usahakan para anggota mendiskusikan ide-ide tersebut dalam urutan yang telah ditentukan sebelumnya; (d) Usahakan agar para anggota menggunakan *rank voting* (memilih ide atau alternatif yang baik dan memberikan urutan dari yang terbaik sampai dengan yang tidak baik) untuk menyatakan pendapat mereka tentang pentingnya ide tersebut; (e) Diskusikan hasil penilaian (*voting*) tersebut dan tentukan apakah proses (ke d) tersebut perlu diulangi atau tidak.⁷⁴

Keputusan yang diambil akan dapat disusikan baik bila telah memenuhi ketentuan-ketentuan, sebagai berikut:

- a. Keputusan diambil sebagai pemecahan masalah yang dihadapi;
- b. Sedapat mungkin cepat dan tepat;
- c. Bersifat rasional, artinya dapat diterima akal sehat terutama bagi para pelaksana yang nantinya bertanggung jawab atas keputusan tersebut;
- d. Bersifat praktis dan pragmatis, artinya dapat dilaksanakan dengan kemampuan yang ada;
- e. Berdampak negatif seminim mungkin;
- f. Menguntungkan banyak pihak demi kelancaran kerja dan arah tujuan yang hendak dicapai;

⁷⁴ Kamaluddin, *Pengambilan...*, 30.

g. Keputusan yang diambil dapat dievaluasi untuk masa depan.⁷⁵

Dengan demikian di dalam mengambil sebuah keputusan, harus memperhatikan hal-hal, sebagai berikut:

- a. Dalam proses pengambilan keputusan tidak terjadi secara kebetulan;
- b. Pengambilan keputusan dilakukan secara sistematis, yaitu: tersedianya sumber-sumber untuk melaksanakan keputusan yang akan diambil, kualifikasi tenaga kerja yang tersedia, falsafah yang dianut organisasi, situasi lingkungan internal dan eksternal yang akan mempengaruhi administrasi dan manajemen di dalam organisasi;
- c. Masalah harus diketahui dengan jelas;
- d. Pemecahan masalah harus didasarkan pada fakta-fakta yang terkumpul dengan sistematis;
- e. Keputusan yang baik adalah keputusan yang telah dipilih dari berbagai alternatif yang telah dianalisa secara matang.⁷⁶

Apabila pengambilan keputusan tidak didasarkan pada kelima hal di atas, akan menimbulkan berbagai masalah: (a) Tidak tepatnya keputusan; (b) Tidak terlaksananya keputusan karena tidak sesuai dengan kemampuan organisasi baik dari segi manusia, uang maupun material; (c) Ketidakhadiran pelaksana untuk bekerja karena tidak ada sinkronisasi antara kepentingan organisasi dengan orang-orang di dalam organisasi tersebut; (d) Timbulnya penolakan terhadap keputusan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dipahami bahwa proses pengambilan keputusan terdiri dari berbagai tindakan yang memanfaatkan berbagai ragam keterampilan dan pengetahuan yang diperoleh dari pengalaman dalam kehidupan berorganisasi. Oleh karena itu, pengambilan sebuah keputusan bukanlah sebuah hal yang mudah, Karena sebuah keputusan adalah permulaan dari sebuah risiko. Benar, setiap keputusan mengandung sebuah risiko, yang mau tak mau harus dihadapi ke depannya, terutama oleh sang pengambil keputusan, yaitu manajer (kepala madrasah).

⁷⁵ Anoraga P., *Psikologi Kepemimpinan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2001), 55.

⁷⁶ Nurs, *Pengambilan Keputusan* (Jakarta: Gunung Agung, 2003), 159.

6. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi dalam Pengambilan Keputusan

Suatu keputusan diambil untuk dilaksanakan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan, dan dalam proses pengambilan keputusan tersebut terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan. Menurut Eti Rochaety, mengemukakan lima kekuatan yang mempengaruhi proses pengambilan keputusan, yaitu: sebagai berikut:

a. Posisi atau Kedudukan

Posisi atau kedudukan merupakan tugas dan fungsi yang diemban seseorang dalam sebuah organisasi. Oleh karena itu, posisi atau kedudukan dapat menentukan peranannya terhadap sebuah keputusan untuk bertindak sebagai pembuat, penentu, atau sekedar staf. Sedangkan berdasarkan tingkatan posisinya dapat bertindak dalam pengaturan strategi, peraturan, pengorganisasian, pengoperasian atau hal yang berkaitan dengan teknis.

b. Masalah

Masalah mempunyai karakteristik yang berbeda. Selain itu, faktor penyebab yang menimbulkan masalah pun bermacam-macam. Sehingga pengambilan keputusan yang dilakukan pun akan disesuaikan dengan karakter masalahnya. Dengan demikian masalah mempengaruhi bagaimana keputusan itu diambil.

c. Situasi

Situasi memiliki keragaman peristiwa yang terjadi dan mempengaruhi tindakan seseorang. Dengan kata lain situasi terdiri dari unsur-unsur yang saling berkaitan satu sama lain. Seorang pengambil keputusan harus jeli membaca situasi yang sedang terjadi karena masalah timbul dari situasi yang sedang berjalan.

d. Kondisi

Daya gerak, daya berbuat atau kemampuan seseorang ditentukan oleh kondisi yang terjadi. Kondisi memberikan daya memengaruhi yang besar terhadap kemampuan seseorang dalam proses pengambilan keputusan.

e. Tujuan

Tujuan dapat mengarahkan seseorang dalam mengambil keputusan. Tujuan ini bisa tujuan perorangan, tujuan organisasi, atau tujuan yang memang sudah ditentukan. Sehingga pengambil keputusan berusaha semaksimal mungkin agar tujuan yang hendak dicapai dapat terwujud.⁷⁷

Menurut Dermawan, faktor pengambilan keputusan ditentukan oleh hal-hal yang dapat dibagi ke dalam tiga pembagian waktu.

a. Masa Lalu

- 1) Pengalaman dan peristiwa-peristiwa yang telah dialami;
- 2) Keinginan-keinginan yang belum terwujud pada masa lalu;
- 3) Masalah dan tantangan yang belum selesai pada masa lalu;
- 4) Ketersediaan informasi di masa yang telah lewat.

b. Masa Kini

- 1) Faktor lingkungan yang berubah saat ini;
- 2) Visi, misi, dan tujuan yang ingin dicapai;
- 3) Hasil dari faktor lingkungan yang telah berubah;
- 4) Terjadinya kelangkaan dan keterbatasan;
- 5) Adanya proses bertindak dalam pemilihan alternatif solusi;
- 6) Berbagai keputusan dari organisasi lain yang diambil oleh manajer;
- 7) Kualitas dan relevansi dari informasi yang tersedia;
- 8) Pengetahuan yang timbul dari pengolahan informasi.

c. Masa Depan

- 1) Visi, misi dan tujuan yang akan dicapai;
- 2) Lingkungan yang berpotensi untuk berubah;
- 3) Peluang timbulnya risiko dan kelangkaan;
- 4) Tersedianya informasi yang diharapkan.⁷⁸

Menurut Kamaluddin faktor pengambilan keputusan yaitu:

⁷⁷ Eti Rochaety, dkk., *Sistem...*, 155.

⁷⁸ Rizky Dermawan, *Pengambilan Keputusan: Landasan Filosofis, Konsep, dan Aplikasi* (Bandung: Alfabeta, 2004), 29.

- a. Keadaan intern organisasi: Keadaan-keadaan yang ada dalam organisasi yang mempengaruhi pengambilan keputusan yaitu sumber dana yang tersedia, kemampuan karyawan, kelengkapan peralatan, dan struktur organisasi.
- b. Tersedianya informasi yang diperlukan: Informasi yang tersedia pada suatu organisasi bersumber dari intern organisasi dan ekstern organisasi. Dalam pemecahan masalah harus diketahui informasi terkait penyebab terjadinya masalah dan akibat yang akan terjadi apabila masalah tersebut dipecahkan. Untuk itu informasi yang tersedia haruslah informasi yang baik dan tepat.
- c. Keadaan ekstern organisasi: Keadaan ekstern organisasi menjadi faktor tersendiri yang mempengaruhi pengambilan keputusan. Hal ini disebabkan karena keadaan eksternal organisasi memiliki unsur-unsur dan kekuatan-kekuatan yang berdampak besar bagi intern organisasi. Untuk itu manajer harus mampu mengidentifikasi, menganalisa, mengevaluasi, mendiagnosis dan bereaksi terhadap kekuatan-kekuatan lingkungan eksternal.
- d. Kepribadian dan kecakapan pengambilan keputusan: Tidak bisa dipungkiri bahwa kepribadian dan kecakapan seseorang turut mempengaruhi proses pengambilan keputusan. Hal ini terkandung pada penilaian, kebutuhan, tingkat inteligensi, kapasitas, kapabilitas, dan keterampilan yang ada pada diri seseorang. Nilai-nilai tersebut dapat tercermin pada hasil pengambilan keputusan yang dilakukan.⁷⁹

C. Kepala Sekolah sebagai Pengambil Keputusan

Pada dasarnya seluruh kegiatan yang berlangsung dalam sebuah sekolah merupakan akibat atau konsekuensi dari berbagai keputusan yang diambil pimpinan. Apakah pada akhirnya sekolah berhasil mencapai sasaran secara efisien atau sebaliknya mengalami kegagalan, ditentukan oleh ketepatan dari berbagai keputusan yang diambil kepala sekolah sebagai pimpinan. Sehubungan

⁷⁹ Kamaluddin, *Pengambilan...*, 20.

dengan hal ini Mintzberg mengatakan bahwa salah satu fungsi pokok pimpinan dalam manajemen adalah fungsi pengambilan keputusan untuk menyelesaikan masalah. Dengan demikian seorang pemimpin dalam pengambilan keputusan perlu memiliki pikiran dan kehati-hatian, karena ia harus membawa organisasi ke arah tujuan yang ingin dicapai bersama. Ia juga harus mampu memilih berbagai alternatif yang terbaik, sehingga dituntut pula kemampuan analisis untuk memilih pemecahan masalah yang rasional.⁸⁰

Senada dengan pendapat di atas, Hikmat menjelaskan proses pengambilan keputusan berkaitan secara langsung dengan kecerdasan seorang pimpinan. Pengambilan keputusan sebaiknya didasarkan pada prinsip-prinsip kemanusiaan, artinya akal dan hati harus berjalan seimbang agar pelaksanaan keputusan tidak kaku dan dikesankan sebagai bagian dari produk kepemimpinan yang otoriter. Pendapat tersebut menegaskan bahwa pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pimpinan harus mengacu pada pandangan-pandangan rasional dan kebijakan yang telah dimusyawarahkan dengan seluruh bawahannya.⁸¹

Anoraga menjelaskan bahwa bagi pengambil keputusan diperlukan sikap positif untuk dapat menghasilkan keputusan yang berguna, sebagai berikut:

1. Jangan terburu-buru mengambil keputusan, pelajari dahulu segala aspeknya;
2. Mampu menganalisa masalah yang dihadapi dan dapat membedakan antara masalah primer dan masalah sekunder, masalah simpel atau masalah yang kompleks, serta mampu menentukan kebijaksanaan dalam menilai bobot masalah dan prioritas pemecahannya;
3. Dapat memilih alternatif pemecahan yang terbaik, yaitu yang dapat mendatangkan kebaikan, untuk jangka panjang maupun jangka pendek dan kriteria: ekonomis biayanya, mudah pelaksanaannya, cepat waktu penyelesaiannya, ringan tenaganya, efisien.⁸²

Ada tujuh variabel yang berpengaruh dalam gaya pengambilan keputusan yang digunakan oleh manajer atau pimpinan, yaitu:

⁸⁰ Hikmat, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2009), 256.

⁸¹ Hikmat, *Manajemen...*, 56.

⁸² Anoraga P., *Psikologi...*, 57-58.

1. Pentingnya kualitas keputusan untuk keberhasilan institusi;
2. Derajat informasi yang dimiliki oleh manajer;
3. Derajat pada masalah yang terstruktur dalam organisasi;
4. Pentingnya komitmen bawahan dan keterampilan membuat keputusan;
5. Kemungkinan keputusan autokratik dapat diterima;
6. Komitmen bawahan yang kuat terhadap tujuan institusi;
7. Kemungkinan bawahan konflik dalam proses akhir pada keputusan final.

Menurut Sunarto, riset tentang gaya pengambilan keputusan telah mengidentifikasi empat pendekatan individual yang berbeda terhadap pengambilan keputusan. Model ini telah dirancang untuk digunakan oleh para manajer dan menginspirasi para manajer, tetapi kerangka kerja umumnya dapat digunakan dalam pengambilan keputusan individual apa saja. Adapun empat gaya pengambilan keputusan tersebut yaitu sebagai berikut.

1. Gaya Direktif. Orang yang menggunakan gaya direktif memiliki toleransi yang rendah atas ambiguitas dan mencari rasionalitas. Mereka itu efisien dan logis, tetapi efisiensi mereka mempertahankan hasil dalam keputusan yang diambil dengan informasi minimal dan dengan beberapa alternatif. Tipe direktif mengambil keputusan cepat dan berorientasi pada jangka pendek.
2. Gaya Analitik. Memiliki toleransi yang jauh lebih besar terhadap ambiguitas dibanding pengambil keputusan direktif. Ini mengarah ke keinginan lebih banyak informasi dan pertimbangan atas alternatif yang lebih banyak ketimbang alternatif yang lebih benar bagi tipe direktif. Para manajer analitik sangat dicirikan sebagai pengambil keputusan yang cermat dengan kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan situasi yang baru.
3. Gaya Konseptual. Para individu dengan gaya konseptual cenderung menjadi sangat luas dalam pandangan mereka dan mempertimbangkan banyak alternatif. Orientasi mereka adalah jangka panjang dan mereka sangat baik dalam menemukan solusi yang kreatif dari masalah-masalah.
4. Gaya Perilaku. Kategori gaya perilaku dicirikan dengan pengambil keputusan yang bisa bekerja baik dengan yang lain. Mereka memperhatikan rekan kerja dan bawahan serta reseptif terhadap usulan-usulan dari yang lain, sangat

mengandalkan pertemuan untuk berkomunikasi. Gaya manajer ini mencoba untuk menghindari konflik dan mengupayakan penerimaan.⁸³

Kepala sekolah sebagai pengambil keputusan merupakan peran yang paling penting dari peranan yang lain seperti informasional dan interpersonal. Ada empat peran sebagai pengambil keputusan yaitu, *entrepreneur* artinya kepala sekolah berusaha memperbaiki penampilan sekolah. *Disturbance handler* artinya memperhatikan gangguan yang timbul di sekolah. *A resource allocator* artinya menyediakan segala sumber daya sekolah. *A negotiator roles* artinya kepala sekolah harus mampu untuk mengadakan pembicaraan dan musyawarah dengan pihak luar.⁸⁴ Dalam perannya sebagai *entrepreneur*, kepala sekolah berusaha memperbaiki penampilan sekolah melalui berbagai macam program-program yang baru, serta melakukan survei untuk mempelajari berbagai persoalan yang timbul di lingkungan sekolah. Dengan demikian kepala sekolah selalu mengadakan pengamatan terhadap lingkungan sekolah, yaitu kemungkinan adanya informasi-informasi yang berpengaruh terhadap penampilan sekolah.

Dalam perannya sebagai *disturbance handler*, diperlukan mengingat gangguan yang timbul pada suatu madrasah tidak hanya diakibatkan kepala sekolah yang tidak memperhatikan situasi, tetapi juga akibat kepala sekolah yang tidak mampu mengantisipasi semua akibat pengambilan keputusan yang telah diambil. Dalam fungsi ini kepala sekolah berperan sebagai penghubung antara kepentingan sekolah dengan lingkungan di luar sekolah. Sedang secara internal kepala sekolah menjadi alat perantara antara wakil-wakil para guru, staf dan siswa dalam menyelesaikan kepentingan mereka.

Kepala sekolah sebagai orang yang menyediakan segala sumber (*a resources allocator*), bertanggung jawab untuk menentukan siapa yang akan memperoleh atau menerima sumber-sumber yang disediakan. Sumber-sumber yang dimaksud meliputi: sumber daya manusia, dana, peralatan dan berbagai kekayaan sekolah yang lain. Seorang kepala sekolah harus secara terus menerus meneliti dan menentukan bagaimana sumber-sumber tersebut dapat diadakan dan

⁸³ Sunarto, *Perilaku Organisasi* (Yogyakarta: Amus, 2004), 80-81.

⁸⁴ Wahyosumidjo, *Kepemimpinan...*, 94.

dibagikan. Perannya tersebut mencerminkan tanggung jawab kepala sekolah untuk menggerakkan seluruh sumber daya yang ada di sekolah, sehingga lahir etos kerja dan produktivitas yang tinggi dalam mencapai tujuan.

Dalam fungsi *a negotiator roles*, sebagai kepala sekolah harus mampu mengadakan pembicaraan dan musyawarah dengan pihak luar. Untuk menjalin dan memenuhi kebutuhan baik untuk sekolah maupun dunia usaha. Dalam kerja sama ini meliputi: penempatan lulusan, penyesuaian kurikulum, dan sebagainya. Di samping itu, kepala sekolah bertanggung jawab untuk menyebarluaskan dan membagi-bagikan informasi kepada para guru, staf, siswa, dan orang tua siswa, bahkan kepala sekolah menyebarluaskan informasi kepada lingkungan di luar sekolah yang dianggap perlu.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kunci utama dari implementasi berbagai keputusan yang dikembangkan di sekolah, pada dasarnya terletak pada kemampuan kepala sekolah dalam melakukan pengambilan keputusan secara tepat dan kontekstual sesuai dengan tahapan proses pengambilan keputusan yang efektif yaitu melalui tahapan perumusan masalah, penentuan kriteria pemecahan masalah, pengidentifikasian alternatif pemecahan masalah, penilaian terhadap alternatif pemecahan masalah, pemilihan alternatif yang terbaik, penetapan keputusan atau pengimplementasian alternatif yang dipilih. Tahapan-tahapan inilah yang menjadi acuan pengembangan model pengambilan keputusan yang akan dikembangkan dalam proses pengambilan keputusan kepala sekolah.

D. Hasil Penelitian Yang Relevan

Secara umum, studi tentang kepemimpinan kepala sekolah sudah cukup banyak, namun ada beberapa tesis yang membahas kepemimpinan pada lembaga pendidikan. Berikut ini beberapa penelitian yang ada relevansinya dengan penelitian tesis ini, yaitu sebagai berikut:

Zainal Mustopa, mahasiswa Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana IAIN Purwokerto, yang membahas tentang pengaruh komunikasi dan pengambilan keputusan kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMP Islam

Ta'alumul Huda dan SMP Islam Miftahul Manan Kecamatan Bumiayu Kabupaten Brebes. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui komunikasi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Islam Ta'allumul Huda dan SMP Islam Miftahul Manan Bumiayu dan dampak pengambilan keputusan kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMP Islam Ta'allumul Huda dan SMP Islam Miftahul Manan Bumiayu". Penelitian ini merupakan penelitian Pengaruh kuantitatif. Data-data yang ada dianalisis dengan menggunakan analisis deskriptif dan analisis regresi sederhana serta regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *pertama*, Komunikasi Kepala Sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru dengan koefisien determinasi sebesar $R^2 = 90\%$. Artinya 90% variabel Y1 bisa dijelaskan oleh variansi dari variabel independen X1 Sedangkan sisanya ($100\% - 90\% = 10\%$) dipengaruhi oleh variabel-variabel lain. *Kedua*, pengambilan keputusan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru sangat kuat dengan koefisien determinasi sebesar $R^2 = 63\%$. Artinya 63% variabel Y2 bisa dijelaskan oleh variansi dari variabel independen X2. Sedangkan sisanya ($100\% - 63\% = 37\%$) dipengaruhi oleh variabel-variabel lain. *Ketiga* komunikasi dan pengambilan keputusan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru dengan persentase X2 terhadap Y1 sebesar 98,5%. Kesimpulan dalam penelitian ini bahwa 83,6% komunikasi dan pengambilan keputusan kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru di SMP Islam Ta'allumul Huda dan SMP Islam Miftahul manan Kecamatan Bumiayu.⁸⁵

Penelitian Dairoh yang menelaah tentang kompetensi sosial Kepala MTsN dan Kepala MTs Al-Kholidiyyah Binangun Cilacap, mengetahui wujud peran serta masyarakat terhadap mutu pendidikan, serta menelaah kompetensi sosial kepala madrasah dalam meningkatkan peran serta masyarakat terhadap mutu pendidikan di Madrasah tersebut. Penelitian ini menginformasikan bahwa kompetensi sosial Kepala MTsN Nusawungu dapat dikategorikan sangat baik dalam semua dimensinya. Terlebih dimensi kerja sama dalam usaha pengembangan dan usaha untuk memajukan madrasah, kerja sama dengan atasan

⁸⁵ Zainal Mustopa, "Pengaruh Komunikasi dan Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru di SMP Islam Ta'alumul Huda dan SMP Islam Miftahul Manan Kecamatan Bumiayu Kabupaten Brebes". *Tesis* (PPs, IAIN Purwokerto: tidak diterbitkan, 2017).

dalam usaha pengembangan dan usaha untuk memajukan madrasah, partisipasi kepala madrasah dalam kegiatan sosial kemasyarakatan sangatlah baik, kepekaan sosial kepala madrasah termasuk kategori baik. Sedangkan kompetensi sosial kepala MTs Al Kholidiyyah Binangun secara keseluruhan dinilai baik. Masyarakat sekitar MTsN Nusawungu sangat baik dalam membimbing dan mengarahkan putra/putri dalam membagi waktu untuk bermain dan belajar, orang tua/wali siswa senantiasa memberi motivasi penuh kepada putra/putri mereka di rumah, menyediakan perlengkapan belajar bagi putra/putri mereka. Sedangkan masyarakat sekitar MTsN Nusawungu masih kaku dalam pemberian umpan balik kepada madrasah. Sedangkan peran serta masyarakat di sekitar MTs Al-Kholidiyyah Binangun secara umum lebih rendah dibandingkan dengan peran serta yang dilakukan oleh masyarakat sekitar MTsN Nusawungu.⁸⁶

Solihah Maryati meneliti tentang kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MI Ma'arif NU 1 Pageraji Kecamatan Cilongok Kabupaten Banyumas. Dalam penelitiannya, ia menemukan bahwa kepemimpinan transformasional diterapkan menggunakan konsep "4I", yaitu: *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, *individual consideration*, tercermin dari perilaku yang cenderung melaksanakan tindakan yang selalu menyerap aspirasi bawahannya, memberdayakan para bawahan agar bekerja secara maksimal, senantiasa memperhatikan kebutuhan bawahan, berusaha menciptakan suasana saling percaya dan mempercayai, saling menghargai, simpati terhadap sikap bawahan, memiliki sifat bersahabat, menumbuhkan peran serta bawahan dalam pembuatan keputusan dan kegiatan lain, dengan mengutamakan pengarahannya, tumbuh pula rasa respek dan hormat diri dari bawahan kepada pimpinannya, sehingga apa yang menjadi tugas merupakan hasil keputusan bersama dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.⁸⁷

⁸⁶ Dairoh, "Kompetensi Sosial Kepala Madrasah Dan Peran Serta Masyarakat Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di MTsN Nusawungu dan MTs Al Kholidiyyah Binangun Kabupaten Cilacap)" *Tesis* (PPs, IAIN Purwokerto: tidak diterbitkan, 2017).

⁸⁷ Solihah Maryati, "Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MI Ma'arif NU 1 Pageraji Kecamatan Cilongok Kabupaten Banyumas", *Tesis* (Purwokerto: Pascasarjana IAIN Purwokerto, 2015)

Priyanto mengkaji tentang karakteristik kepemimpinan sekolah Islam, menggunakan studi multikasus pada SMP al-Irsyad al-Islamiyyah, SMP Muhammadiyah 1, dan SMP Ma'arif NU 1 Purwokerto. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa karakteristik kepemimpinan sekolah Islam didominasi oleh budaya organisasi Islam yang dibentuk oleh figur kepala sekolah (sebagai tindakan individual) dan struktur sosial sekolah Islam (sebagai kekuatan sosial). Dimana satu sama lain saling berinteraksi dan berkontribusi dalam meningkatkan performa sekolah Islam. Adapun karakteristik tersebut adalah mempunyai visi yang jelas dan realistis yang merujuk pada paradigma tauhid, menghormati otonomi guru dengan memberdayakan, mengantisipasi perubahan dan mengembangkan organisasi dengan menganalisis konteks internal dan eksternal, serta senantiasa membangun komunikasi efektif untuk meningkatkan partisipasi komunitas sekolah dalam merealisasikan visi. Selain itu, kepala sekolah juga memahami sejarah dan kekuatan organisasi, sehingga mampu menentukan fokus dan strategi pencapaian visi, dan kepala sekolah komitmen terhadap budaya organisasi Islam. Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi karakteristik kepemimpinan sekolah Islam, yaitu: 1) pemimpin yang religious, humoris, tegas, dan mau mendengar; 2) pengikut yang loyal, dinamis, kritis, dan taat; 3) situasi yang kondusif; dan 4) komunikasi yang tersistem, rutin dan penuh kekeluargaan.⁸⁸

Darsitun mengkaji kepemimpinan kreatif di SMP al-Irsyad al-Islamiyyah Purwokerto. Dalam penelitiannya, ia menemukan bahwa kreativitas kepemimpinan kepala sekolah mutlak diperlukan untuk mendukung keberhasilan pendidikan. Kreativitas dilakukan dengan berbagai model yang disinkronkan dengan standar mutu pendidikan. Selain itu, kepemimpinan kreatif juga membutuhkan peran serta dan dukungan dari seluruh *stokholder* masyarakat sekolah dalam mengimplementasikan ide kreatifnya dari masyarakat sekolah.⁸⁹

⁸⁸ Priyanto, "Karakteristik Kepemimpinan Sekolah Islam (Studi Multikasus pada SMP al-Irsyad al-Islamiyyah, SMP Muhammadiyah 1, dan SMP Ma'arif NU 1 Purwokerto)", *Tesis* (Purwokerto: Pascasarjana IAIN Purwokerto, 2016)

⁸⁹ Darsitun, "Kepemimpinan Kreatif SMP Al Irsyad Al Islamiyyah Purwokerto", *Tesis* (Purwokerto: Pascasarjana IAIN Purwokerto, 2015)

Penelitian yang dilaksanakan Darsitun memiliki kesamaan tema besar yang penulis teliti, namun demikian Darsitun hanya fokus mengkaji kepemimpinan kreatif pada SMP al-Irsyad al-Islamiyyah Purwokerto saja, tidak mencoba meneliti tentang proses pengambilan keputusan oleh kepala sekolah.

Tesis Evy Ramadina, yang mengkaji tentang pengelolaan *Education Management Information System* (EMIS) dalam pengambilan keputusan di dua lokasi penelitian, yaitu MTsN Tulungagung dan MTsN Aryojeding. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa Proses Pengambilan Keputusan di MTsN Tulungagung dan MTsN Aryojeding meliputi Identifikasi masalah, Menentukan kriteria permasalahan, Mencari alternatif penyelesaian masalahnya berdasarkan tingkat kepentingan, regularitas, dan lingkungannya, Memperkuat berdasarkan sistem informasi yang akurat dan valid, dan Menentukan keputusan yang sesuai dengan budaya dan tujuan MTsN Aryojeding. Proses pengambilan keputusan berbasis Data EMIS di MTsN Tulungagung dan MTsN Aryojeding meliputi Kegiatan Intelejen berbasis data EMIS, Kegiatan merancang berbasis data EMIS, Kegiatan memilih berbasis data EMIS, dan Kegiatan menelaah berbasis data EMIS.⁹⁰

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu di atas, dapat dikatakan bahwa dari penelitian tersebut belum ditemukan penelitian yang membahas tentang kepemimpinan kepala sekolah di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Muhammadiyah Bumiayu Kabupaten Brebes. Perbedaan juga terlihat dari fokus penelitian ini, yaitu dalam pengambilan keputusan kepala sekolah. Oleh karena itu topik atau masalah penelitian ini sangat memungkinkan secara akademik untuk diteliti lebih lanjut dan memenuhi unsur kebaruan.

E. Kerangka Berpikir

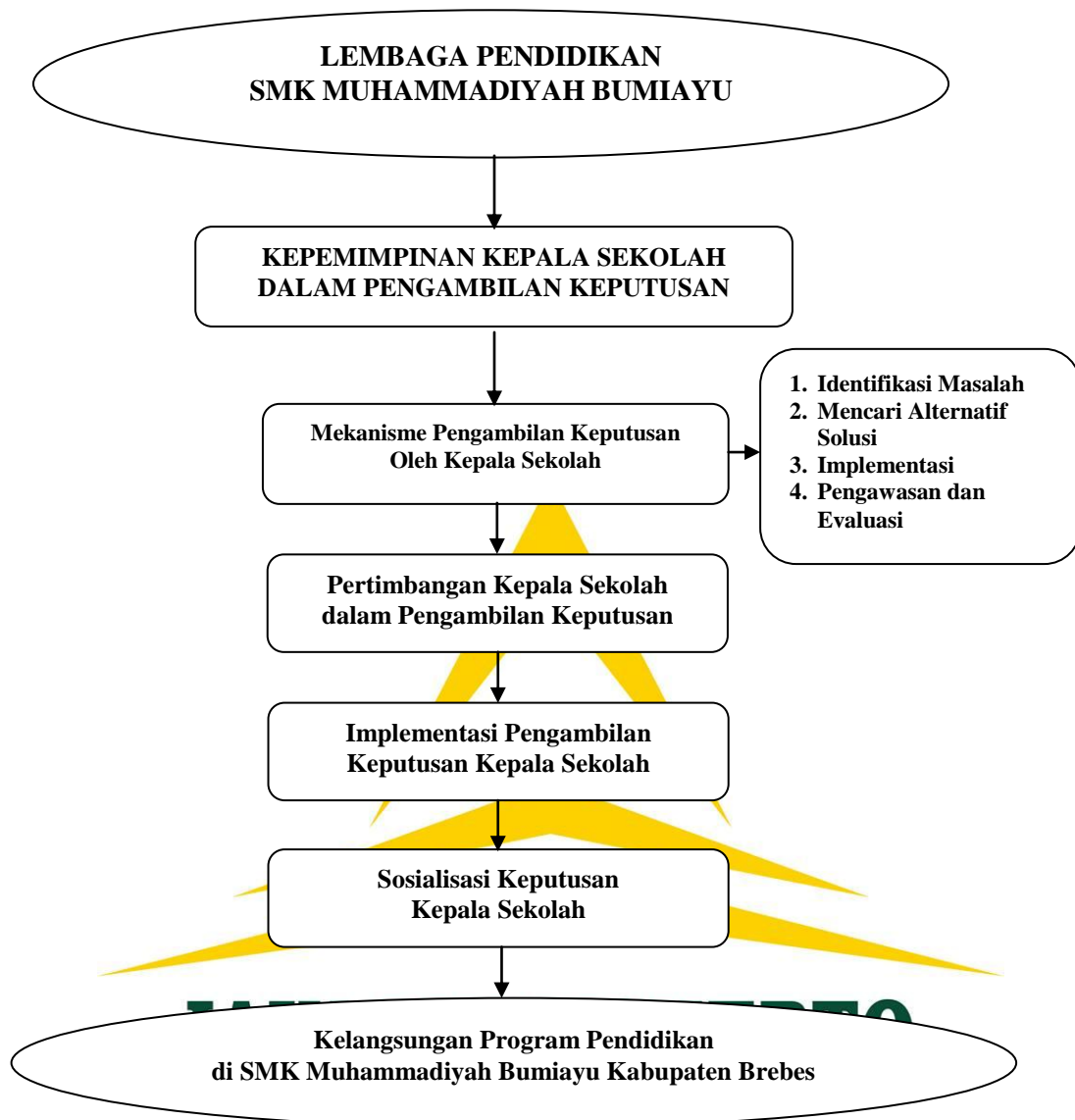
Salah satu fungsi yang sangat penting dalam kepemimpinan, yaitu pengambilan keputusan, seorang pimpinan sebagian besar waktu, perhatian, maupun pikirannya dipergunakan untuk mengkaji proses pengambilan keputusan.

⁹⁰ Evy Ramadina, "Pengelolaan *Education Management Information System* (EMIS) dalam Pengambilan Keputusan (Studi Multisitus di MTsN Tulungagung dan MTsN Aryojeding)", Tesis (Tulungagung: Pascasarjana IAIN Tulungagung, 2017).

Semakin tinggi posisi seseorang dalam kepemimpinan organisasi maka pengambilan keputusan menjadi tugas utama yang harus dilaksanakan. Perilaku dan cara pimpinan dalam pola pengambilan keputusan sangat mempengaruhi perilaku dan sikap dari pada stafnya. Pengambilan keputusan adalah sebuah hasil dari pemecahan masalah, jawaban dari suatu pertanyaan sebagai hukum situasi, dan merupakan pemilihan dari salah satu alternatif dari alternatif-alternatif yang ada, serta pengakhiran dari proses pemikiran tentang masalah atau problema yang dihadapi. Adapun hasil dari pengambilan keputusan adalah keputusan (*decision*).

Pengambilan keputusan menurut George R. Terry, didasarkan pada lima hal, yaitu: intuisi, pengalaman, fakta, wewenang, dan rasional. Kelima hal ini saling berhubungan dan berkaitan sehingga tidak dapat dipisahkan atau hanya digunakan salah satu saja. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teori yang dikemukakan Philip Kotler, dkk., dalam proses pengambilan keputusan yang terdiri dari identifikasi masalah, pengumpulan dan penganalisis data, pembuatan alternatif-alternatif kebijakan, pemilihan salah satu alternatif terbaik, pelaksanaan keputusan, pemantauan dan pengevaluasian hasil pelaksanaan. Namun dalam penelitian, peneliti membagi proses pengambilan keputusan menjadi empat tahapan, yaitu (1) Identifikasi Masalah, (2) Mencari Alternatif Solusi, (3) Implementasi dan (4) Pengawasan dan Evaluasi.

Untuk mengetahui masalah yang akan dibahas, perlu adanya kerangka pemikiran yang merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Model konseptual penelitian dapat dijelaskan melalui kerangka pemikiran teoritis, sebagai berikut:



Gambar Kerangka Berpikir

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini berusaha untuk mengungkapkan kepemimpinan kepala sekolah dan proses pengambilan keputusan yang dilakukan kepala sekolah. Penelitian ini lebih menekankan pada kepemimpinan kepala sekolah dalam proses pengambilan keputusan. Proses yang dimaksud adalah kegiatan identifikasi masalah, pengumpulan dan penganalisis data, pembuatan alternatif-alternatif kebijakan, pemilihan salah satu alternatif terbaik, pelaksanaan keputusan, pemantauan dan pengevaluasian hasil pelaksanaan keputusan. Peneliti bertindak sebagai instrumen utama yang merencanakan, merancang, melaksanakan, mengumpulkan data, menganalisis data, menarik kesimpulan dan menyusun laporan penelitian. Berdasarkan karakteristik tersebut maka pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif.

Karakteristik penelitian kualitatif menurut Bogdan dan Biklen ada lima, yaitu: (1) Dilakukan pada kondisi yang alamiah (sebagai lawannya adalah eksperimen) langsung ke sumber data dan peneliti sebagai instrumen kunci; (2) Penelitian kualitatif lebih bersifat deskriptif; (3) Data yang terkumpul berbentuk kata-kata atau gambar, sehingga tidak menekankan pada angka; (4) Penelitian kualitatif lebih menekankan pada proses dari pada hasil (*outcome*); (5) Penelitian kualitatif melakukan analisis data secara induktif; (6) Penelitian kualitatif lebih menekankan makna (data dibalik yang diamati).⁹¹ Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif. Pendekatan kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain, secara holistik (utuh), dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai

⁹¹ Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif* (Bandung: Alfabeta, 2013), 9-10.

metode ilmiah.⁹² Berarti, di lokasi penelitian terdapat berbagai ucapan dan bahasa tubuh informan, rangkaian peristiwa, berbagai sarana dan prasarana pendidikan, berbagai dokumen yang dibuat untuk keperluan sekolah. Menurut Imam Gunawan, penelitian dengan pendekatan kualitatif menekankan analisis proses dari proses berpikir secara induktif yang berkaitan dengan dinamika hubungan antara fenomena yang diamati dan senantiasa menggunakan logika ilmiah.⁹³

Berdasarkan paparan pendapat ahli di atas, diharapkan melalui pendekatan penelitian kualitatif peneliti dapat memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.

Sesuai dengan topik yang peneliti angkat yakni kepemimpinan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan di SMK Muhammadiyah Bumiayu Kabupaten Brebes, maka penelitian ini menghendaki adanya eksplorasi langsung ke lokasi penelitian. Untuk itu, peneliti akan menggunakan jenis penelitian lapangan (*field research*) yang dilakukan melalui pengamatan langsung ke lokasi yang dijadikan obyek penelitian yang berorientasi pada temuan atau gejala alami. Sedangkan berdasarkan sifatnya penelitian ini merupakan penelitian deskriptif, yang berusaha menggambarkan situasi atau mengenai bidang tertentu. Penelitian ini menggambarkan suatu kejadian atau penemuan dengan disertai data yang diperoleh di lapangan. Dalam hal ini gambaran tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam proses pengambilan keputusan di SMK Muhammadiyah Bumiayu Kabupaten Brebes, yang meliputi mekanisme pengambilan keputusan, pertimbangan kepala sekolah, implementasi keputusan dan sosialisasinya.

B. Data dan Sumber Data

Data adalah bahan keterangan tentang sesuatu objek penelitian. Data dalam penelitian ini berasal dari hasil analisis dokumen, wawancara, dan hasil

⁹² Lexy J. Meleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remeja Rosdakarya, 2012), 4.

⁹³ Imam Gunawan, *Metode Penelitian Kualitatif: Teori dan Praktik* (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), 80.

pengamatan (observasi) yang diolah sehingga dapat diketahui gambaran kepemimpinan kepala sekolah dalam proses pengambilan keputusan yang dilakukan kepala sekolah. Oleh karena itu data yang terkumpul berupa:

1. Dokumen Profil Sekolah;
2. Dokumen Biodata Kepala Sekolah;
3. Dokumen-dokumen keputusan yang dikeluarkan sekolah;
4. Catatan Hasil Pengamatan;
5. Pernyataan Kepala Sekolah, Guru dan Karyawan dalam bentuk lisan melalui hasil wawancara secara mendalam.

Sebelum kegiatan penelitian dilaksanakan, perlu ditentukan sumber data yang akan dijadikan sebagai bahan laporan, yaitu darimana data itu diperoleh, sehingga penelitian akan lebih mudah untuk mengetahui masalah yang akan diteliti. Suharsimi Arikunto mengungkapkan bahwa yang dimaksud sumber data dalam penelitian adalah subyek dari mana data diperoleh.⁹⁴ Menurut Lofland, yang dikutip oleh Moleong, sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata atau tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain.⁹⁵

Sumber data dalam penelitian adalah subjek dari mana data dapat diperoleh. Apabila peneliti menggunakan kuisioner atau wawancara dalam pengumpulan datanya, maka sumber data disebut responden, yaitu orang yang merespon atau menjawab pertanyaan peneliti, baik pertanyaan tertulis maupun lisan. Apabila peneliti menggunakan teknik observasi, maka sumber datanya bisa berupa benda, gerak atau proses sesuatu. Apabila peneliti menggunakan dokumentasi, maka dokumen atau catatanlah yang menjadi sumber data, sedang isi catatan subjek penelitian atau variabel penelitian.⁹⁶ Dalam penelitian ini, sumber data primer didapatkan dari hasil analisis dokumen dan wawancara

⁹⁴ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), 129.

⁹⁵ Lexy J. Moleong, *Metodologi...*, 157.

⁹⁶ Suharsimi Arikunto, *Prosedur...*

sedangkan sumber data sekunder didapatkan dari hasil observasi, recording hasil wawancara, catatan lapangan, foto-foto kegiatan, dan lain-lain.

Sumber data yang dimanfaatkan dalam penelitian ini, meliputi:

1. *Person*

Person yaitu sumber data yang bisa memberikan data berupa jawaban lisan melalui wawancara. Dalam penelitian kualitatif, sumber data yang berupa manusia lebih tepat disebut sebagai informan.⁹⁷ Dalam Penelitian ini narasumber yang akan diambil datanya adalah:

- a. Kepala SMK Muhammadiyah Bumiayu, sebagai sumber informasi data secara menyeluruh mengenai kepemimpinan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan, yaitu meliputi mekanisme pengambilan keputusan, pertimbangan kepala sekolah, implementasi keputusan dan sosialisasinya.
- b. Wakil Kepala SMK Muhammadiyah Bumiayu, sebagai sumber informasi data secara menyeluruh mengenai kepemimpinan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan.
- c. Guru dan Karyawan SMK Muhammadiyah Bumiayu, sebagai sumber informasi data secara menyeluruh mengenai kepemimpinan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan.
- d. Komite SMK Muhammadiyah Bumiayu, sebagai sumber informasi data menyeluruh mengenai kepemimpinan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan.

Pengambilan sampel sebagai informan dalam penelitian ini menggunakan teknik sampel bertujuan (*purposive sample*). *Purposive Sampling* yaitu pengambilan sampel berdasarkan tujuan. Pada cara ini siapa yang akan diambil sebagai anggota sampel diserahkan pada pertimbangan pengumpul data yang berdasarkan atas pertimbangannya sesuai dengan maksud dan tujuan penelitian.

⁹⁷ Lexy J. Moleong, *Metodologi...*, 163.

2. *Place*

Place yaitu sumber data yang menyajikan tampilan keadaan diam dan bergerak. Dengan sumber data ini, dapat memberikan gambaran situasi, kondisi yang berkaitan dengan masalah yang dibahas dalam penelitian. Adapun yang termasuk dalam data ini adalah hasil observasi yang dilakukan penulis yang berkenaan dengan lokasi penelitian. Tempat atau lokasi yang berkaitan dengan sasaran permasalahan penelitian juga merupakan salah satu jenis sumber data yang bisa dimanfaatkan peneliti.

- a. Rencana Kerja Sekolah SMK Muhammadiyah Bumiayu.
- b. Kurikulum SMK Muhammadiyah Bumiayu.
- c. Kurikulum Pengembangan Diri SMK Muhammadiyah Bumiayu.
- d. Notulen Rapat di SMK Muhammadiyah Bumiayu.
- e. Dokumentasi Biodata Kepala SMK Muhammadiyah Bumiayu.
- f. Profil SMK Muhammadiyah Bumiayu.

3. *Paper*

Paper atau Dokumen adalah bahan tertulis atau benda yang berhubungan dengan sesuatu peristiwa atau aktivitas tertentu. Sumber data yang menyajikan data-data yang berupa huruf, angka, gambar dan simbol-simbol yang lain. Adapun data yang diperoleh dari dokumen ini adalah data pendukung tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam proses pengambilan keputusan kepala sekolah, yang meliputi mekanisme pengambilan keputusan, pertimbangan kepala sekolah, implementasi keputusan dan sosialisasinya.

4. Peristiwa atau Aktivitas

Peristiwa digunakan peneliti untuk mengetahui proses bagaimana sesuatu secara lebih pasti karena menyaksikan sendiri secara langsung, yaitu tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam proses pengambilan keputusan, yang meliputi mekanisme pengambilan keputusan, pertimbangan kepala sekolah, implementasi keputusan dan sosialisasinya.

C. Teknik Pengumpulan Data dan Instrumen Penelitian

Teknik pengumpulan data adalah cara-cara yang dapat digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data, sebagai berikut:

1. Observasi

Observasi merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengadakan penelitian secara teliti, serta pencatatan secara sistematis.⁹⁸ Observasi dalam penelitian ini digunakan untuk mengoptimalkan kemampuan peneliti dari segi motif, kepercayaan, perhatian, perilaku tak sadar, kebiasaan, dan sebagainya. Observasi memungkinkan pengamat untuk melihat dunia sebagaimana yang dilihat oleh subjek penelitian dan peneliti juga akan mampu merasakan apa yang dirasakan oleh subjek sehingga memungkinkan peneliti menjadi sumber data.⁹⁹

Dalam penelitian ini, peneliti mengacu pada proses *observasi participant* (pengamatan berperan serta) yaitu dengan cara peneliti melibatkan secara langsung dan berinteraksi pada kegiatan yang dilakukan oleh subyek penelitian dalam lingkungannya, selain itu juga mengumpulkan data secara sistematis dalam bentuk catatan lapangan.¹⁰⁰ Peranan peneliti sebagai pengamat dalam hal ini tidak sepenuhnya sebagai pemeran serta tetapi hanya melakukan fungsi pengamatan. Dalam melakukan observasi partisipan ini peneliti akan langsung datang ke lokasi penelitian. Observasi ini dilakukan peneliti melalui partisipasi kegiatan di lembaga pendidikan tersebut. Peneliti akan mengingat kepemimpinan kepala sekolah dalam proses pengambilan keputusan yang dilakukan kepala sekolah di sekolah tersebut, melalui partisipasi ini diharapkan mampu melihat peristiwa atau aktifitas, mengamati benda, serta mengambil dokumentasi dari lokasi penelitian yang berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah dalam proses pengambilan keputusan di SMK Muhammadiyah Bumiayu Kabupaten Brebes.

⁹⁸ Imam Gunawan, *Metode...*, 143.

⁹⁹ Lexy J. Moleong, *Metodologi...*, 175.

¹⁰⁰ Sutrisno Hadi, *Metodologi Research* (Yogyakarta: Andi Offset, 2010), 91.

2. Wawancara Mendalam

Wawancara mendalam adalah percakapan antara dua orang dengan maksud tertentu dalam hal ini antara peneliti dengan informan, dimana percakapan yang dimaksud tidak sekedar menjawab pertanyaan dan mengetes hipotesis yang menilai sebagai istilah percakapan dalam pengertian sehari-hari, melainkan suatu percakapan yang mendalam untuk mendalami pengalaman dan makna dari pengalaman tersebut. Secara terminologis, interview ini juga berarti segala kegiatan menghimpun data dengan jalan melakukan tanya jawab lisan secara bertatap muka (*face of face*) dengan siapa saja yang diperlukan atau dikehendaki.¹⁰¹

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan ini dilakukan oleh dua pihak yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu.¹⁰² Nantinya akan dipilih untuk mengikuti kegiatan wawancara. Pemilihan subjek ini didasarkan pada pihak-pihak yang terlibat dengan proses pengambilan keputusan ini. Subjek penelitian yang telah terpilih akan diberikan sejumlah pertanyaan, berkenaan dengan keputusan yang diambil. Jawaban ini akan menimbulkan pertanyaan berikutnya sampai diperoleh informasi yang lengkap untuk menggambarkan kepemimpinan kepala sekolah dalam proses pengambilan keputusan kepala sekolah. Wawancara tak terstruktur adalah teknik pengumpulan data yang memberikan kesempatan pada peneliti untuk menanyakan pertanyaan-pertanyaan terbuka terhadap subjek.¹⁰³

Pelaksanaan wawancara dilaksanakan di luar jam kerja dengan maksud agar tidak mengganggu kegiatan kerja dan subjek tidak merasa keberatan mengikuti wawancara. Pelaksanaan wawancara dilakukan per orang. Selama wawancara berlangsung jika subjek mengalami kesulitan

¹⁰¹ Dudung Abdurahman, *Pengantar Metode Penelitian* (Yogyakarta : Kurnia Kalam Semesta, 2003), 58.

¹⁰² Lexy J. Moleong, *Metodologi...*, 186.

¹⁰³ Tatag Yuli Eko Siswono, *Penelitian Pendidikan Matematika* (Surabaya: Unesa University Press, 2010), 113.

dengan pertanyaan tertentu, maka mereka didorong untuk merefleksikan dan menjelaskan kesulitan yang dihadapinya. Jika diperlukan subjek diperkenankan menggunakan penjelasan tertulis selama wawancara untuk menguatkan kemungkinan jawaban. Untuk memaksimalkan hasil wawancara peneliti menggunakan alat perekam dalam mengambil data berupa suara, tujuannya mengantisipasi keterbatasan peneliti dalam mengingat informasi dari terwawancara. Di antara pihak yang diwawancarai antara lain adalah kepala sekolah, guru dan karyawan, karena mereka yang terlibat langsung dalam proses pengambilan keputusan.

Wawancara dilakukan untuk menggali persepsi informan terhadap kepemimpinan kepala sekolah dalam proses pengambilan keputusan di SMK Muhammadiyah Bumiayu, yang meliputi mekanisme pengambilan keputusan, pertimbangan kepala sekolah, implementasi keputusan dan sosialisasinya. Wawancara juga digunakan untuk mengecek data lain yang sudah lebih dahulu diperoleh. Dalam hal ini, kepala sekolah, waka sekolah, guru dan karyawan, komite sekolah adalah orang yang paling esensial untuk dimintai keterangan atau informasi tentang permasalahan yang akan dikaji. Selain itu, informan lebih mengetahui informasi tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan, karena terlibat secara langsung dalam proses pendidikan sehingga informasinya lebih akurat dan terpercaya.

3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah suatu metode untuk memperoleh informasi mengenai barang-barang tertulis seperti buku-buku, majalah, dokumen peraturan, notulen rapat, catatan harian dan sebagainya.¹⁰⁴ Dokumentasi dalam penelitian ini digunakan untuk memperoleh teori, konsep, preposisi, dan data lapangan. Data dimaksud kemudian dipilah dan dipilih, untuk kemudian diambil intisarinnya dan disajikan. Dalam penelitian kualitatif, teknik ini merupakan alat pengumpulan data yang utama karena pembuktian hipotesis yang dianjurkan secara logis dan rasional melalui pendapat, teori

¹⁰⁴ Lexy J. Moleong, *Metodologi...*, 131.

atau badan hukum yang diterima baik mendukung atau menolak hipotesis tersebut.

Ada beberapa jenis dokumen yang dapat dipertimbangkan, diantaranya dokumen pribadi, dokumen resmi, dokumen budaya populer, fotografi dan film, foto temuan, dan foto hasil peneliti. Dalam tesis ini peneliti menggunakan dokumen resmi, video, foto temuan dan foto hasil peneliti. Adapun dokumen yang dikumpulkan dan dianalisis peneliti dalam penelitian ini adalah dokumen yang berkaitan dengan kondisi lembaga sebagai lokasi penelitian dan dokumen yang berkaitan dengan fokus dan masalah penelitian. Data-data yang dihasilkan peneliti tersebut diharapkan mampu menjawab pertanyaan tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam proses pengambilan keputusan di SMK Muhammadiyah Bumiayu Kabupaten Brebes, yang meliputi mekanisme pengambilan keputusan, pertimbangan kepala sekolah, implementasi keputusan dan sosialisasinya. Dokumen resmi dihasilkan oleh para karyawan SMK Muhammadiyah Bumiayu untuk pemeliharaan rekaman dan tujuan penyebaran serta mengkaji retorik birokrasi. Foto temuan adalah foto-foto yang telah ada di lokasi yang dihasilkan orang lain, baik secara pribadi maupun secara lembaga. Sedangkan foto-foto yang diambil peneliti di lapangan memberikan gambar untuk kelak dipergunakan peneliti secara mendalam petunjuk-petunjuk yang dapat mengungkapkan adanya hubungan dari kegiatan.

D. Teknik Analisis Data

Bogdan dan Biklen seperti yang dikutip oleh Lexy J. Moleong dalam bukunya mengatakan bahwa analisis data adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain¹⁰⁵ Adapun langkah-langkah dalam teknik analisis data dalam penelitian ini adalah:

¹⁰⁵ Lexy J. Moleong, *Metodologi...*, 248.

1. Analisis Data Sebelum di Lapangan

Analisis telah mulai sejak merumuskan dan menjelaskan masalah, sebelum terjun ke lapangan, dan berlangsung terus sampai penulisan hasil penelitian. Namun dalam penelitian kualitatif, analisis data lebih difokuskan selama proses di lapangan bersama dengan pengumpulan data daripada setelah selesai pengumpulan data.¹⁰⁶ Analisis ini digunakan untuk melakukan studi pendahuluan yang bertujuan untuk menentukan fokus penelitian. Akan tetapi, masih bersifat sementara, yang akan berkembang setelah peneliti masuk dalam lapangan.

2. Analisis Data Selama di Lapangan

Setelah melakukan studi pendahuluan dan menentukan fokus penelitian, selanjutnya dilakukan pengumpulan data selama di lapangan. Dalam pemilihan data yang original dan dapat dipercaya dibutuhkan metode analisis data yang tepat, seperti yang dinyatakan oleh Miles And Huberman dalam konsep interaktif dalam analisis data,¹⁰⁷ yakni:

a. Pengumpulan Data (*Data Collection*)

Proses analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber yaitu wawancara, pengamatan yang sudah dituliskan dalam catatan lapangan, dokumen pribadi, dokumen resmi, gambar, foto dan sebagainya.

b. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Pada proses pengambilan data tentunya peneliti banyak menemukan hal yang baru, semakin lama peneliti meneliti akan semakin banyak data yang dihasilkan, semakin kompleks dan rumit. Oleh karena itu, dibutuhkan analisis data dengan mereduksi data. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Reduksi data diawali dengan menerangkan, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal

¹⁰⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2013), 336.

¹⁰⁷ Sugiyono, *Metode...*, 338.

yang penting terhadap isi dari suatu data yang berasal dari lapangan, sehingga data yang telah direduksi dapat memberikan gambaran yang lebih tajam tentang hasil pengamatan.¹⁰⁸ Dalam proses reduksi data ini, peneliti dapat melakukan pilihan-pilihan terhadap data yang hendak di kode, mana yang dibuang, mana yang merupakan ringkasan, cerita apa yang sedang berkembang. Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasikan data dengan cara sedemikian rupa sehingga kesimpulan finalnya dapat ditarik dan diverifikasi.

c. Penyajian Data (*Data Display*)

Setelah melakukan reduksi data, metode selanjutnya adalah *data display* (penyajian data). Untuk penelitian kualitatif yang dimunculkan antara lain bersifat uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart*, dan sebagainya. Dengan kata lain, yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. *Data Display* merupakan proses menampilkan data secara sederhana dalam bentuk kata-kata, kalimat naratif, *table*, matrik dan grafik dengan maksud agar data yang telah dikumpulkan dikuasai oleh peneliti sebagai dasar untuk mengambil kesimpulan yang tepat.¹⁰⁹

Sajian data dimaksudkan untuk memilih dan menyusun sekumpulan informasi menjadi pernyataan, lalu diklasifikasikan menurut pokok-pokok permasalahan, yakni tentang kepemimpinan kepala sekolah dan proses pengambilan keputusan yang dilakukan kepala sekolah SMK Muhammadiyah Bumiayu Kabupaten Brebes, artinya data yang telah dirangkum tadi kemudian dipilih, sekiranya data mana yang diperlukan untuk penulisan laporan penelitian dalam bentuk teks yang berbentuk naratif.

¹⁰⁸ Sugiyono, *Metode...*, 338.

¹⁰⁹ Sugiyono, *Metode...*, 341.

d. Verifikasi dan Penarikan Kesimpulan (*Conclusion Drawing and Verification*)

Sejak awal pengumpulan data peneliti harus membuat simpulan sementara. Dalam tahap akhir, simpulan tersebut harus dicek kembali (diverifikasi) pada catatan yang telah dibuat oleh peneliti dan selanjutnya ke arah simpulan yang mantap. Penarikan simpulan bisa jadi diawali dengan simpulan *tentative* yang masih perlu disempurnakan. Setelah data masuk terus menerus dianalisis dan diverifikasi tentang kebenarannya, akhirnya didapat simpulan akhir lebih bermakna dan lebih jelas. Simpulan adalah intisari dari temuan penelitian yang menggambarkan pendapat terakhir yang berdasarkan pada uraian-uraian sebelumnya. Simpulan akhir yang dibuat harus relevan dengan fokus penelitian, tujuan penelitian dan temuan penelitian yang sudah dilakukan pembahasan.¹¹⁰

Dalam tahap ini, penulis mengambil kesimpulan dari penyajian data berupa analisis data yang memberikan hasil lebih jelas mengenai kepemimpinan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan SMK Muhammadiyah Bumiayu Kabupaten Brebes. Analisis yang dilakukan peneliti dalam tahap verifikasi ini merupakan jawaban dari rumusan masalah penelitian ini.

Berdasarkan alur yang dikembangkan Miles & Huberman, maka analisis

data dalam penelitian ini dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Menelaah semua data yang terkumpul dari data dan sumber data. Hasil penelaahan ini berupa deskripsi data, yaitu hasil analisis dokumen, hasil wawancara, pengamatan/observasi, dan hasil dokumentasi;
2. Membuat klasifikasi keputusan yang dihasilkan oleh kepala sekolah;
3. Mendeskripsikan dan menganalisis data hasil analisis dokumen, dan wawancara untuk mengetahui karakteristik setiap pengambilan keputusan yang dilakukan kepala sekolah, yaitu mendeskripsikan dan menganalisis data selanjutnya diperjelas dari data hasil wawancara. Deskripsi dan analisis data ini dilakukan berdasarkan tiap-tiap subjek penelitian;

¹¹⁰ Sugiyono, *Metode...*, 343.

4. Melakukan verifikasi (penarikan kesimpulan) dari data dan sumber data yang sudah diklasifikasikan dan ditranskripsikan pada penyajian data/paparan data. Pada proses verifikasi ini, peneliti menggunakan teknik analisis deskriptif, yaitu menafsirkan dan memberi makna yang penekanannya menggunakan uraian mendalam yang dikaitkan dengan kajian kepustakaan dan hasil-hasil penelitian yang relevan dengan penelitian ini.

E. Pengecekan Keabsahan Data

Untuk menjamin keabsahan data dalam penelitian ini, digunakan teknik kriteria derajat kepercayaan, sebagai berikut:

1. Perpanjangan Keikutsertaan

Perpanjangan keikutsertaan berarti peneliti tinggal di lapangan penelitian sampai kejenuhan pengumpulan data tercapai.¹¹¹ Perpanjangan keikutsertaan menuntut peneliti agar terjun ke lokasi dan dalam waktu yang cukup panjang guna mendeteksi dan memperhitungkan distorsi yang mungkin mengotori data. Perpanjangan keikutsertaan dimaksudkan untuk membangun kepercayaan para subjek terhadap peneliti dan juga kepercayaan diri peneliti sendiri. Sehingga dapat mengurangi distorsi yang bersumber dari kesengajaan, misalnya berdusta, menipu, berpura-pura dari pihak informan.

2. Ketekunan atau Keajegan Pengamatan

Keajegan pengamatan berarti mencari secara konsisten interpretasi dengan berbagai cara dalam kaitan dengan proses analisis yang konstan atau tentatif.¹¹² Ketekunan pengamatan bermaksud menemukan ciri dan unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang sedang dicari dan kemudian memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci.

3. Triangulasi

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain, di luar data itu untuk keperluan pengecekan

¹¹¹ Lexy J. Moleong, *Metodologi...*, 327.

¹¹² Lexy J. Moleong, *Metodologi...*, 329.

atau sebagai pembanding terhadap data itu. Triangulasi ini dilakukan dengan cara menggabungkan atau membandingkan data-data yang telah terkumpul sehingga data yang diperoleh benar-benar absah dan objektif. Teknik triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber, yaitu dengan membandingkan dan memeriksa kembali derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh dari data hasil angket, data hasil wawancara dan data hasil observasi.¹¹³ Hal ini dapat dicapai dengan jalan: (1) Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara; (2) Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang di depan umum dengan apa yang dikatakan secara pribadi, (3) Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu, (4) Membandingkan keadaan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang, dan (5) Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan. Dalam hal ini penulis membandingkan data hasil wawancara antara informan yang satu dengan informan yang lain, atau dengan membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara.

4. Pemeriksaan atau Pengecekan Teman Sejawat

Teknik ini merupakan suatu cara mengekspos hasil sementara atau hasil akhir yang diperoleh dalam bentuk diskusi atau lainnya dengan mengumpulkan teman sebaya yang mempunyai pengetahuan tentang suatu kegiatan penelitian. Melalui diskusi ini, peneliti dan teman sejawatnya dapat *me-review* persepsi dan analisis yang sedang dilakukan sehingga mereka mampu memberi kritik dan saran dari segi isi, metode ataupun yang lainnya.¹¹⁴ Pemeriksaan teman sejawat juga bermanfaat sebagai sarana evaluasi dan membantu mengembangkan langkah penelitian selanjutnya yang tepat dan akurat.

¹¹³ Sugiyono, *Metode...*, 347.

¹¹⁴ Lexy J. Moleong, *Metodologi...*, 334.

BAB IV
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN
KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN
DI SMK MUHAMMADIYAH BUMIAYU KABUPATEN BREBES

A. Deskripsi Lokasi Penelitian

1. Sejarah Berdiri

SMK Muhammadiyah Bumiayu merupakan salah satu sekolah kejuruan di wilayah kecamatan Bumiayu yang didirikan pada tahun 2003, inisiatif pendirian SMK Muhammadiyah Bumiayu dipelopori oleh salah satu tokoh Muhammadiyah Bumiayu, yaitu H. Arman Taefuri, B.Sc., beserta keluarganya dengan mewakafkan tanah kurang lebih 6500 m² dan bangunan untuk pendirian SMK Muhammadiyah Bumiayu, pada awal berdiri pengelolaan SMK Muhammadiyah dilaksanakan oleh Pimpinan Ranting Kalierang Bumiayu yang pada saat itu dari diketuai oleh Bapak H. Amirudin Amrulloh, adapun penanggung jawab pengelolaan atau Kepala Sekolah diamanatkan kepada Bapak Drs. Rusito.

Sesuai dengan surat keputusan Kepala Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Brebes No 426/1995/2003 tentang persetujuan pendirian penyelenggaraan sekolah swasta, SMK Muhammadiyah Bumiayu memiliki 3 (tiga) Program Keahlian, yaitu: Bisnis Manajemen/Penjualan (1 Kelas), Teknik Mesin/Mekanik Otomotif (2 Kelas), dan Teknik Elektro/ Teknik Audio Video (1 Kelas). Kemudian pada tahun 2006 pelaksanaan pengelolaan SMK Muhammadiyah Bumiayu diserahkan kepada Majelis Dikdasmen PCM Bumiayu sesuai dengan kaidah persyarikatan yang berlaku sesuai dengan Piagam Pendirian SMK Muhammadiyah Bumiayu dari Majelis Pendidikan Dasar Dan Menengah Pimpinan Pusat Muhammadiyah Nomor 1.156/I.4/B/2006 tertanggal 23 Agustus 2006. Hingga saat ini, SMK Muhammadiyah Bumiayu telah memiliki 5 (lima) Program Keahlian, yaitu:

Teknik Otomotif, Teknik Sepeda Motor, Teknik Audio Video, Teknik Komputer dan Jaringan, Bisnis Daring dan Pemasaran, serta Akuntansi.

SMK Muhammadiyah Bumiayu saat ini telah berkembang menjadi salah satu SMK swasta yang diperhitungkan, ini terlihat dengan terus meningkatnya jumlah siswa yang diterima. Dengan didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai SMK Muhammadiyah Bumiayu membekali para lulusannya dengan ilmu pengetahuan yang baik yang dibalut dalam jiwa Islam, sehingga diharapkan lulusan SMK Muhammadiyah Bumiayu memiliki kompetensi sesuai dengan bidangnya dan dapat menjadi kader dakwah Muhammadiyah menuju Islam “*Rahmatan Lil ‘Alamin*”.¹¹⁵

2. Identitas Sekolah¹¹⁶

Nama Sekolah	: SMK Muhammadiyah Bumiayu
Status Sekolah	: Swasta
Lama Pendidikan	: 3 Tahun
NSS / NPSN	: 402032903020 /20326455
Identitas Kepala Sekolah	:
a. Nama Kepala Sekolah	: M.A Ma’ruf, S.Sos.I.M.Pd
b. NIP/NPY	: 990.918
c. Pendidikan Terakhir	: S2 Manajemen Pendidikan
d. Pangkat/Golongan	: Penata Muda TK 1/IIIb
e. SK Penunjukan/Pengangkatan	: Pimpinan Wilayah Muhammadiyah (PVM) Jawa Tengah
	: Nomor : 050/KEP/II.0/D/2015
	: Tanggal : 20/11/2015
f. Alamat Rumah	: Dk. Manggis Rt 04 Rw 01 Sirampog
g. Nomor Telepon/HP	: 085869019063
Alamat Sekolah	
a. Nama Jalan Nomor	: Jalan Lingkar Langkap KM 1
b. Desa/Kelurahan	: Langkap
c. Kecamatan	: Bumiayu
d. Kabupaten/Kodya	: Brebes
e. Propinsi	: Jawa Tengah
f. Nomor Telepon/Fax	: (0289) 4313050

¹¹⁵ Dokumentasi Profil SMK Muhammadiyah Bumiayu dikutip pada tanggal 8 September 2018.

¹¹⁶ Dokumentasi Profil SMK Muhammadiyah Bumiayu dikutip pada tanggal 8 September 2018.

- g. Kode Pos : 52273
 h. E-mail : smk.muhi.bma@gmail.com
 i. Website : www//smkmuhibmy.com
<http://www.smkmuhibmy.ac.id/>
 Sekolah mulai didirikan/dibuka : 12/03/2003
 SK Pendirian :
 a. Yayasan Penyelenggara Sekolah : 1.156/1.4/B/2006
 b. Kanwil Depdikbud Prov Jateng : 420/1935/2003
 Program keahlian : 1. Teknik Kendaraan Ringan: Terakreditasi A
 2. Teknik Elektronika: Terakreditasi A
 3. Tata Niaga: Terakreditasi A
 4. Teknik Sepeda Motor: Belum Terakreditasi
 5. Teknik Komputer dan Jaringan: Belum Terakreditasi
 6. Akuntansi: Belum Terakreditasi

3. Letak Geografis

SMK Muhammadiyah Bumiayu sebuah lembaga pendidikan tingkat menengah atas kejuruan, secara geografis sangat strategis, dekat dengan Jalan Lingkar Langkep Kalierang Kecamatan Bumiayu Kabupaten Brebes Provinsi Jawa Tengah Kode Pos 52273. Dilihat dari lokasinya, maka areal lokasi gedung SMK Muhammadiyah Bumiayu ini, sangat mudah dijangkau karena berada dekat dengan Jalan Utama Kabupaten Brebes, sekitar 100 meter, sehingga dapat diakses menggunakan alat transportasi darat apa saja. Adapun batas-batas SMK Muhammadiyah Bumiayu adalah sebagai berikut:

- IAIN PURWOKERTO**
- Sebelah Selatan : Pom Bensin Bumiayu
 - Sebelah Timur : Jalan Lingkar Langkep Kalierang Bumiayu
 - Sebelah Barat : Balai Desa Kalierang Bumiayu
 - Sebelah Utara : SMA Muhammadiyah Bumiayu¹¹⁷

4. Visi dan Misi Sekolah

SMK Muhammadiyah Bumiayu sebagai lembaga pendidikan menengah atas kejuruan yang berada di bawah naungan organisasi masyarakat besar di Indonesia, yaitu Muhammadiyah (Lembaga Pendidikan Muhammadiyah), perlu mempertimbangkan harapan siswa, orang tua siswa, lembaga pengguna lulusan sekolah dan masyarakat dalam merumuskan

¹¹⁷ Observasi Penulis pada tanggal 7 September 2018.

visinya. SMK Muhammadiyah Bumiayu diharapkan merespon perkembangan dan tantangan masa depan dalam ilmu pengetahuan dan teknologi, era informasi dan globalisasi yang sangat cepat. SMK Muhammadiyah Bumiayu ingin mewujudkan harapan dan respon dalam visi berikut: **“Membentuk Manusia yang Berkualitas dan Berakhlak Karimah, serta Berwawasan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi”**. Sedangkan Misi Sekolah, yaitu:

- a. Mewujudkan Lingkungan Pendidikan yang religious.
- b. Mengupayakan dan meningkatkan sarana dan prasarana pendidikan untuk meningkatkan Kenyamanan dan mutu pendidikan.
- c. Meningkatkan sikap disiplin dan dikalangan personal dan peserta didik.
- d. Meningkatkan pelayanan pendidikan masyarakat.

SMK Muhammadiyah Bumiayu memiliki tujuan:

- a. Terwujudnya suasana belajar yang nyaman dan menyenangkan.
- b. Terwujudnya tenaga pendidik yang professional serta siswa yang berprestasi.
- c. Menjadikan sekolah SMK Muhammadiyah Bumiayu sebagai pilihan masyarakat.¹¹⁸

5. Keadaan Guru dan Karyawan

SMK Muhammadiyah Bumiayu adalah suatu institusi pendidikan formal yang berada di lingkungan Kabupaten Brebes, di bawah naungan Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Daerah Muhammadiyah Kabupaten Brebes dan bertanggung jawab kepada Dinas Pendidikan Kabupaten Brebes yang bertujuan untuk mendidik siswa agar mereka menguasai ilmu pengetahuan, mempunyai akhlakul karimah, serta memiliki wawasan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Guru dalam proses belajar mengajar merupakan faktor yang penting dalam rangka mencapai keberhasilan tujuan pengajaran. Guru juga harus mempunyai pelayanan yang baik terhadap siswa, agar siswa mampu menangkap setiap pelajaran yang telah diberikan oleh guru. Guru adalah

¹¹⁸ Dokumentasi Profil SMK Muhammadiyah Bumiayu dikutip pada tanggal 8 September 2018.

salah satu pemberi jasa pendidikan. Karena tanpa adanya guru yang baik dan professional, maka suatu lembaga tidak akan mampu meluluskan dan menciptakan generasi yang baik pula. Lebih dari itu, guru mempunyai tanggung jawab terhadap keberhasilan siswa. Lembaga pendidikan manapun tentu mempunyai kriteria dalam memilih guru. Sebab guru merupakan tumpuan harapan dalam membimbing dan mengantarkan siswa menuju kedewasaan dan keberhasilan. Oleh karena itu, guru harus mempunyai pengetahuan tentang setiap komponen pembelajaran, serta memasukkannya dalam proses belajar mengajar sesuai dengan keadaan siswa.

Guru SMK Muhammadiyah Bumiayu rata-rata merupakan guru tetap yayasan, dan tidak memiliki guru yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS). Sekolah tersebut dipimpin oleh beliau Bapak M.A. Ma'ruf, S.Sos.I., M.Pd. Adapun terkait data lengkap guru dan pembagian tugas guru dalam proses belajar mengajar, beserta jabatan dan tugas tambahannya, terlampir.

Tabel 1
Daftar Tenaga Pendidik SMK Muhammadiyah Bumiayu¹¹⁹

No	Jabatan	Jumlah		Jumlah
		L	P	
1	Kepala Sekolah	1		1
2	GT Yayasan	22	19	42
3	GTT Yayasan	4		4
	Jumlah Guru			46
1	Pegawai Kantor TU/Tool Man	7	5	12
2	Pegawai Perpus		1	1
3	Pesuruh	2		2
4	Satpam	2		2
5	Penjaga Malam	2		2
	Jumlah Pegawai			19
	Total Guru dan pegawai			65

Untuk meningkatkan kualitas sesuai dengan tuntutan dinamika dan perkembangan pendidikan. SMK Muhammadiyah Bumiayu selalu mengadakan pembinaan dan pengembangan melalui berbagai kegiatan: penataran, seminar, mengadakan pertemuan rutin antara tenaga edukatif

¹¹⁹ Dokumentasi Profil SMK Muhammadiyah Bumiayu dikutip pada tanggal 8 September 2018.

dengan yayasan dan pembina, mengadakan penataran guru bidang studi, dan studi banding. Mengadakan pertemuan rutin antar guru setiap bulan, yaitu pertemuan lintas untuk meningkatkan kualitas guru dengan Kementerian Pendidikan Nasional melalui MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran).

Proses perekrutannya disesuaikan dengan kapabilitas dan intelektualitas masing-masing. Selain itu, guru dituntut harus mempunyai komitmen dan kompetensi yang tinggi karena sebagai lembaga pendidikan, sekolah ini harus mampu menunjukkan kredibilitasnya dalam rangka berkompetisi menjadi sekolah pilihan masyarakat. Sekolah ini juga terus berbenah dalam Peningkatan kualitas SDM yang ada melalui pemberdayaan semua fasilitas yang telah disediakan oleh yayasan yang menaunginya.

6. Keadaan Siswa

Siswa merupakan konsumen atau pelanggan dari penerima jasa pendidikan yang telah diberikan oleh SMK Muhammadiyah Bumiayu. Mereka berasal dari desa-desa yang berada di Kecamatan Bumiayu dan sekitarnya. Latar belakang pendidikan para siswa banyak yang berasal dari SMP maupun MTs. Mereka memilih di SMK Muhammadiyah Bumiayu karena agar mereka mendapatkan bekal pengetahuan keterampilan dan kewirausahaan dan wawasan yang lebih tentang ilmu agama. Jadi ilmu umum dapat, ilmu ketrampilan dan kewirausahaan dapat, ilmu agama juga dapat. Di bawah ini adalah jumlah siswa di SMK Muhammadiyah Bumiayu tahun 2018/2019:

Tabel 2
Jumlah Siswa SMK Muhammadiyah Bumiayu¹²⁰

Kompetensi Keahlian	SISWA												
	Rombel	Tk.1		Total Tk.1	Rombel	Tk. 2		Total Tk.2	Rombel	Tk.3		Total Tk. 3	Total Siswa L+P
		L	P			L	P			L	P		
Teknik Kendaraan Ringan	3	115	0	115	4	125	0	125	3	89	0	89	329
Teknik Sepeda Motor	2	49	0	49	2	59	0	59	2	49	1	50	158
Teknik Elektronika	1	13	10	23	1	13	11	24	1	18	21	39	86
Tata Niaga	1	3	21	24	1	0	15	15	1	0	21	21	60
Teknik Komputer&Jaringan	2	22	33	55	2	25	20	45	1	18	25	43	143

¹²⁰ Dokumentasi Profil SMK Muhammadiyah Bumiayu dikutip pada tanggal 8 September 2018.

Akuntansi	1	1	16	17	1		12	12	1		16	16	45
TOTAL	10	203	80	283	11	222	58	280	9	174	84	258	821

Dalam komponen pendidikan siswa atau anak didik merupakan komponen tujuan pendidikan. Karena itu pembinaan terhadap siswa harus dilaksanakan secara terus menerus ke arah kematangan dan kedewasaan. Dalam membimbing kedewasaan siswa, dapat diperlukan waktu yang tidak sedikit, karena bimbingan diberikan untuk pembentukan watak dalam rangka pertumbuhan jasmani dan rohani agar dapat berkembang secara wajar dan seimbang. Berdasarkan data tersebut, maka Kepala SMK Muhammadiyah Bumiayu dan tenaga edukatif secara serius membenahi diri sekolah dalam segala aspeknya dengan harapan agar SMK Muhammadiyah Bumiayu menjadi alternatif yang utama dibanding dengan lembaga pendidikan yang lain. Kemudian kalau ditinjau dari latar belakang ekonomi keluarga memiliki pendapatan menengah ke bawah, sehingga peranan orang tua dalam rangka membangun SMK Muhammadiyah Bumiayu dengan dana sumbangan infaq, sodaqoh, cukup besar. Orang tua merupakan partner lembaga pendidikan untuk meningkatkan kualitas pendidikan (konsep *public relation*).¹²¹

7. Keadaan Sarana dan Prasarana

Dalam menyelenggarakan pendidikan, lembaga pendidikan formal seperti SMK Muhammadiyah Bumiayu memerlukan fasilitas yang cukup memadai dalam menjalankan fungsinya. Fasilitas dan sarana yang ada baik fisik maupun non fisik mempunyai peranan penting dalam mencapai keberhasilan proses belajar mengajar. Oleh karena itu, suatu lembaga pendidikan yang baik dan yang mampu memenuhi harapan untuk mencapai tujuan pendidikan adalah bagaimana memenuhi fasilitas-fasilitas yang diperlukan, sehingga dengan demikian siswa dapat belajar dengan baik.

Fasilitas-fasilitas berupa fisik yang diperlukan dalam pendidikan meliputi sarana gedung dan perlengkapannya, perpustakaan, laboratorium, perkantoran, UKS dan lain-lain. Sedangkan fasilitas non fisik yang

¹²¹ Wawancara dengan M. A. Ma'ruf, Kepala SMK Muhammadiyah Bumiayu pada tanggal 20 September 2018.

diperlukan berupa suasana tenang, gembira, aman dan sejuk. Gedung madrasah atau ruangan kelas merupakan sarana yang paling penting dalam kegiatan belajar mengajar. Oleh karena itu, selalu diupayakan bagaimana agar siswa dapat belajar dengan tenang dan bisa menguasai serta menerima apa yang disampaikan oleh guru melalui pemenuhan sarana fisik (gedung).¹²²

Keberhasilan dalam pembelajaran akan tercapai dengan baik apabila sarana dan prasarana yang dimiliki oleh sekolah terpenuhi. Berikut sarana dan prasarana yang dimiliki SMK Muhammadiyah Bumiayu:

Tabel 3.
Ruang dan Gedung SMK Muhammadiyah Bumiayu¹²³

No	Nama Prasarana	Panjang	Lebar	KET
1	Ruang Aula	18	8	
2	Ruang Bengkel TAV	9	12	
3	Ruang Bengkel TMO	20	25	
4	Ruang BK	9	8	
5	Ruang BKK	2	2	
6	Ruang Bussines Center	15	2	
7	Ruang Gudang	6	2	
8	Ruang Guru	9	8	
9	Ruang Kelas TSM	7	8	
10	Ruang Kelas X TAV	9	8	
11	Ruang Kelas X TKR 1	9	8	
12	Ruang Kelas X TKR 2	9	8	
13	Ruang Kelas X TKR 3	9	8	
14	Ruang Kelas X TKR 4	9	8	
15	Ruang Kelas X TKR 5	9	8	
16	Ruang Kelas X TN	9	8	
17	Ruang kelas XI TAV	9	8	
18	Ruang Kelas XI TKR 1	9	8	
19	Ruang Kelas XI TKR 2	9	8	
20	Ruang Kelas XI TKR 3	9	8	
21	Ruang Kelas XI TKR 4	9	8	
22	Ruang Kelas XI TKR 5	9	8	
23	Ruang Kelas XI TKR 6	9	7	
24	Ruang Kelas XI TN	9	8	
25	Ruang Kelas XII TAV	9	8	

¹²² Wawancara dengan M. A. Ma'ruf, Kepala SMK Muhammadiyah Bumiayu pada tanggal 20 September 2018.

¹²³ Dokumentasi Profil SMK Muhammadiyah Bumiayu dikutip pada tanggal 8 September 2018.

No	Nama Prasarana	Panjang	Lebar	KET
26	Ruang Kelas XII TKR 1	9	8	
27	Ruang Kelas XII TKR 2	9	8	
28	Ruang Kelas XII TKR 3	9	8	
29	Ruang Kelas XII TKR 4	9	8	
30	Ruang Kelas XII TKR 5	9	8	
31	Ruang Kelas XII TN	9	8	
32	Ruang Kepala Sekolah	9	8	
33	Ruang Lab. Bahasa	9	8	
34	Ruang Lab. Komputer	9	8	
35	Ruang Masjid	12	8	
36	Ruang Osis	2	2	
37	Ruang Perpustakaan	9	8	
38	Ruang Pos Satpam	2	2	
39	Ruang Praktek TN	9	8	
40	Ruang Tata Usaha	9	8	
41	Ruang UKS	4	2	
42	WC Putra	6	6	
43	WC Putri	6	6	

8. Deskripsi Kepemimpinan Kepala SMK Muhammadiyah Bumiayu

Kepemimpinan dalam sebuah lembaga atau organisasi, merupakan suatu keniscayaan. Dimana tugas dan fungsi kepemimpinan tidak bisa digantikan oleh siapapun dengan seenaknya sendiri. Setiap organisasi mempunyai visi dan tujuan. Untuk itu, organisasi tidak dapat berjalan efektif jika dalam mencapai tujuan dilakukan sendiri secara individu tanpa adanya komunikasi dan kerjasama. Di sinilah peran kepemimpinan, yaitu sebagai pihak yang mengkoordinasikan antar individu maupun sebagai pemegang kendali jalannya suatu organisasi.

M. A. Ma'ruf, selaku Kepala SMK Muhammadiyah Bumiayu memiliki optimis dan mempunyai keyakinan diri yang kuat, hal tersebut terlihat dari cara berbicara tentang pandangan-pandangannya dan bentuk perbuatannya dalam menjalankan organisasi di SMK Muhammadiyah Bumiayu, dan berhubungan dengan bawahannya. Beliau optimis, sebab dengan beberapa pengalamannya memimpin selama ini rupanya SMK Muhammadiyah Bumiayu sudah mulai mendapatkan perhatian dan

kepercayaan lebih dari masyarakat karena mutu pendidikan yang meningkat di lembaga tersebut. Beliau juga memiliki etos kerja tinggi, dengan dibuktikan sekolah yang dipimpinnya mengalami peningkatan mutu pendidikan dan telah terakreditasi “A”.¹²⁴

Hal senada juga diungkapkan M. Daswalidin, Wakil Kepala Bidang Humas Du/Di SMK Muhammadiyah Bumiayu, menyatakan bahwa:

“Untuk menumbuhkan keyakinan diri pada diri pribadinya dan dapat membuat orang yang dipimpin mempercayainya, kepala sekolah selalu berfikir positif dan optimis dalam melihat ke depan, terlebih mempunyai pengalaman sukses dalam memimpin¹²⁵, dengan keyakinan diri yang kuat dan membuat guru dan karyawan mempercayainya.¹²⁶

Kepala sekolah sebagai elemen terpenting dalam pendidikan sangat mempengaruhi terhadap perkembangan dan mutu pendidikan di SMK Muhammadiyah Bumiayu, sehingga Kepala sekolah dituntut untuk melakukan perubahan dalam meningkatkan mutu pendidikan sebagaimana hal ini yang dikemukakan oleh Kepala SMK Muhammadiyah Bumiayu:

“Dalam dunia pendidikan tidak bisa lepas dari peran serta Kepala sekolah, karena Kepala sekolah merupakan seorang pemimpin yang menentukan arah suatu lembaga pendidikan yang dipimpinnya, untuk melakukan inovasi membutuhkan figur Kepala sekolah yang profesional dan inovatif, karena pemimpin yang demikian, akan sangat menentukan perkembangan inovasi di sekolah. Berdasarkan beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan peningkatan mutu sekolah banyak ditentukan oleh kepemimpinan Kepala sekolah”.¹²⁷

¹²⁴ Wawancara dengan M. A. Ma’ruf, Kepala SMK Muhammadiyah Bumiayu pada tanggal 20 September 2018.

¹²⁵ M.A. Ma’ruf mempunyai pengalaman dan sering dipercaya memimpin banyak organisasi kemasyarakatan baik tingkat kecamatan maupun kabupaten, di antaranya sebagai Ketua Panitia Pengawas Pemilu (Panwaslu) Kabupaten Brebes tahun 2013-2014 dan sebagai Tim Ahli (Pakar) Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Kabupaten Brebes dan lain-lain). *Dokumentasi* Biodata Kepala SMK Muhammadiyah Bumiayu dikutip pada tanggal 8 September 2018.

¹²⁶ Wawancara dengan M. Daswalidin, Wakil Kepala Bidang Humas Du/Di SMK Muhammadiyah Bumiayu pada tanggal 24 September 2018.

¹²⁷ Wawancara dengan M. A. Ma’ruf, Kepala SMK Muhammadiyah Bumiayu pada tanggal 20 September 2018.

M.A. Ma'ruf, dalam memimpin SMK Muhammadiyah Bumiayu, membekali diri dengan mengikuti pendidikan dan pelatihan secara mandiri. Pendidikan formal Strata Satu (S1) diperoleh dari Fakultas Keguruan Ilmu Pendidikan Universitas Muhammadiyah Purwokerto, dan Jurusan Dakwah IAIN Purwokerto tahun 2005. Pendidikan Strata Dua diperoleh dari Program Pascasarjana Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Semarang (UNNES) tahun 2010. Sekarang beliau sedang melanjutkan jenjang pendidikan Strata Tiga (S3) program doktoral di Universitas Negeri Semarang. Selain itu, M.A. Ma'ruf juga mengikuti pendidikan informal di dalam dan luar negeri, seperti: Pendidikan *Short Course Dongseo* di Dongseo University of Korea, Pelatihan Manajemen Pendidikan di Universitas Teknologi Malaysia, Pendidikan Kepemimpinan Muhammadiyah di Pimpinan Wilayah Muhammadiyah Semarang, dan Diklat SAR KOKAM yang diselenggarakan oleh Pimpinan Daerah Pemudah Muhammadiyah (PDPM) Brebes).¹²⁸

Kepemimpinan kepala sekolah di SMK Muhammadiyah Bumiayu Kabupaten Brebes mengubah iklim kerja yang berbeda dengan sebelumnya, karena motivasi yang diberikan oleh kepala sekolah berkaitan dengan nilai-nilai spiritual yang tinggi, nilai-nilai tersebut tidak hanya ditanamkan pada guru yang sudah lama tapi juga pada guru yang baru, hal tersebut dijelaskan Kepala SMK Muhammadiyah Bumiayu pada saat wawancara bahwa:

“Motivasi itu selalu saya berikan pada semua guru di sini terlebih pada guru yang baru, jadi untuk mencapai kepuasan itu harus ada prestasi yang kita ukir dulu, prestasi itu dapat diukir dengan kerja keras dan kerja keras itu akan berhasil jika kita ikhlas, jadi kita bekerja itu hanya mengharap ridho Allah karena beribadah, jadi memberikan ilmu dengan ikhlas, kalau tidak ikhlas ilmu kita tidak akan diterima oleh anak, anak-anak hanya mendengarkan saja tapi ilmunya tidak bisa masuk, karena tidak ikhlas anak-anak jadi sulit menerima, kalau sudah semacam itu, kita tidak akan bisa mencapai prestasi, makanya satu itu tadi ibadah itu harus ikhlas, nah kalau di sini itu kita ikhlas Allah akan menghargai ilmu kita, *Iha* urusan rezeki

¹²⁸ Dokumentasi Biodata Kepala SMK Muhammadiyah Bumiayu dikutip pada tanggal 8 September 2018.

itu nanti dibelakang nomer dua, Allah akan memberikan sendiri karena keikhlasan kita beribadah”.¹²⁹

Dari penjelasan kepala sekolah di atas menunjukkan bahwa nilai-nilai spiritual yang ditanamkan oleh kepala SMK Muhammadiyah Bumiayu pada guru-guru dimaksudkan agar guru dapat bekerja di sekolah dengan ikhlas, hal tersebut dikarenakan keikhlasan kerja guru merupakan modal utama untuk memperoleh prestasi sekolah dan prestasi kerja guru. Menurut wakil Kepala sekolah pada saat wawancara dengan peneliti mengatakan bahwa kepala sekolah memang sering memberikan motivasi yang berkaitan dengan nilai keagamaan, hal itu disampaikan dalam wawancara berikut:

“Kita biasanya diberi motivasi seperti ini, walaupun gaji kita tidak terlalu banyak kita wajib mensyukuri dan nanti kita punya gaji di surga gitu orangnya, biasanya menghubungkan hal-hal seperti itu dengan agama, keagamaan, dan amal ibadah”.¹³⁰

Sebagai kepala sekolah beliau selalu berusaha memerankan fungsinya sebaik mungkin misalnya dalam memberikan motivasi pada guru-guru, motivasi tersebut disampaikan dengan tujuan yang luhur, misalnya meskipun gajinya sedikit nanti akan dapat gaji di surga dan sebagainya. Dengan niat yang tulus beribadah walaupun gajinya sedikit akan mempunyai rasa tanggung jawab, kedisiplinan dan komitmen yang tinggi untuk membawa kemajuan lembaganya.

Untuk mengubah kebiasaan dan menumbuhkan komitmen yang tinggi memang bukanlah suatu hal yang mudah, hal tersebut disampaikan kepala sekolah pada saat wawancara dengan peneliti:

“Untuk mengubah menjadi seperti itu pertama saya mengarahkan guru-guru dulu, dari yang kurang disiplin dan tanggung jawab menjadi mau disiplin dan bertanggung jawab, usaha mengubah kebiasaan seperti itu saya lakukan dengan memberi teladan yang baik pada mereka, memberikan nasehat berupa tujuan-tujuan yang luhur kebiasaan disiplin dan tanggung jawab di mana saja, kemudian mengungkapkan banyak terima kasih pada guru-guru yang sudah

¹²⁹ Wawancara dengan M. A. Ma'ruf, Kepala SMK Muhammadiyah Bumiayu pada tanggal 20 September 2018.

¹³⁰ Wawancara dengan Yuli Supriyanto, Wakil Kepala Bidang Kurikulum SMK Muhammadiyah Bumiayu pada tanggal 24 September 2018.

disiplin, dengan usaha seperti itu akhirnya sedikit demi sedikit bisa merubah kebiasaan guru-guru yang tidak disiplin itu menjadi disiplin, dan alhamdulillah saat ini budaya disiplin dan tanggung jawab mereka sudah tumbuh, jadi walaupun sering saya tinggal ke mana-mana atau tidak ada saya mereka sudah terbiasa seperti itu”.¹³¹

Selain itu kepala sekolah di sini selalu memberikan motivasi agar guru-gurunya itu mau menumbuhkan rasa kerjasama yang tinggi untuk kemajuan sekolahnya. Berdasarkan pengamatan peneliti *teamwork* dalam sekolah ini memang bagus, antara guru yang satu dengan yang lain itu mau membantu dan bekerjasama menyelesaikan pekerjaannya di sekolah, hal tersebut disampaikan oleh salah satu guru pada saat wawancara, bahwa:

“Di sini itu *teamwork* guru-guru itu bagus artinya begini itu sudah dikondisikan sama Kepala sekolah, jadi kalau ada guru satu yang tidak masuk, guru yang lain membantu masuk di kelas itu, bagaimana caranya mengambil alih itu sudah diatur kalau semua guru sibuk semua, Kepala sekolah yang masuk, itu sudah dibuat begitu sehingga orang itu tidak merasa wah itu kan tugasnya si ini biarin aja dia yang menyelesaikannya sendiri. Itu ditanamkan di sini seperti itu, jadi *teamwork*-nya itu bagus jadi walaupun tidak dikasih tau oleh guru kelasnya, guru yang lain langsung mengambil alih sendiri, jadi anak-anak tidak dibiarkan saja! Terus biasanya kalau ada kelas yang gurunya tidak bisa mengatasi permasalahan atau menyampaikan materi maka guru BP yang disuruh di kelas itu, jadi hal-hal yang seperti itu sudah dibuat kerjasama yang bagus”.¹³²

IAIN PURWOKERTO

Komitmen yang tinggi untuk meningkatkan kualitas sekolah memang ditunjukkan oleh guru dalam bentuk kerjasama yang bagus antara guru satu dengan guru yang lain, bahkan dengan kepala sekolah juga demikian. Mereka menyadari bahwa keberhasilan sekolah adalah keberhasilan mereka, hal tersebut dijelaskan oleh kepala sekolah pada saat wawancara dengan peneliti:

“Pada umumnya guru-guru di sini menyadari jika sekolah ini bagus maka guru-gurunya pun akan dapat nama yang bagus. Misalnya kalau kelas itu nilai ujiannya baik dan lulus semua itu bukan karena jasa guru tapi semua komponen itu berantai saling mempengaruhi,

¹³¹ Wawancara dengan M. A. Ma'ruf, Kepala SMK Muhammadiyah Bumiayu pada tanggal 20 September 2018.

¹³² Wawancara dengan Heni Andriyani, Guru SMK Muhammadiyah Bumiayu pada tanggal 27 September 2018.

keberhasilan sekolah itu keberhasilan semua guru di sini, hal itulah yang sering ditancapkan oleh Kepala sekolah pada guru-gurunya”.¹³³

Berdasarkan pengamatan peneliti semangat kerja yang dimiliki oleh kepala sekolah dan guru-guru SMK Muhammadiyah Bumiayu memang tinggi, dalam bekerja mereka selalu tanggap dengan situasi dan tidak nampak satupun dari mereka yang malas, hal ini menunjukkan bahwa usaha Kepala sekolah untuk mengkondisikan mereka itu berhasil, karena antara Kepala sekolah dan guru-guru mempunyai komitmen yang tinggi untuk meningkatkan kualitas sekolah ini, hal tersebut dapat terlihat dalam suasana sekolah sehari-hari, ada atau tidaknya Kepala sekolah keadaan sekolah tetap kondusif, guru-guru tetap tertib dan disiplin, suasana yang demikian itu bisa didapati di SMK Muhammadiyah Bumiayu Kabupaten Brebes.¹³⁴

Model kepemimpinan SMK Muhammadiyah Bumiayu Kabupaten Brebes untuk menyikapi semua permasalahan di sekolah dengan cepat, baik itu permasalahan yang dihadapi oleh para guru atau murid di sekolah, hal tersebut dimaksudkan agar permasalahan itu tidak berlarut-larut sehingga dapat terselesaikan dengan baik. Dengan begitu guru bisa bekerja dengan baik dan murid-murid bisa belajar dengan tenang.

Dalam hal kepemimpinannya kepala SMK selalu memberi teladan kepada para pendidik dan tenaga kependidikan di SMK Muhammadiyah Bumiayu, dengan selalu hadir lebih awal dan pulang lebih akhir dari guru dan karyawan lain, kecuali jika ada kepentingan. Kepala sekolah membuat berbagai rencana strategis demi kemajuan sekolah. Rencana strategis dibuat dalam berbagai bidang, antara lain: keimanan, akhlak mulia, intelektual, ketrampilan, kesiswaan, kepegawaian, pembelajaran, manajemen berbasis sekolah (MBS), dan peran serta masyarakat (PSM). Kepala sekolah berusaha menjadi contoh yang baik sebelum memberikan instruksi kepada bawahan, sehingga guru dan karyawan melaksanakan tugas dengan sungguh-sungguh.

¹³³ Wawancara dengan M. A. Ma'ruf, Kepala SMK Muhammadiyah Bumiayu pada tanggal 20 September 2018.

¹³⁴ Observasi penulis pada tanggal 24 Mei dan 27 September 2018.

Suasana sekolah yang harmonis dan kekeluargaan juga menjadi faktor keberhasilan sekolah ini. Hubungan antara kepala sekolah, guru, karyawan dan siswa di SMK Muhammadiyah Bumiayu sangat akrab. Tolong-menolong dalam mengerjakan tugas terbiasa dilakukan. Permasalahan yang muncul di sekolah ini diselesaikan dengan bermusyawarah.¹³⁵

Kepala SMK Muhammadiyah Bumiayu di mata guru-guru adalah orang yang cerdas, pandai menyikapi masalah, cepat tanggap dengan keadaan, disiplin, sering memberi teladan pada guru-guru, kreatif. Hal tersebut disampaikan oleh salah satu guru pada saat wawancara dengan peneliti menyatakan bahwa:

“Kepemimpinannya bagus ya, soalnya dia orangnya pandai menyikapi masalah, cepat tanggap dengan keadaan apapun, orangnya disiplin sering memberi teladan pada guru-guru di sini, seperti berangkat ke sekolah sejak pagi sebelum guru datang dan orangnya kreatif, kreatifnya di sini dia itu yang membuat alat peraga, tulisan-tulisan yang ditempel di dinding-dinding sekolah, dan dia orangnya tidak bisa diam, diamnya Kepala sekolah itu selalu melakukan pekerjaan dan menghasilkan sesuatu”.¹³⁶

Pada setiap dinding yang ada di SMK Muhammadiyah Bumiayu terdapat pajangan berupa tulisan-tulisan yang berisi tentang pesan moral yang diambil dari Hadits Rasul dan kata-kata bijak, setiap orang yang masuk ke halaman sekolah akan melihat banyak sekali tulisan-tulisan yang ditempel di dinding sekolah, tulisan tersebut merupakan hasil kreativitas dari Kepala sekolah yang ingin disampaikan pada seluruh warga sekolah.¹³⁷

Kepala SMK Muhammadiyah Bumiayu memang memiliki banyak sekali ide dan gagasan cemerlang, hal itu juga disampaikan salah satu guru pada saat wawancara dengan peneliti:

“Kepala sekolah tergolong orang yang pandai menyikapi masalah, disiplin, sering memberi teladan pada guru-guru, kreatif, pekerja keras dan tidak bisa diam, selalu melakukan pekerjaan dan menghasilkan

¹³⁵ Wawancara dengan M. Fauzan, Guru SMK Muhammadiyah Bumiayu pada tanggal 27 September 2018.

¹³⁶ Wawancara dengan M. Daswalidin, Wakil Kepala Bidang Humas Du/Di SMK Muhammadiyah Bumiayu pada tanggal 24 September 2018.

¹³⁷ Observasi penulis pada tanggal 27 September 2018.

sesuatu, serta banyak mempunyai ide atau gagasan-gagasan baru, cepat tanggap dengan keadaan apapun sehingga apa yang dia dapatkan langsung diberikan atau disampaikan pada semua guru, tidak suka menunda pekerjaan, pemberani, tegas, optimis dan *berani* mengambil resiko”.¹³⁸

Selain memiliki kelebihan di atas, kepala sekolah termasuk orang yang cepat merespon dan menindaklanjuti informasi baru, sehingga informasi baru yang diperoleh itu bisa cepat diterima oleh guru-guru di sekolah, hal tersebut diungkapkan oleh salah satu guru pada saat wawancara dengan peneliti:

“Kepala sekolah di sini itu termasuk orang yang cepat merespon informasi baru, jadi kalau ada informasi yang baru atau pembaharuan dibidang apa yang di terima itu langsung ditindak lanjuti, langsung direkam dan langsung ditulis kalau memang perlu ditulis dalam bentuk makalah, atau kata-kata bijak kemudian ditempel di dinding atau kalau untuk model pembelajaran itu langsung disampaikan ke guruguru, sehingga guru-guru itu cepat mengetahui perkembangan informasi baru, jadi kemauan Kepala sekolah untuk meningkatkan pendidikan itu tinggi sekali”.¹³⁹

Berdasarkan pengamatan peneliti kepala sekolah ini memang orang yang tidak bisa diam, karena setiap berada di kantor selalu sibuk dengan pekerjaannya dan jika sudah melakukan pekerjaan selalu serius tidak mengenal waktu dari pagi sampai siang bahkan sampai sore, tidak pernah kelihatan santai, selalu saja ada pekerjaan yang dilakukan, dan cenderung tidak bisa diam, karena setiap waktunya selalu digunakan untuk menyelesaikan semua pekerjaannya, misalnya saja waktu menemui tamu kepala sekolah masih sempat menandatangani nomor ujian anak-anak kelas.¹⁴⁰

Berdasarkan data di atas menunjukkan bahwa kepala SMK Muhammadiyah Bumiayu merupakan figur Kepala sekolah yang selalu

¹³⁸ Wawancara dengan Lukman Hakim, Guru SMK Muhammadiyah Bumiayu pada tanggal 11 Oktober 2018.

¹³⁹ Wawancara dengan Heni Andriyani, Guru SMK Muhammadiyah Bumiayu pada tanggal 27 September 2018.

¹⁴⁰ Observasi penulis pada tanggal 11 Oktober 2018.

berupaya dengan keras dengan memanfaatkan semua kemampuan yang dimilikinya, untuk meningkatkan kualitas dan kemajuan sekolah. Selain memaksimalkan kemampuannya Kepala sekolah juga berupaya untuk menggali potensi guru, murid dan masyarakat untuk dapat bekerja sama mencapai tujuan yang diharapkan.

Kemampuan yang dimiliki oleh Kepala sekolah untuk memimpin sekolah memang tidak diragukan lagi, karena kepala SMK Muhammadiyah Bumiayu ini merupakan sosok pemimpin yang mempunyai kelebihan untuk memimpin warga sekolah, dimana kelebihan itu bisa jadi tidak dimiliki oleh guru-guru atau warga sekolah lain. Selain pekerja keras Kepala sekolah juga mempunyai kelebihan dalam manajemen sekolah, hal tersebut disampaikan oleh guru senior di SMK Muhammadiyah Bumiayu ini pada saat wawancara dengan peneliti:

“Kalau menurut saya, bagus itu manajemennya, saya melihat mungkin lain dengan kepala sekolah yang lain, malah banyak kepala sekolah yang belajar ke situ, ya dia memang manajemennya itu bagus”.¹⁴¹

Seorang kepala sekolah memang harus mempunyai kemampuan manajemen yang bagus agar dapat mengelola lembaga yang dipimpinnya, hal tersebut dikarenakan kemampuan manajemen sangat penting bagi seorang pemimpin. Di samping mempunyai kemampuan yang lebih, kepala sekolah termasuk orang yang sangat menghargai kinerja para gurunya, hal tersebut diungkapkan oleh wakil Kepala sekolah bidang kurikulum pada saat wawancara dengan peneliti:

“Biasanya cara pemberian penghargaan Kepala sekolah terhadap guru-guru di sini, apabila berhasil melakukan sesuatu atau sudah disiplin itu disampaikan melalui ucapan terima kasih memang penghargaan tersebut tidak berupa barang atau uang, tetapi dengan penghargaan seperti itu guru-guru menjadi lebih termotivasi dalam mengajar”.¹⁴²

¹⁴¹ Wawancara dengan Masrizal, Guru SMK Muhammadiyah Bumiayu pada tanggal 24 September 2018.

¹⁴² Wawancara dengan M. Daswalidin, Wakil Kepala Bidang Humas Du/Di SMK Muhammadiyah Bumiayu pada tanggal 24 September 2018.

Penghargaan yang diberikan pada guru-guru yang berprestasi memang tidak berupa barang dan uang, namun penghargaan itu diberikan dengan menyampaikan ucapan trimakasih pada guru-gurunya. Penghargaan tersebut dimaksudkan agar guru-guru bisa termotivasi untuk memperoleh prestasi. Selain penghargaan kepala sekolah juga memberikan teguran pada guru-guru yang melakukan kesalahan, hal itu disampaikan oleh Kepala sekolah pada saat wawancara dengan peneliti:

“Biasanya kalau ada guru yang melakukan kesalahan itu biasanya saya panggil di kantor dan saya nasehati kemudian di forum rapat juga saya sampaikan ke guruguru yang lain supaya tidak terjadi kesalahan yang sama pada guru-guru yang lain, tapi kesalahannya masih wajar-wajar saja, jadi cukup saya tegur saja, dan alhamdulillah saya masih belum pernah menghukum guru di sini apalagi mengeluarkannya”.¹⁴³

Setiap ada guru yang melakukan kesalahan oleh Kepala sekolah selalu ditegur dan dinasehati, bahkan juga disampaikan dalam rapat dewan guru yang lain, hal ini sengaja dilakukan oleh Kepala sekolah agar guru yang lain tidak melakukan kesalahan yang sama. Dengan demikian guru-guru akan selalu berhati-hati dalam bertindak dan menjalankan tugasnya.

Dalam melakukan supervisi apabila ada guru yang melakukan kesalahan dalam menyampaikan pelajaran Kepala sekolah juga langsung mengingatkan, hal tersebut juga disampaikan oleh Kepala sekolah, bahwa:

“Kalau melakukan supervisi saya biasanya langsung masuk ke kelas tanpa memberi tahu guru-guru terlebih dahulu, mengikuti pembelajaran di dalam kelas langsung waktu pembelajaran, apabila ada kesalahan guru dalam menyampaikan konsep, guru itu saya panggil saya ajak ke kantor sebentar saya nasehati, atau biasanya langsung saya bantu membetulkan tanpa menyalahkan gurunya”.¹⁴⁴

Dari penjelasan di atas menunjukkan bahwa Kepala sekolah selalu berupaya memberikan yang terbaik kepada peserta didiknya, hal tersebut diberikan melalui profesionalisme guru yang pada akhirnya dapat mempengaruhi keberhasilan peserta didik.

¹⁴³ Wawancara dengan M. A. Ma'ruf, Kepala SMK Muhammadiyah Bumiayu pada tanggal 20 September 2018.

¹⁴⁴ Wawancara dengan M. A. Ma'ruf, Kepala SMK Muhammadiyah Bumiayu pada tanggal 20 September 2018.

Berdasarkan pengamatan peneliti Kepala sekolah adalah orang yang sangat disiplin misalnya untuk jam datang ke sekolah itu biasanya lebih pagi dari pada guru-gurunya, kemudian waktu masuk kantor adalah untuk bekerja, bukan untuk melakukan aktivitas lain yang tidak bermanfaat, jadi untuk kedisiplinannya memang patut untuk diteladani guru-guru.¹⁴⁵

Bentuk keteladanan yang lain dari Kepala sekolah biasanya melalui perilaku secara langsung, misalnya jika melihat halaman yang kotor Kepala sekolah sudah terbiasa membersihkan halaman itu sendiri, secara tidak langsung Kepala sekolah memberikan contoh kepada para guru agar mau melakukan apa yang dilakukan oleh Kepala sekolah, hal tersebut disampaikan oleh salah satu guru SMK Muhammadiyah Bumiayu pada saat wawancara dengan peneliti:

“Kepala sekolah itu biasanya memberikan teladan pada guru-guru melalui perilaku misalnya jika di depan situ ada sampah, terus Kepala sekolah melihat itu langsung diambil dan dibuang ditempat sampah, hal yang seperti ini di contohkan secara langsung, artinya apa yang dilakukan oleh Kepala sekolah itu juga harus dilakukan oleh guru-guru di sini, jadi tanpa disuruh guru-guru harus bisa tanggap dengan keadaan apapun”¹⁴⁶

Sementara dalam pendelegasian wewenang berdasarkan pengamatan peneliti Kepala sekolah memberikan kepercayaan kepada guru-guru yang dianggap mampu dan pendelegasian itu tidak hanya pada wakil Kepala sekolah atau satu guru saja tapi tergantung dari kemampuan masing-masing guru untuk diberi tanggung jawab.

Sebelum mendelegasikan tugas pada guru, Kepala sekolah sudah mengidentifikasi kemampuan masing-masing guru, sehingga Kepala sekolah paham kemampuan para gurunya. Hal tersebut disampaikan lebih lanjut oleh Kepala sekolah pada saat wawancara dengan peneliti:

“Kalau pendelegasian itu biasanya saya mempercayakan pada guru-guru tertentu, jadi saya paham betul kemampuan guru-guru saya. Misalnya kalau lomba-lomba itu saya mendelegasikan guru ini, kalau

¹⁴⁵ *Observasi* penulis pada tanggal 24 Juli, 27 September, dan 11 Oktober 2018.

¹⁴⁶ *Wawancara* dengan Lukman Hakim, Guru SMK Muhammadiyah Bumiayu pada tanggal 11 Oktober 2018.

ada apa-apa guru itu, *yang* jelas *ndak* semua guru itu mempunyai kemampuan yang sama”.¹⁴⁷

Kepala SMK Muhammadiyah Bumiayu Kabupaten Brebes termasuk figur pemimpin yang obyektif karena mampu memperlakukan guru dengan perlakuan yang sama, semua guru mendapatkan perlakuan yang sama oleh Kepala sekolah, jika ada guru yang melakukan kesalahan selalu mendapatkan teguran. Hal tersebut disampaikan oleh salah satu guru SMK Muhammadiyah Bumiayu pada saat wawancara dengan peneliti:

“Kalau ada guru yang melakukan kesalahan itu langsung dipanggil, misalnya ada guru yang terlambat itu harus bilang sama Kepala sekolah terlambatnya karena apa? kalau *ndak* bilang terus diam saja *ndak* ada alasannya itu biasanya orangnya marah, jadi Kepala sekolah itu gitu, kalau ada apa-apa biasanya langsung disampaikan di depan kita semua, langsung di tegur, disampaikan pada semua dan berlaku untuk semua tidak ada perbedaan”.¹⁴⁸

Hal tersebut juga disampaikan oleh salah satu guru sekolah pada saat wawancara dengan peneliti:

“Itu kalau ada guru yang salah itu langsung ditegur, termasuk saya kalau salah ya ditegur, jadi memang tidak membeda-bedakan antara yang satu dengan yang lain, kalau memang salah ya disalahkan”.¹⁴⁹

Berdasarkan pengamatan peneliti rapat guru-guru dengan Kepala sekolah dilakukan setiap waktu ketika ada suatu permasalahan atau sesuatu yang harus di bahas, jadi ketika ada sesuatu Kepala sekolah langsung mengumpulkan guru-guru untuk rapat dan dibina.¹⁵⁰ Hal tersebut juga diungkapkan oleh salah satu guru pada saat wawancara dengan peneliti:

“Pembinaan ini dilakukan awal ajaran baru atau libur semester, selain itu guru-guru juga mengikuti pelatihan yang dilaksanakan oleh dinas pendidikan atau biasanya Kepala sekolah mengadakan pelatihan sendiri dan pementapan sendiri bahkan sebelum dilatihkan dipelatihan

¹⁴⁷ Wawancara dengan M. A. Ma'ruf, Kepala SMK Muhammadiyah Bumiayu pada tanggal 20 September 2018.

¹⁴⁸ Wawancara dengan Lukman Hakim, Guru SMK Muhammadiyah Bumiayu pada tanggal 11 Oktober 2018.

¹⁴⁹ Wawancara dengan Yuli Supriyanto, Wakil Kepala Bidang Kurikulum SMK Muhammadiyah Bumiayu pada tanggal 24 September 2018.

¹⁵⁰ Observasi penulis pada tanggal 20 September 2018.

biasanya sudah belajar sendiri, selain dari pelatihan mereka juga membaca buku-buku baru tentang pembelajaran atau ada salah satu guru yang membaca kemudian langsung disampaikan ke guru-guru yang lain, misalnya model pembelajaran yang diperoleh dari pelatihan kurikulum 2013 atau pembelajaran Islam itu dipadukan dengan model pembelajaran secara umum”.¹⁵¹

Dari data di atas menunjukkan bahwa koordinasi antara Kepala sekolah dan guru-guru di SMK Muhammadiyah Bumiayu berjalan dengan baik, setiap ada permasalahan atau ketika ada sesuatu yang harus dibicarakan mereka selalu dikoordinasikan dan dirapatkan, sehingga tumbuh kerjasama dan kekompakan di antara mereka. Di samping itu, Kepala sekolah juga termasuk orang yang mempunyai perhatian pada guru-gurunya, berdasarkan pengamatan peneliti terhadap hubungan Kepala sekolah dengan guru-guru di sini, menunjukkan bahwa Kepala sekolah mempunyai perhatian dan kepedulian yang tinggi terhadap guru-guru dan juga siswa-siswinya, adanya komunikasi yang baik antara guru dengan Kepala sekolah di setiap waktu, nampak lingkungan kerja yang nyaman dan keluarganya yang kental, selain itu kerjasama antar warga sekolah sudah terkondisikan dengan baik antara guru yang satu dengan yang lain.

Selain itu, bentuk perhatian Kepala sekolah terhadap guru-guru juga dijelaskan oleh wakil kepala SMK Muhammadiyah Bumiayu pada saat wawancara dengan peneliti:

“Kalau perhatiannya cukup baik sebenarnya, misalnya kalau kemaren itu ada salah satu guru yang sakit beliaunya segera mengajak “ayo kita segera ke sana” karena waktu itu saya yang ndak bisa dengan bu Aisyah sehingga waktu itu kita ndak jadi ke sana”.¹⁵²

Hal tersebut juga diungkapkan oleh kepala SMK Muhammadiyah Bumiayu pada saat wawancara dengan paneliti:

“Perhatian terhadap guru di sini itu bisa berupa menjenguk guru yang sakit, meningkatkan kesejahteraan dan finansialnya, mengusahakan agar guru lama yang tidak punya rumah itu bisa punya rumah, saya

¹⁵¹ Wawancara dengan Yuni Itsnaeni Hidayati, Guru SMK Muhammadiyah Bumiayu pada tanggal 27 September 2018.

¹⁵² Wawancara dengan Heni Andriyani, Guru SMK Muhammadiyah Bumiayu pada tanggal 27 September 2018.

coba yang mengurus keperluan tersebut dan guru bisa membayar dengan cara mengangsur, kemudian jika ada informasi untuk melanjutkan studi atau pendaftaran PNS bagi yang belum PNS langsung saya sampaikan ke guru-guru”.¹⁵³

Seorang pemimpin memang harus memberikan perhatian pada bawahannya, karena dengan perhatian tersebut dapat menumbuhkan rasa persaudaraan diantara mereka, selain itu perhatian Kepala sekolah yang diberikan kepada gurunya akan membuat guru termotivasi dalam bekerja.

Berdasarkan pengamatan peneliti peran Kepala sekolah di sini memang sangat besar sekali, sehingga sekolah ini bisa berkembang sedemikian rupa, kemajuan Sekolah ini dapat dilihat dari data lapangan bahwa banyak kepala sekolah dari sekolah-sekolah lain yang berkonsultasi dan belajar dengan Kepala SMK Muhammadiyah Bumiayu ini, kalau dari segi kemampuannya memang tidak diragukan lagi sehingga banyak Kepala sekolah yang menimba ilmu ke sini.

B. Sajian Data

1. Mekanisme Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah di SMK Muhammadiyah Bumiayu Kabupaten Brebes

Mekanisme pengambilan keputusan kepala sekolah SMK Muhammadiyah Bumiayu mengedepankan pada musyawaran dewan guru. Maka untuk mengkaji setiap keputusan yang sudah disepakati, dilakukanlah sebuah pertemuan khusus dewan guru untuk mengambil alternatif solusi setiap pemecahan masalah. Implementasi atau realisasi dari sebuah keputusan yang baik sangat dipengaruhi oleh unsur lainnya yang menjadi perhatian penting sekaligus menjadi pertimbangan bagi kepala sekolah. Pertimbangan tersebut dapat berupa keterbatasan waktu, kondisi cuaca, kondisi geografis sekolah, dan jumlah partisipan. Kondisi seperti ini seringkali muncul dan sangat tidak diharapkan terjadi sehingga prosesi pengambilan keputusan sekolah sedikit mengalami polemik. Meskipun demikian, eksistensi peran dan

¹⁵³ Wawancara dengan M. A. Ma'ruf, Kepala SMK Muhammadiyah Bumiayu pada tanggal 20 September 2018.

fungsi kepala sekolah dapat mengimbangi persoalan tersebut menjadi sebuah pertimbangan dan kebijaksanaan dalam kegiatan pengambilan keputusan sekolah. Sehingga keputusan yang diambil dapat diterima secara baik dan bijaksana bagi seluruh komponen pendidikan dan warga sekolah.

Kepala sekolah SMK Muhammadiyah Bumiayu sebelum mengambil keputusan akan bermusyawarah dengan seluruh guru dan staf sekolah terhadap hal-hal yang akan dihadapi oleh sekolah. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh penulis pada hari jum'at tanggal 14 September 2018 pada rapat yang diadakan oleh sekolah, kepala sekolah selalu memusyawarahkan hal-hal yang perlu di ambil keputusan dengan mendengarkan pendapat dari seluruh guru dan staf sekolah dan akan diambil keputusan yang menjadi keputusan bersama.¹⁵⁴ Hal senada juga diungkapkan dalam kutipan wawancara berikut ini:

“Terhadap masalah yang berhubungan dengan siswa maka beliau menanyakan terlebih dahulu dengan guru BP, wakasek kesiswaan, dan wali kelasnya dan kalau diperlukan wakasek kurikulum juga diikutsertakan, sebelum ditanyakan kepada siswa yang bersangkutan dan orangtuanya. Kemudian, jika masalah yang terjadi pada guru misalnya guru yang masuk terlambat maka kepala sekolah sebelum menanyakan kepada guru yang bersangkutan terlebih dahulu beliau menanyakan kepada guru lain jam ke berapa guru yang bersangkutan tidak masuk mengajar, misalnya guru yang bersangkutan tidak masuk pada saat jam pertama dan kedua maka guru berikutnya yang masuk jam ketiga dan keempat akan ditanya oleh beliau. Bisa juga kepala sekolah menanyakan kepada kepada teman dekat guru yang bersangkutan tadi ada masalah apa sehingga guru tersebut tidak masuk mengajar pada jam tersebut. Setelah kepala sekolah sudah mendapatkan informasi-informasi baru beliau memanggil guru yang bersangkutan. Apabila masalahnya sudah dianggap cukup berat. Kepala sekolah bisa juga menegur dalam bentuk himbuan dengan gurauan pada saat rapat dinas yang diadakan setiap bulan”.¹⁵⁵

Sebelum mengambil keputusan, kepala sekolah sebelumnya berusaha mencari informasi-informasi mengenai masalah yang ditemukan, yang akan dijadikan bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan. Langkah-

¹⁵⁴ Observasi Penulis.

¹⁵⁵ Wawancara dengan Yuli Supriyanto, Wakil Kepala Bidang Kurikulum SMK Muhammadiyah Bumiayu pada tanggal 24 September 2018.

langkah dalam proses pengambilan keputusan tentunya juga melihat topik bahasan yang akan diputuskan itu seperti apa. Serta memperhatikan berbagai hal yang harus dipertimbangkan. Tapi terkadang karena banyaknya pihak yang dilibatkan sering dibuat sebuah *draft* yang diajukan yang nantinya akan disetujui atau tidak didalam rapat.

“Biasanya saya buat draft program mas, kemudian nanti saya ajukan atau usulkan dalam rapat lalu mereka yang menyeleksi mana-mana yang sesuai jika tidak sesuai apa argumen dan alasannya”.¹⁵⁶

Sesekali dalam situasi tertentu, juga diterapkan sistem *bottom-up* atau memberi tugas kepada semua pihak termasuk guru karyawan untuk membuat program-program yang nantinya akan dibahas dalam rapat. Tapi semuanya juga melihat topik bahasannya apa, agar sesuai dengan petunjuk teknis yang telah ditetapkannya. Karena jika tidak sesuai dengan topik bahasan bukan tidak mungkin rapat itu gagal dilaksanakan.

Kewenangan dalam melakukan pengambilan keputusan secara mutlak memang menjadi kewenangan seorang kepala sekolah. Namun kadangkala juga kewenangan ada pada wakil kepala sekolah tapi itu sifatnya koordinatif, tetap semua ada pada kendali kepala sekolah sebagai ujung tombak serta penanggung jawab utama jalannya lembaga pendidikan.

“Memang mas kewenangan mutlak itu ada pada saya (kepala sekolah), namun kadang saat saya tidak ditempat atau sedang tugas di luar saya beri kewenangan tertentu pada wakil kepala sekolah.”¹⁵⁷

Tentang siapa saja yang dilibatkan dalam pengambilan keputusan melihat problem apa yang akan diatasi atau dipecahkan sebagai contoh dalam mengatasi topik bahasan keuangan, pihak-pihak yang dilibatkan pun orang-orang yang memang kesehariannya bertugas dan bertanggung jawab dalam hal itu seperti Kepala TU dan bendahara, dan tidak mungkin melibatkan dan mengikutsertakan pihak-pihak lain yang memang bukan wilayahnya dalam membahas topik bahasan tersebut.

¹⁵⁶ Wawancara dengan M. A. Ma'ruf, Kepala SMK Muhammadiyah Bumiayu pada tanggal 20 September 2018.

¹⁵⁷ Wawancara dengan M. A. Ma'ruf, Kepala SMK Muhammadiyah Bumiayu pada tanggal 20 September 2018.

Frekuensi pengambilan keputusan yang dilakukan pun karena di SMK Muhammadiyah Bumiayu menganut sistem *teamwork* maka hampir-hampir pengambilan keputusan ini melihat porsi-porsi tertentu. Ada kalanya pengambilan keputusan itu dilakukan dalam satu tahun sekali atau bahkan ada yang dilakukan dalam kurun waktu satu bulan sekali, pada umumnya keputusan yang diambil itu berdasarkan program-program yang sudah dibuat, lalu nantinya akan diadakan evaluasi dan beberapa pembenahan. Sebagaimana penjelasan kepala SMK Muhammadiyah Bumiayu, menyatakan: “Kalau *teamwork* itu porsi frekuensi pengambilannya 50% di saya, selebihnya pada guru dan lain-lain mas”.¹⁵⁸

Berkaitan dengan sistem kontrol pengambilan keputusan di SMK Muhammadiyah Bumiayu sendiri jika tingkatannya manajerial biasanya akan dilangsungkan rapat pimpinan paling tidak satu minggu sekali, hal ini untuk melihat sejauh mana perkembangan yang sudah berjalan terkait program masing-masing sektor, berikut juga evaluasi dan pemecahannya. Pengamatan secara langsung pun juga dilakukan sebagai bahan pendukung sistem kontrol melalui rapat, biasanya dilakukan dengan bertanya secara langsung ke penanggung jawab program atau bertanya langsung kepada siswa tentang keluhan atau masukan tentang program dan sebagainya. Pada kasus-kasus tertentu pun jika diambil langkah tepat yaitu diidangkan secara langsung hal ini biasanya terkait dengan kenakalan siswa atau murid.

“Sistem kontrol saya biasanya banyak langsung melakukan pengamatan langsung, saya kan juga ngajar mas kadang saya bertanya pada siswa tentang apapun, atau kalau tidak begitu saya datangi penanggung jawab program untuk menanyakan berbagai hal”.¹⁵⁹

Urgensi informasi dalam menunjang pengambilan keputusan sangatlah penting, hal ini untuk menghindari adanya kesimpangsiuran informasi atau data. Karena adanya sistem itu bersifat saling berkesinambungan dan berkebutuhan sehingga tatkala informasi atau data

¹⁵⁸ Wawancara dengan M. A. Ma'ruf, Kepala SMK Muhammadiyah Bumiayu pada tanggal 20 September 2018.

¹⁵⁹ Wawancara dengan M. A. Ma'ruf, Kepala SMK Muhammadiyah Bumiayu pada tanggal 20 September 2018.

yang tidak akurat itu didapatkan maka keputusan yang diambil pun juga tidak akan tepat guna. Sehingga kebutuhan akan informasi yang tepat akan berbanding lurus dengan keputusan atau kebijakan yang dibuat. Walau terkadang ada pro dan kontra dalam pengambilan keputusan itu sudah menjadi dinamika dalam sebuah organisasi. Tetap berjalan pada jalan yang ada serta fokus pada program menjadi sebuah keniscayaan. Menurut Kepala SMK Muhammadiyah Bumiayu, menyatakan: “Kebenaran informasi itu juga didapatkan dari sumber yang baik sehingga nantinya akan didapatkan keputusan atau kebijakan yang baik”.¹⁶⁰

Kepala sekolah SMK Muhammadiyah Bumiayu dalam pengambilan keputusan, dilakukan dengan melibatkan langsung dengan wakil kurikulum, guru-guru dalam menentukan kebijakan sekolah yang dipimpinnya, dalam kegiatan proses belajar mengajar guru-guru lebih bervariasi dalam pembelajaran.¹⁶¹ Ketegasan kepala sekolah sebagai seorang manajer dalam proses pengambil keputusan melibatkan semua dewan guru yang ada di lingkungan sekolah, adanya peningkatan kehadiran guru, kerjasama antar guru.¹⁶² Kepala sekolah mempunyai keterampilan sosial untuk menggerakkan guru-guru, pegawai, *stakeholder* dalam tugas, tanggung jawab, wewenang dalam mengambil keputusan guna kemajuan sekolah.¹⁶³ Pengetahuan yang dimiliki kepala sekolah yang berupa ide dan gagasan digunakan untuk diimplementasikan kepada guru-guru demi kemajuan sekolah yang dipimpinnya. Kegiatan proses pembelajaran lebih bervariasi dan kemampuan

¹⁶⁰ Wawancara dengan M. A. Ma'ruf, Kepala SMK Muhammadiyah Bumiayu pada tanggal 20 September 2018.

¹⁶¹ Wawancara dengan Heni Andriyani, Guru SMK Muhammadiyah Bumiayu pada tanggal 27 September 2018.

¹⁶² Wawancara dengan Yuli Supriyanto, Wakil Kepala Bidang Kurikulum SMK Muhammadiyah Bumiayu pada tanggal 24 September 2018.

¹⁶³ Wawancara dengan M. Fauzan, Guru SMK Muhammadiyah Bumiayu pada tanggal 27 September 2018.

penggunaan teknologi informasi untuk kegiatan pembelajaran dan administrasi.¹⁶⁴

Proses pengambilan keputusan yang dilaksanakan oleh kepala sekolah SMK Muhammadiyah Bumiayu Kabupaten Brebes dilakukan dengan adanya tahap-tahap observasi, pengumpulan data, perencanaan dan mengidentifikasi masalah yang berkaitan dengan pendidikan di SMK Muhammadiyah Bumiayu, kemudian melakukan musyawarah di antara guru-guru, untuk mengambil suatu kebijakan atau keputusan, kepala sekolah melakukan kegiatan pendekatan-pendekatan secara interpersonal kepada guru-guru untuk melakukan kegiatan organizing, supervise sebagai kegiatan *controlling* dilakukan oleh kepala sekolah yang dituangkan dalam penilaian kerja guru, untuk meningkatkan potensi guru kepala sekolah mengikut serta guru-guru dalam kegiatan pelatihan dan lomba.¹⁶⁵

Berdasarkan hasil penelitian di atas, dapat dipahami bahwa mekanisme pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah SMK Muhammadiyah Bumiayu melalui kegiatan identifikasi awal terhadap unit permasalahan, merumuskan tujuan penyelesaian masalah, identifikasi berbagai alternatif solusi, menentukan kriteria pemilihan alternatif solusi, dan menentukan pilihan alternatif solusi sehingga menjadi kumpulan keputusan atau kebijakan. Upaya pengambilan keputusan di SMK Muhammadiyah Bumiayu dilakukan dengan mengundang kehadiran para dewan guru dalam satu pertemuan khusus selanjutnya memaparkan suatu permasalahan terkait dengan keputusan yang akan diambil.

Hasil penelitian membuktikan bahwa mekanisme pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah di SMK Muhammadiyah Bumiayu Kabupaten Brebes melalui kegiatan identifikasi awal terhadap unit permasalahan, merumuskan tujuan penyelesaian masalah, identifikasi berbagai alternatif solusi, menentukan kriteria pemilihan alternatif solusi, dan

¹⁶⁴ Wawancara dengan M. Daswalidin, Wakil Kepala Bidang Humas Du/Di SMK Muhammadiyah Bumiayu pada tanggal 24 September 2018.

¹⁶⁵ Wawancara dengan M. A. Ma'ruf, Kepala SMK Muhammadiyah Bumiayu pada tanggal 20 September 2018.

menentukan pilihan alternatif solusi sehingga menjadi kumpulan keputusan atau kebijakan.

Selanjutnya hasil penelitian membuktikan bahwa bahwa upaya pengambilan keputusan di SMK Muhammadiyah Bumiayu dilakukan dengan mengundang kehadiran para dewan guru dalam satu pertemuan khusus selanjutnya memaparkan suatu permasalahan terkait dengan keputusan yang akan diambil. Selanjutnya mekanisme pengambilan keputusan kepala sekolah di SMK Muhammadiyah Bumiayu mengedepankan pada musyawarah dewan guru. Maka untuk mengkaji setiap keputusan yang sudah disepakati, dilakukanlah sebuah pertemuan khusus dewan guru untuk mengambil alternatif solusi setiap pemecahan masalah.

2. Pertimbangan Kepala Sekolah dalam Pengambilan Keputusan di SMK Muhammadiyah Bumiayu Kabupaten Brebes

Berkaitan dengan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala SMK Muhammadiyah Bumiayu Kabupaten Brebes selama ini banyak dipengaruhi oleh beberapa hal, tentunya adanya data serta informasi yang beredar dan banyaknya fokus yang harus diselesaikan membutuhkan kecermatan dan kehati-hatian. Sesuai dengan panduan wawancara yang peneliti buat berikut jawaban yang didapatkan.

Pengambilan keputusan yang dilakukan disini ada 2 (dua) macam yang pertama melalui hasil rapat, hal ini berpegang pada musyawarah karena kepala sekolah selaku penanggung jawab utama yang berada di sekolah menerapkan sistem kerja *teamwork* jadi siapapun berhak dan bertanggung jawab menuangkan aspirasi, ide atau gagasannya sesuai dengan topik bahasan yang dibahas. Sistem Kedua adalah sistem pengambilan keputusan yang sifatnya normatif, sistem normatif ini biasanya dilakukan berdasarkan aturan main yang berlaku atau dalam arti kata sudah ada petunjuk teknisnya secara detail yang mengatur hal tersebut, seperti sudah diatur oleh undang-undang, peraturan pemerintah, peraturan menteri atau peraturan daerah. Tentunya semuanya itu harus dipelajari dulu.

“Saya di sini pakai sistem *teamwork* mas, jadi setiap bagian itu bertanggung jawab dan memiliki tugas di masing-masing bagiannya kadangkala saya juga ambil keputusan sendiri yang karena memang jika saya rapatkan itu tidak akan pernah selesai, karena mereka tidak tahu topik bahasannya apa”.¹⁶⁶

Senada dengan apa yang disampaikan oleh kepala sekolah, Nur Zaman selaku Wakil Kepala Bidang Kesiswaan SMK Muhammadiyah Bumiayu mengatakan bahwa: “Keputusan yang ada di sini itu ada yang memang sudah terprogram dan ada yang sifatnya insidental atau situasional”.¹⁶⁷ Hal ini pun dirasa sangat efektif karena sangat membantu dalam tugas manajerial karena dalam hal menyelesaikan berbagai masalah dan problema ada pihak-pihak yang dilibatkan tentunya juga melihat keputusan atau kebijakan apa yang akan dihasilkan. Sebagai contoh pada saat sidang kelulusan ini ada 2 (dua) rapat untuk bisa meluluskan masing-masing siswa yang pertama sidang pra-pleno yang biasanya lingkupnya kecil dan diikuti oleh guru atau pihak yang bersentuhan langsung. Sedang yang kedua adalah rapat pleno di sini rapat yang sesungguhnya lulus tidaknya siswa dibahas di sini, pesertanya pun seluruh *stakeholder* lembaga.

“Jadi sistem pengambilan keputusan di SMK Muhammadiyah Bumiayu lagi-lagi melihat permasalahan atau pokok bahasan apa yang akan diuruskan mas. Biasanya pengambilan keputusan itu juga melihat fokus apa yang akan dihadapi mas, kalau dibagian saya jika ada program-program apa gitu biasanya saya mintai proposal berikut dengan LPJ nya sebagai bukti bahwa program itu memang sudah berjalan”.¹⁶⁸

Jika berbicara tentang tipe-tipe keputusan ada 2 (dua) tipe yang cukup jelas diperlihatkan yakni tipe demokratis, yang senantiasa bertumpu pada mufakat bersama, seperti pelibatan pembuatan Rencana Kerja Tahunan (RKT), Rencana Kerja Sekolah (RKS), Rencana Kerja Anggaran Sekolah

¹⁶⁶ Wawancara dengan M. A. Ma'ruf, Kepala SMK Muhammadiyah Bumiayu pada tanggal 20 September 2018.

¹⁶⁷ Wawancara dengan Nur Zaman, Wakil Kepala Bidang Kesiswaan SMK Muhammadiyah Bumiayu pada tanggal 11 Oktober 2018.

¹⁶⁸ Wawancara dengan Nur Zaman, Wakil Kepala Bidang Kesiswaan SMK Muhammadiyah Bumiayu pada tanggal 11 Oktober 2018.

(RKAS), Rencana Pengembangan Sekolah, Program Pengembangan Diri Siswa, dan lain-lain, dan tentunya ini semua bertumpu pada visi misi yang dibuat lalu kesemuanya itu dituangkan dalam berbagai macam program yang akan dijalankan oleh sekolah.¹⁶⁹

Tipe pengambilan keputusan kepala SMK Muhammadiyah Bumiayu yang kedua adalah tipe otoriter, dimaksudkan di sini bahwa kepala sekolah memiliki hak prerogatif dalam membuat keputusan, tipikal otoriter ini banyak digunakan dalam kaitannya pada sistem kepegawaian atau guru yang memang hal ini sudah diatur oleh undang-undang atau peraturan yang berlaku. Sehingga tanpa melibatkan banyak pihak pun kepala sekolah sudah dapat mengambil keputusan, yang nantinya akan disosialisasikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan. Sebagaimana penjelasan M. Fauzan, selaku guru SMK Muhammadiyah Bumiayu, bahwa:

“Pengambilan keputusan otoriter diputuskan langsung oleh kepala sekolah itu sendiri. Biasanya dilakukan oleh beliau (kepala sekolah), ketika pada waktu rapat ada permasalahan yang sulit untuk diputuskan bersama dan memungkinkan adanya konflik antara dewan guru dalam rapat”¹⁷⁰

Dalam pengambilan keputusan otoriter oleh kepala SMK Muhammadiyah Bumiayu diambil apabila pada saat pelaksanaan rapat terdapat permasalahan yang sulit dipecahkan secara bersama-sama dan akan menimbulkan terjadinya suatu konflik antara dewan guru.

Hasil penelitian membuktikan bahwa merealisasi sebuah keputusan yang baik sangat dipengaruhi oleh unsur lainnya yang menjadi perhatian penting sekaligus menjadi pertimbangan bagi kepala sekolah. Pertimbangan tersebut dapat berupa keterbatasan waktu, kondisi cuaca, kondisi geografis sekolah, dan jumlah partisipan. Kondisi seperti ini seringkali muncul dan sangat tidak diharapkan terjadi sehingga prosesi pengambilan keputusan sekolah sedikit mengalami polemik.

¹⁶⁹ Wawancara dengan M. A. Ma'ruf, Kepala SMK Muhammadiyah Bumiayu pada tanggal 20 September 2018.

¹⁷⁰ Wawancara dengan M. Fauzan, Guru SMK Muhammadiyah Bumiayu pada tanggal 27 September 2018.

Meskipun demikian, eksistensi peran dan fungsi kepala sekolah dapat mengimbangi persoalan tersebut menjadi sebuah pertimbangan dan kebijaksanaan dalam kegiatan pengambilan keputusan sekolah. Sehingga keputusan yang diambil dapat diterima secara baik dan bijaksana bagi seluruh komponen pendidikan dan warga sekolah.

3. Implementasi Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah di SMK Muhammadiyah Bumiayu Kabupaten Brebes

Implementasi pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah SMK Muhammadiyah Bumiayu adalah melalui legalisasi keputusan, rancangan operasional, sosialisasi dan komunikasi, aksi dan tindakan, pengawasan, *review* dan evaluasi. Di samping itu, sumber daya merupakan kunci suksesnya pelaksanaan program kegiatan di sekolah yang terdiri dari personil yang profesional, memiliki wawasan yang luas dan memiliki komitmen yang tinggi terhadap moral atau etika.

Dalam implementasi keputusan kepala sekolah SMK Muhammadiyah Bumiayu dalam melaksanakan kepemimpinannya berperan regulatif, demokratis dan persuasif. Menurut kepala sekolah SMK Muhammadiyah Bumiayu, bahwa:

LAIN PURWOKERTO
 Yang pertama peran regulatif, yaitu peran kepala sekolah dalam rangka menegakkan aturan-aturan kepegawaian maupun aturan-aturan kependidikan. Aturan kepegawaian di sini misalnya kepala sekolah harus bersikap tegas karena ini sudah merupakan aturan Undang-undang merupakan peraturan yang ada di atasnya, maka kepala sekolah harus bersikap tegas misalnya dalam hal penertiban kehadiran pegawai yang menjadi bawahannya, ketepatan jam mengajar guru yang menjadi bawahannya, ketepatan pulang, ketepatan pelaksanaan program pembelajaran, jadwal-jadwal atau kalender-kalender pendidikan yang ada di sekolah ini merupakan peran regulatif yang tidak bisa ditawar kalau sudah tersurat di dalam Undang-undang atau peraturan maka itu kepala sekolah bersikap tegas. Peran kedua adalah peran demokratis misalnya kebijakan-kebijakan yang menyangkut kepentingan sekolah secara mandiri jadi tidak melibatkan institusi yang lain. Sebagai contoh di sekolah saya maka kebijakan yang akan saya ambil karena merupakan kepentingan sekolah saya, saya harus melibatkan seluruh dewan guru, karyawan sekolah mungkin juga akan melibatkan *stakeholder* yang ada di sekolah termasuk komite sekolah,

paguyuban sekolah harus saya libatkan. Kalo peran ketiga, yaitu persuasif, pembuatan keputusan yang bersifat manusiawi, kepala sekolah tidak boleh bersikukuh dengan aturan-aturan formal yang sudah digariskan tetapi bukan berarti harus dilanggar tetapi hanya dalam pelaksanaannya bersifat manusiawi, sebagai contoh ada guru yg datang terlambat karena keluarga di rumah ada yang sakit, di sini jelas saya tidak boleh bersifat regulatif kemudian bersifat menghukum, menjatuhkan sanksi bagi kami itu tidak benar. Yang kami tempuh itu adalah sejauh mungkin melakukan pendekatan kepada yg bersangkutan kemudian memberi jalan keluar yang nyaman bagi anak buah kami sehingga kepentingan beliau di sekolah dan kepentingan di rumah sama-sama berjalan, jadi kami harus bisa mengambil sikap yang disebut *win win solution* jadi solusi yang menguntungkan semua pihak. Kemudian misalnya ada anak yang membolos atau tidak masuk sekian hari tidak serta merta kami berani mengeluarkan anak tersebut, tetapi kami harus sejauh mungkin menggali informasi mempelajari latar belakang sosial ekonomi di keluarga dan seterusnya sehingga keputusan yg kami ambil atas nama sekolah tidak akan melukai siapapun sekolah tetap terhormat dan si anak akan merasa tetap dihargai ini yang dimaksud peran persuasif dalam pembuatan keputusan”.¹⁷¹

Proses pembuatan keputusan yang diterapkan kepala sekolah SMK Muhammadiyah Bumiayu selalu menerapkan beberapa hal, sebagai berikut: (a) Mengadakan workshop. Kegiatan tersebut nantinya membahas tentang program kerja atau kegiatan pada tahun ajaran baru; (b) Analisis/identifikasi masalah yang dihadapi sekolah; (c) alternatif pemecahan masalah; (d) alternatif yang dipilih, jadi pemilihan alternatif apa yang diambil; (e) pembuatan keputusan, jadi setelah dianalisis proses yang terakhir pembuatan keputusan oleh kepala sekolah.

Setiap keberhasilan sebuah lembaga pendidikan tidak lepas dari sosok pemimpinnya yaitu kepala sekolah. Kepala SMK Muhammadiyah Bumiayu menerapkan peran kepemimpinan yang demokrasi, seperti yang diterapkan selama ini: (a) memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada seluruh guru dan karyawan SMK Muhammadiyah Bumiayu dalam hal kreativitas untuk pembelajaran dan kegiatan yang dilaksanakan sekolah; dan (b) Kepala

¹⁷¹ Wawancara dengan M. A. Ma'ruf, Kepala SMK Muhammadiyah Bumiayu pada tanggal 20 September 2018.

sekolah terbuka dalam segala masalah yang dihadapi sekolah kepada seluruh anggota yayasan dan orang tua peserta didik.

Hasil penelitian membuktikan bahwa bahwa implementasi pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah SMK Muhammadiyah Bumiayu adalah melalui legalisasi keputusan, rancangan operasional, sosialisasi dan komunikasi, aksi dan tindakan, pengawasan, *review* dan evaluasi. Di samping itu, sumber daya merupakan kunci suksesnya pelaksanaan program kegiatan di sekolah yang terdiri dari personil yang profesional, memiliki wawasan yang luas dan memiliki komitmen yang tinggi terhadap moral atau etika.

Berikut peneliti sajikan hasil keputusan yang dibuat oleh kepala sekolah SMK Muhammadiyah Bumiayu selama masa kepemimpinannya, berdasarkan buku Catatan Perjalanan Kepala Sekolah SMK Muhammadiyah Bumiayu,¹⁷² yaitu:

- a. Kesejahteraan Guru dan Karyawan SMK Muhammadiyah Bumiayu yang diseimbangkan

Bahwa sudah sekitar 5 tahun perjalanan SMK belum mengalami penambahan kesejahteraan, dan harus disesuaikan dengan kebutuhan pokok sehari-hari, hal ini dikarenakan belum adanya kesepahaman antara sekolah dan masyarakat, disamping belum dapat ditemukannya sumber anggaran yang tepat. Sehingga kepala sekolah melakukan penghitungan ulang dengan pemasukan SPP dan anggaran daftar ulang serta anggaran praktek yang dibayarkan oleh wali murid, sehingga dengan niat yang mulai dan komunikasi serta rembug dengan PCM serta Majelis Dikdasmen periode sebelumnya secara bertahap disesuaikan kesejahteraan guru dan karyawan SMK Muhammadiyah Bumiayu meningkat sekitar 30%.

- b. Konsep menaikkan biaya sekolah, menggratiskan kaum dhuafa

¹⁷² *Dokumentasi* Catatan Perjalanan Kepala SMK Muhammadiyah Bumiayu, dikutip pada tanggal 22 September 2018.

Biaya sekolah yang mahal merupakan suatu keniscayaan, namun tuntutan pelayanan prima bagi karyawan, serta pendampingan yang maksimal dari seluruh guru harus terjamin, hal ini agar ada keseimbangan prinsip kualitas dan kuantitas sekolah terhadap siswa. Bukan sekolah murahan namun sekolah berkualitas. Bagi kaum dhuafa, yatim piatu dan miskin diberikan berbagai keringanan sesuai dengan kemampuan, hingga bebas biaya, bagi siswa berprestasi diberikan bebas beasiswa sesuai ketentuan yang berlaku.

c. Transparansi keuangan sekolah

Dalam setiap penerimaan keuangan dari siswa, BOS, PIP maupun dana bantuan fisik maupun non fisik serta kebutuhan dana pendamping disampaikan ke semua wakil, ke kaprodi dan seluruh guru dan karyawan dalam setiap rapat guru dan karyawan, untuk kemudian disampaikan ke Majelis dan PCM terkait hal-hal yang urgent dan vital.

d. Pelibatan guru dan karyawan dalam setiap kebijakan

Bahwa proses kebijakan yang *top down* seringkali tidak sesuai dengan keinginan dan harapan guru dan karyawan, sehingga harus melakukan pendekatan dan diskusi personal maupun dalam rapat guru dan karyawan sehingga sering diperoleh keputusan yang bersifat *bottom up* dan diterima oleh semua civitas SMK Muhammadiyah Bumiayu. Oleh karena itu, Kepala sekolah selalu melibatkan guru dan karyawan dalam setiap mengambil kebijakan.

e. Pemberian peluang bantuan Pendidikan

SMK Muhammadiyah Bumiayu memiliki 3 (tiga) karyawan yang lulus SMP (Rohman, Rosidi dan Alek), tahun 2017 diikutkan paket C di bawah Asuhan Ibu Arisa dan Lulus dengan Biaya dari SMK Muhammadiyah Bumiayu, manfaat meningkatkan kompetensi karyawan. Adapun karyawan yang melanjutkan ke jenjang strata satu (S1) sebagai kaderisasi guru di SMK Muhammadiyah, antara lain:

- 1) Umiatun Hikmah (Karyawan) Jurusan TKJ, Kuliah di STMIK Muh Paguyangan semester 6.

- 2) Emy fathunajah Jurusan (Karyawan) Jurusan TKJ, Kuliah di STMIK Muh Paguyangan, pindah ke STMIK Purwokerto semester 6.
- 3) Tanto (Karyawan TAV) Melanjutkan Jurusan Elektro di STT Wiworotomo Purwokerto.
- 4) Hani Sahputra (Karyawan Otomotive) Melanjutkan Jurusan otomotive di STT Wiworotomo Purwokerto.
- 5) Siti Khumaeroh, S1 PGSD UT.

Guru Alih Jenjang:

- 1) Bpk Edi Dwi, S1 mesin ke S1 Otomotive, kuliah di UMP Purworejo.
- 2) Arif Fatwa Purwoko, S1 Geografi, kuliah S1 Otomotive di Univ Veteran Semarang, sudah skripsi.

Guru Study Lanjut S2:

- 1) Yuli Supriyanto, S2 Otomotive UMS, 50% Beasiswa Kader.
- 2) Nota Ali S, S2 Otomotive UMS, 50% Beasiswa Kader.
- 3) Moh Faozan, S2 Otomotive UMS, 50% Beasiswa Kader.
- 4) Firmanudin, S2 Bhs Inggris UMP, 50% Beasiswa Kader
- 5) Yanri, S2 Bhs Inggris UMP, 50% Beasiswa Kader.
- 6) Kurniasih, S2 Bhs Inggris UMP, 50% Beasiswa Kader.
- 7) Moh. Saefuloh, S2 Komputer UAD, 50% Beasiswa Kader.
- 8) Mutaqin, S2 Bhs Indonesia, 50% Beasiswa Kader (proses dipertimbangkan terkait masa bakti)

- f. Penerbitan surat ijin pondok pesantren Al-Kautsar Muhammadiyah PCM Bumiayu

Ternyata bukan hal mudah dan murah bagi SMK Muhammadiyah Bumiayu mengajukan izin pondok pesantren Al-Kautsar Muhammadiyah PCM Bumiayu, perlu biaya berlebih dan waktu yang lama, hal ini disebabkan alotnya pihak kementerian agama untuk bisa memenuhi ijin tersebut, dilatar belakangi oleh persoalan lama sengketa lahan dan bendera persyarikatan, namun setelah meminta bantuan rekan, akhirnya bisa terselesaikan.

- g. Konsep branding SMK MUTU BUMI

Bahwa SMK Muhammadiyah Bumiayu harus memiliki logo dan simbol sebagai strategi *market*, setelah diskusi dan sosialisasi selama tahun 2017, kemudian diputuskan secara bersama-sama SMK MUTU BUMI sebagai *market branding* bisa diterima masyarakat khusus persyarikatan, maupun masyarakat umum secara luas.

h. Auditor BOS dari BPK Provinsi Jawa Tengah

Bahwa kebijakan penggunaan dana BOS SMK Mutu Bumi sejak dikeluarkannya program tersebut, belum pernah dilakukan Audit oleh BPK, sehingga penggunaannya tumpang tindih dengan pemasukan keuangan lainnya, hal ini bisa dimaklumi karena *income* dari wali murid belum seimbang dengan pengeluaran dan prasarana serta praktik siswa. Di lain pihak sekolah tidak mau menaikan biaya Pendidikan yang membebani wali murid dan berakibat kesejahteraan guru dan karyawan belum berimbang. Secara bertahap sejak tahun 2016, menaikan biaya dari wali murid dengan konsekuensi pelayanan harus menjadi target yang di kedepankan, termasuk sarana prasarana dan peralatan praktek lebih terpenuhi.

Terkait sistem yang dijalankan pada hal SPJ dan kedinasan, ternyata selama ini mengikuti system dengan berbiaya tinggi, sehingga dana yang seharusnya bisa direkan menjadi besar. Akhir tahun 2017, diadakan sampel dan Audit dari BPK Jateng, melalui kekompakan dan kerja keras, SMK MUTU BUMI dapat melaluinya, dan mengembalikan sejumlah Rp. 4.860.000 dari 1,2 milyar lebih. Jumlah ini paling kecil dibandingkan 3 (tiga) SMK Besar lainnya di Bumiayu, dan 2 (dua) SMA di Bumiayu. Namun yang lebih penting lagi bahwa SMK Muhammadiyah Bumiayu belajar lebih banyak terkait dengan sistem pengelolaan keuangan dana BOS, dan lebih penting lagi adalah menekan seminim mungkin untuk pengeluaran SPJ dan kedinasan.

i. Kebijakan *Full Day School*

Menjalankan kebijakan pemerintah dan sekaligus Menteri Pendidikan sebagai kader Muhammadiyah, SMK MUTU BUMI langsung

menyatakan siap, dan satu-satunya SMK di Kabupaten Brebes yang melaksanakan *Full Day School*. Ini dilakukan dengan menimbang di antaranya mengikuti aturan pemerintah dengan didukung surat edaran dari PP Muhammadiyah, serta bahwa banyak guru dan karyawan yang sedang study di hari Sabtu dan Ahad, dengan resiko menyiapkan antar jemput siswa.

j. Kebijakan jam masuk guru dan karyawan

Bahwa disepakati karyawan masuk jam 07.05 WIB serta guru masuk 07.10 WIB dengan sistem absensi karto ketrok, jika melewati ketentuan tersebut maka uang kehadiran hangus, plus absensi tidak bisa diwakilkan, jika ada sanksinya adalah hangus 1 bulan.

k. Kebijakan piutang perbankan

Bukan menjadi kebutuhan mendesak dan produktif, tetapi sudah menjadi kebiasaan menyalurkan dalam kebutuhan melalui perbankan, belum ada aturan yang tegas jumlah yang bisa ditoleransi. Tahun 2016, mulai dengan kebijakan *take home pay 50%* jika mau pinjam, ini menjadi tantangan tersendiri, sebab sangat banyak yang memprotes, bahkan ada 6 debitur yang minus, tentu ini sangat mempengaruhi kinerja sebagai guru dan karyawan SMK Mutu Bumi. Kebijakan *take home pay* meminimalisir riba. Selanjutnya memberikan kemudahan pinjaman koperasi yang semula hanya 1 juta, diberi peluang 2 juta dan selanjutnya 5 juta, dengan ketentuan tetap *take home pay 50%* dengan pelunasan 1 tahun. Jika pun sangat mendesak untuk biaya sakit dan kuliah bisa diberikan dana talangan dari Alumni dengan ketentuan 1 bulan.

l. Perguruan Tinggi Muhammadiyah Bumiayu

Sebagai salah satu Cabang terbesar se-PDM Brebes, sekaligus termaju dengan memiliki AUM yang komplit, tentu wajib hukumnya merintis dan melanjutkan program perguruan tinggi dengan mengedepankan proyeksi yang lebih dan matang.

Berdasarkan hasil penelitian di atas, bahwa dimana pemimpin dan bawahan di SMK Muhammadiyah Bumiayu sama-sama terlibat dalam

pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Melakukan komunikasi yang efektif yaitu dua arah dengan tujuan mengoptimalkan berbagai rencana beberapa program seperti mengadakan kegiatan *workshop*, menganalisis masalah yang dihadapi sekolah hal tersebut ditujukan untuk kepentingan program kerja di tahun ajaran baru. Selain itu kepala sekolah melakukan monitoring serta evaluasi terhadap guru dan murid untuk meminimalisir penyimpangan terhadap program kerja yang telah direncanakan dan juga melibatkan anggota dengan cara melakukan musyawarah bersama dalam pengambilan keputusan.

4. Sosialisasi Keputusan Kepala Sekolah Terhadap Kelangsungan Program Pendidikan di SMK Muhammadiyah Bumiayu Kabupaten Brebes

Sosialisasi keputusan sekolah terhadap kelangsungan program pendidikan di SMK Muhammadiyah Bumiayu diterapkan melalui penjelasan secara terbuka dengan masing-masing wakil kepala sekolah selanjutnya disampaikan kepada seluruh komponen tenaga pendidikan dan kependidikan untuk dapat dilaksanakan sesuai rencana dan melibatkan seluruh komponen pendidikan dan kepala sekolah selalu bekerja sama dengan guru dalam membangun komunikasi yang baik sehingga terjaga interaksi sosial yang sangat tinggi.

Hasil penelitian juga membuktikan bahwa sosialisasi keputusan sekolah terhadap kelangsungan program pendidikan di SMK Muhammadiyah Bumiayu diterapkan melalui penjelasan secara terbuka dengan masing-masing wakil kepala sekolah selanjutnya disampaikan kepada seluruh komponen tenaga pendidikan dan kependidikan untuk dapat dilaksanakan sesuai rencana dan melibatkan seluruh komponen pendidikan dan kepala sekolah selalu bekerja sama dengan guru dalam membangun komunikasi yang baik sehingga terjaga interaksi sosial yang sangat tinggi.

C. Pembahasan

Kepemimpinan dalam sebuah lembaga atau organisasi, merupakan suatu keniscayaan. Dimana tugas dan fungsi kepemimpinan tidak bisa digantikan oleh siapapun dengan seenaknya sendiri. Setiap organisasi mempunyai visi dan tujuan. Untuk itu, organisasi tidak dapat berjalan efektif jika dalam mencapai tujuan dilakukan sendiri secara individu tanpa adanya komunikasi dan kerjasama. Di sinilah peran kepemimpinan, yaitu sebagai pihak yang mengkoordinasikan antar individu maupun sebagai pemegang kendali jalannya suatu organisasi.

Model atau gaya kepemimpinan yang mana yang sebaiknya dijalankan oleh seorang pemimpin terhadap organisasinya sangat tergantung pada kondisi anggota organisasi itu sendiri. Pada dasarnya tiap model kepemimpinan hanya cocok untuk kondisi tertentu saja. Dengan mengetahui kondisi nyata anggota, seorang pemimpin dapat memilih model kepemimpinan yang tepat. Tidak menutup kemungkinan seorang pemimpin menerapkan model/gaya yang berbeda untuk divisi atau seksi yang berbeda. Gaya setiap pemimpin tentunya berbeda-beda, demikian juga dengan para pengikutnya. Ini merupakan cara lain untuk mengatakan bahwa situasi-situasi tertentu menuntut satu model kepemimpinan tertentu, sedangkan situasi lainnya menuntut model yang lain pula. Model kepemimpinan yang dijalankan oleh seseorang berbeda satu sama lain.

Pada suatu waktu tertentu kebutuhan-kebutuhan kepemimpinan dari suatu organisasi mungkin berbeda dengan waktu lainnya, karena organisasi-organisasi akan mendapatkan kesulitan bila terus-menerus berganti pimpinan, maka para pemimpinlah yang membutuhkan gaya yang berbeda pada waktu yang berbeda. Gaya yang cocok sangat tergantung pada tugas organisasi, tahapan kehidupan organisasi, dan kebutuhan-kebutuhan pada saat itu. Organisasi-organisasi perlu memperbarui diri mereka sendiri, dan model kepemimpinan yang berbeda seringkali dibutuhkan.

Seringkali seorang pemimpin harus bertindak secara sepihak. Organisasi-organisasi harus melewati tahap-tahap yang berbeda dalam hidup mereka. Selama periode-periode pertumbuhan dan perkembangan yang cepat, kepemimpinan otokrasi mungkin akan bekerja dengan baik. Misalnya, pendiri suatu organisasi keagamaan yang baru, sering merupakan tokoh kharismatik yang mengetahui

secara intuitif apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya. Karena itu adalah visinya, maka ialah yang paling sanggup untuk menanamkannya kepada orang lain tanpa diskusi. Tetapi selama periode pertumbuhan yang lambat atau konsolidasi, organisasi tersebut perlu menyediakan waktu lebih untuk merenung dan berusaha agar lebih berdaya guna. Ketika organisasi tersebut masih baru, pendirinya dapat mengandalkan kekuatan visinya untuk menarik orang-orang lain yang mempunyai sasaran yang sama. Namun, pada waktu organisasi itu berhasil, maka cara-cara lain untuk mempertahankan persamaan visi akan diperlukan. Bila gaya kepemimpinan tidak disesuaikan, sehingga mencakup penyamaan sasaran dengan peran serta penuh, sering organisasi tersebut mengalami kegagalan.

Seorang pemimpin yang baik harus mempunyai keberanian untuk mengambil keputusan dan memikul tanggung jawab atas akibat dan resiko yang timbul sebagai konsekuensi daripada keputusan yang diambilnya. Seorang pemimpin harus punya pengetahuan, keterampilan, informasi yang mendalam dalam proses menyaring satu keputusan yang tepat. Di samping itu, gaya kepemimpinan yang dijalankannya dalam mengelola suatu organisasi harus dapat mempengaruhi dan mengarahkan segala tingkah laku dari bawahan sedemikian rupa, sehingga segala tingkah laku bawahan sesuai dengan keinginan pimpinan yang bersangkutan. Apapun gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh seorang pemimpin terhadap organisasi yang dipimpinnya harus dapat memberikan motivasi serta kenyamanan bagi para anggotanya. Hanya dengan jalan demikian pencapaian tujuan dapat terlaksana. Apapun model kepemimpinan yang dijalankan oleh seorang pemimpin terhadap organisasi yang dipimpinnya, dia harus dapat memberikan motivasi, kenyamanan dan perubahan ke arah kebaikan bagi anggotanya.

Berdasarkan uraian hasil penelitian tentang model kepemimpinan kepala SMK Muhammadiyah Bumiayu, dapat diambil suatu benang merah adanya komitmen dan semangat kerja yang tinggi dari guru-guru SMK Muhammadiyah Bumiayu, menunjukkan bahwa model kepemimpinan kepala sekolah adalah transformasional, hal tersebut dapat terlihat dari cara kepala sekolah

mentransformasi guru-guru untuk mengubah situasi dan kebiasaan, menyampaikan tujuan yang luhur berupa nilai-nilai spiritual yang tinggi, menumbuhkan nilai kebebasan, keadilan dan kesamaan di antara guru-guru, memberikan teladan pada guru-guru, menumbuhkan keinginan guru-guru untuk membawa kemajuan sekolah dan menumbuhkan rasa disiplin, tanggung jawab, ikhlas dan semangat untuk bekerja keras.

Selain itu, model kepemimpinan transformasional kepala sekolah di SMK Muhammadiyah Bumiayu, terlihat dalam melaksanakan tindakan-tindakan yang selalu menyerap aspirasi bawahannya, memberdayakan para bawahan agar bekerja secara maksimal, hal ini terbukti saat rapat kerja SMK Muhammadiyah Bumiayu, dewan guru dilibatkan langsung dalam menyusun program untuk kemajuan pendidikan. Tidak gegabah dalam bersikap dan mengambil keputusan, selalu mengakomodasi seluruh kekuatan yang ada secara objektif, hal ini pun bisa dilihat adanya komunikasi langsung antara guru dengan kepala sekolah baik secara individu maupun kelompok.

Namun yang lebih diprioritaskan adalah kesadaran tanggung jawab yang harus dimiliki oleh semua elemen sekolah. Ketika tanggung jawab disadari sebagai proses pembelajaran serta penguatan persepsi masyarakat akan memberikan *image* yang bagus, oleh karena itu sekolah akan menjadi baik dan guru-guru serta murid *includ* di dalamnya. Tanggung jawab ini harus dilakukan profesional dengan pembagian tugas yang jelas dari sekolah. Dalam hal ini dilakukan oleh kepala sekolah, sehingga semua persoalan yang menyangkut dengan tugas tidak tumpang tindih antara satu dengan yang lainnya. Juga kepala sekolah tidak serta merta bertindak sewenang-wenang ketika ada tugas yang tidak sesuai dengan rencana. Karena semua perencanaan yang dilakukan telah disepakati secara merata (kontrak pasti). Apabila ini terjadi, harus cepat dipecahkan dengan membentuk *team* yang bisa dipercaya untuk mendapatkan keputusan yang saling menguntungkan. Kepemimpinan transformasional memberikan satu kemudahan komunikasi, baik komunikasi yang bersifat vertical maupun komunikasi horizontal, sehingga memberikan motivasi tersendiri untuk terus meningkatkan proses kegiatan belajar mengajar serta mutu sekolah tersebut.

Seorang kepala sekolah dapat dikatakan menerapkan kepemimpinan transformasional, jika ia mampu menjalankan tugas pokok dan fungsi mengubah energi yang ada di dalam diri guru dari potensial menjadi aktual dan dari minimal menjadi maksimal. Pemimpin transformasional adalah seorang diagnosis handal. Oleh karena itu, Kepala sekolah harus beradaptasi secara terus-menerus dan selalu siap dengan perubahan yang sedang terjadi maupun yang akan terjadi. Fokus pada perubahan bukan berarti tindakan pemimpin transformasional tidak konsisten. Seperti halnya pernyataan Staw dalam Bahar Agus Setiawan dan Abd. Muhith, bahwa pemimpin transformasional adalah pemimpin yang konsisten tetapi tidak untuk berbagai upaya yang menghalangi proses penemuan metode-metode baru.¹⁷³

Selain itu, untuk mengoptimalkan peran dan fungsi guru di SMK Muhammadiyah Bumiayu, beberapa guru diminta secara khusus oleh kepala sekolah untuk mengurus beberapa bidang khusus, seperti sarana dan prasarana, kesiswaan, humas, kurikulum dan lainnya. Hal tersebut dilakukan kepala sekolah untuk lebih mengoptimalkan potensi guru dan lebih menekankan kepada rasa memiliki dan tanggung jawab untuk melakukan yang terbaik sesuai dengan amanah dan tanggung jawabnya. Apa yang dilakukan kepala sekolah, sesuai dengan yang dikatakan Danim, bahwa dalam upaya mendukung memecahkan persoalan, maka kepala sekolah harus menyerahkan tugas dan wewenang kepada wakil atau guru. Dengan demikian, menurut Danim, jika masalah itu berhasil dipecahkan, guru akan memperoleh kepuasan batin, yang dalam satu sisi sangat penting untuk merangsang motivasi dan percaya diri dalam melakukan tugas dan memecahkan masalah.¹⁷⁴

Dengan kepemimpinan transformasional tidak hanya potensi diri pribadi (kepala sekolah) yang dapat dioptimalkan, melainkan juga dapat mengakses sumber-sumber dari luar (guru, karyawan serta masyarakat). Kemampuan mengakses sumber dari luar hanya mungkin terjadi jika sekolah dan

¹⁷³ Bahar Agus Setiawan dan Abd. Muhith, *Transformational Leadership* (Jakarta: Grafindo Persada, 2013), 26.

¹⁷⁴ Sudarwan Danim dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Ke kepala Sekolah* (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), 88.

komunitasnya menjadi organisasi yang terbuka. Keterbukaan itu bisa dilihat dari seberapa instansi tersebut menerima masukan dari luar sekaligus melakukan respon terhadap perubahan secara terus menerus.¹⁷⁵ Perubahan yang dimaksud adalah perubahan secara bertahap menuju budaya pendidikan yang ideal atau paling tidak sesuai dengan apa yang dikehendaki. Pendidikan yang ideal ini tercermin pada kebutuhan para siswanya, jika kebutuhan individu masing-masing mereka belum terpenuhi maka institusi tersebut belum bisa dikatakan ideal.

Selain bergaya transformasional kepala sekolah juga tergolong seorang pemimpin yang inovatif karena selalu berusaha dengan menggunakan segala kemampuannya untuk dapat menghasilkan sesuatu yang terbaik dan bermanfaat bagi warga sekolah. Proses perubahan yang terjadi di SMK Muhammadiyah Bumiayu memang bertahap dan terus menerus, perubahan yang terjadi tersebut tidak lepas dari peran kepala sekolah sebagai *innovator*, hal itu dapat dilihat dari perilaku kepala sekolah yang kreatif, keteladanan, disiplin, dan delegatif.

Berdasarkan penjelasan kepala sekolah di atas, menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala SMK Muhammadiyah Bumiayu Kabupaten Brebes di sini dilakukan melalui beberapa proses yaitu: menyusun rencana, pengorganisasian, penggerakkan, pembinaan, evaluasi dan pengembangan. Dari beberapa proses tersebut akhirnya disusunlah Rencana Pengembangan Sekolah dengan maksud agar tujuan sekolah dapat tercapai secara efektif dan efisien. Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah tersebut berdasarkan dari hasil pemikiran bahwa sekolah merupakan unit pelaksana pendidikan formal terdepan dengan berbagai keragaman potensi anak didik yang memerlukan layanan pendidikan yang beragam, kondisi lingkungan yang berbeda, maka sekolah harus dinamis dan juga kreatif dalam melaksanakan perannya untuk mengupayakan peningkatan kualitas pendidikan dan sekaligus peningkatan sumberdaya manusia, semua itu akan dapat terlaksana jika sekolah dengan berbagai keragamannya, diberikan kepercayaan untuk mengatur dan mengurus dirinya sesuai dengan kondisi lingkungan dan kebutuhan dari peserta didik.

¹⁷⁵ Sudarwan Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajar* (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), 74

Dalam pemahaman umum mutu mengandung makna derajat (tingkat) keunggulan suatu produk (hasil kerja/upaya) baik berupa barang maupun jasa; baik yang *tangible* maupun yang *intangible*. dalam konteks pendidikan pengertian mutu, dalam hal ini mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan.¹⁷⁶ Dalam “proses pendidikan” yang bermutu terlibat berbagai Input, seperti; bahan ajar (kognitif, afektif, atau psikomotorik), metodologi (bervariasi sesuai kemampuan guru), sarana sekolah, dukungan administrasi dan sarana prasarana dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana yang kondusif di SMK Muhammadiyah Bumiayu, dukungan *stakeholder* yang ada berfungsi mensinkronisasikan berbagai input tersebut atau mensinergikan semua komponen dalam interaksi (proses) belajar mengajar baik antara guru, siswa dan sarana pendukung di kelas maupun di luar kelas; baik konteks kurikuler maupun ekstra-kurikuler, baik dalam lingkup akademis maupun yang non-akademis dalam suasana yang mendukung proses pembelajaran. Mutu dalam konteks “hasil pendidikan” mengacu pada prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu (apakah tiap akhir semester, akhir tahun, 2 tahun atau 5 tahun, bahkan 10 tahun).¹⁷⁷

Kebanyakan kepala sekolah yang sebagian besar hanya memikirkan *input* dan *output* semata tanpa memikirkan hal yang paling signifikan, yaitu proses dari peningkatan sekolah itu sendiri. Ketika ini menjadi ketangka kepala sekolah tidaklah mustahil ketika siswa lulus akan teralienasi dengan lingkungannya. Artinya kompetensi bakat minat siswa tidak ditempa dengan simultan di sekolah. Sekolah hanya dibuat rutinitas belaka yang mengakibatkan siswa ibarat robot. Kepala sekolah seperti ini dalam ilmu manajemen dikatakan orientasi produk.

Pendidikan yang berkualitas sangat diutamakan karena proses pembelajaran yang berhasil ialah proses yang menghasilkan lulusan yang kompetitif terhadap keadaan. SMK Muhammadiyah Bumiayu Kabupaten Brebes didirikan sebagai alternatif bagi masyarakat untuk mendapatkan pendidikan yang

¹⁷⁶ Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 11.

¹⁷⁷ Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu Prinsip-Prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, Terj. Yosol Iriantara (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), 88.

bermutu dan berazaskan agama Islam. Hal ini sudah sesuai dengan konsep pendidikan Islam, dan yang lebih menunjang proses peningkatan kualitas bahwasannya Sebagian besar *stakeholder* SMK Muhammadiyah Bumiayu adalah masyarakat dengan tingkat sosial ekonomi menengah, sehingga potensi visi, misi, dan tujuan pendidikan yang ada dapat dikembangkan menjadi lebih terarah. Kondisi yang sangat mendukung terciptanya pelayanan pendidikan bagi masyarakat, diharapkan keberadaan SMK Muhammadiyah Bumiayu menjadi alternatif bagi masyarakat untuk mendapatkan pendidikan yang baik bagi anak-anaknya dari segi akademis maupun non akademis (akhlak), pembinaan ahlak di SMK Muhammadiyah Bumiayu sangat diutamakan karena adanya asumsi bahwasannya antara aqidah dan akhlak harus diutamakan akhlaknya agar tercipta manusia yang berpendidikan yang mempunyai ahlak yang tinggi.

Antara proses dan hasil pendidikan yang bermutu saling berhubungan. Akan tetapi agar proses yang baik itu tidak salah arah, maka mutu dalam arti hasil (*ouput*) harus dirumuskan lebih dahulu oleh sekolah, dan harus jelas target yang akan dicapai untuk setiap tahun atau kurun waktu lainnya. Berbagai *input* dan proses harus selalu mengacu pada mutu-hasil (*output*) yang ingin dicapai. dengan kata lain tanggung jawab sekolah dalam *school based quality improvement* bukan hanya pada proses tetapi tanggung jawab akhirnya adalah pada hasil yang dicapai. Proses pendidikan yang ada di SMK Muhammadiyah Bumiayu bukan hanya terfokus pada penyediaan faktor input pendidikan tetapi juga memperhatikan faktor proses pendidikan. *Input* pendidikan di sekolah ini menjadi jaminan dalam meningkatkan mutu pendidikan yang ada di SMK Muhammadiyah Bumiayu.

Di samping itu mengingat sekolah sebagai unit pelaksana pendidikan formal terdepan dengan berbagai keragaman potensi anak didik yang memerlukan layanan pendidikan yang beragam, kondisi lingkungan yang berbeda satu dengan lainnya, maka kepala SMK Muhammadiyah Bumiayu, harus mampu dinamis dan kreatif dalam melaksanakan perannya untuk mengupayakan peningkatan kualitas/mutu pendidikan. Hal ini dibuktikan dengan diberikan

kepercayaan untuk mengatur dan mengurus dirinya sendiri sesuai dengan kondisi lingkungan dan kebutuhan anak didiknya.

Agar mutu tetap terjaga dan agar proses peningkatan mutu tetap terkontrol, SMK Muhammadiyah Bumiayu memakai standar yang diatur dan disepakati secara nasional untuk dijadikan indikator evaluasi keberhasilan peningkatan mutu tersebut. Kepala SMK Muhammadiyah Bumiayu berperan penting dalam implementasi dan mengevaluasi program TQM mulai dari menetapkan konsep, tujuan hingga alokasi waktu yang cukup untuk dapat meningkatkan kualitas SMK Muhammadiyah Bumiayu di bidang manajemen pendidikan. Penyelenggaraan pendidikan di SMK Muhammadiyah Bumiayu telah berjalan dengan baik dan telah memanfaatkan sumberdaya yang ada. Hal ini ditandai dengan *output* yang dihasilkan cukup mengembirakan dalam Ujian Nasional tingkat kelulusan 100 %, di samping itu banyak prestasi-prestasi yang diperoleh peserta didik dalam berbagai perlombaan. Analisis konsep yang penulis lakukan bahwasannya peningkatan-peningkatan selalu dilakukan untuk menghasilkan lulusan yang lebih baik. Peningkatan dilakukan di bidang akademik maupun bidang non akademik.

Dalam meningkatkan mutu pendidikan kepala sekolah merencanakan dan menganalisis kondisi sebelumnya dalam rencana tersebut koordinator membagi masing-masing peranggungjawab dari setiap program yang hendak dijalankan, agar memudahkan dalam meningkatkan mutu pendidikan. Pembagian tugas akan memperjelas tugas yang akan dijalankan. Kepala sekolah diharapkan secara terus menerus dalam meningkatkan mutu pendidikan. Peningkatan ini diusahakan untuk dapat bertahan dalam menghadapi persaingan yang ada, dalam meningkatkan mutu pendidikan memang seharusnya dilakukan dengan tujuan mampu mengikuti perkembangan pendidikan saat ini, yang diharapkan dapat memenuhi standar yang ditetapkan oleh pemerintah dan instansi terkait.

Untuk menjaga kestabilan mutu di SMK Muhammadiyah Bumiayu Kabupaten Brebes, maka perlu peningkatan pendidikan dan pelayanan secara terus menerus, sehingga mampu melakukan inovasi-inovasi di berbagai bidang baik bidang sains maupun dalam bidang imtaq serta pengembangan diri anak.

Dengan demikian kepuasan pelanggan benar-benar bisa terjaga dan menumbuhkan kepercayaan pada masyarakat.

1. Analisis Mekanisme Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah

Proses pengambilan keputusan yang dilaksanakan oleh kepala sekolah SMK Muhammadiyah Bumiayu Kabupaten Brebes dilakukan dengan adanya tahap-tahap observasi, pengumpulan data, perencanaan dan mengidentifikasi masalah yang berkaitan dengan pendidikan di SMK Muhammadiyah Bumiayu, kemudian melakukan musyawarah di antara guru-guru, untuk mengambil suatu kebijakan atau keputusan, kepala sekolah melakukan kegiatan pendekatan-pendekatan secara interpersonal kepada guru-guru untuk melakukan kegiatan *organizing*, *supervise* sebagai kegiatan *controlling* dilakukan oleh kepala sekolah yang dituangkan dalam penilaian kerja guru, untuk meningkatkan potensi guru kepala sekolah mengikut serta guru-guru dalam kegiatan pelatihan dan lomba. Hal ini sesuai apa yang diungkapkan oleh para ahli, yaitu menurut Syarwani, kepala sekolah berfungsi sebagai pendidik, sebagai manajer, sebagai administrasi, dan sebagai supervisor. Tugas kepala sekolah sebagai manejer menurut George R. Terry, yaitu memiliki fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), memberi dorongan (*actuating*), pengawasan (*controlling*).¹⁷⁸

Sistem pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah SMK Muhammadiyah Bumiayu Kabupaten Brebes di sini menggunakan dua macam sistem, yang pertama melalui hasil rapat, hal ini berpegang pada musyawarah karena kepala sekolah selaku penanggung jawab utama yang berada di sekolah menerapkan sistem kerja *teamwork* jadi siapapun berhak dan bertanggung jawab menuangkan aspirasi, ide atau gagasannya sesuai dengan topik bahasan yang dibahas. Sistem yang kedua adalah sistem pengambilan keputusan yang sifatnya normatif, sistem normatif ini biasanya dilakukan berdasarkan aturan main yang berlaku atau dalam arti kata sudah ada petunjuk teknisnya secara detail yang mengatur hal tersebut, seperti

¹⁷⁸ Ahmad Syarwani, *Ketahanmalangan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Yogyakarta. Deepublish, 2016), 173.

sudah diatur oleh undang-undang, peraturan pemerintah, peraturan menteri atau peraturan daerah.

Mekanisme pengambilan keputusan kepala sekolah di SMK Muhammadiyah Bumiayu mengedepankan pada musyawarah dewan guru. Maka untuk mengkaji setiap keputusan yang sudah disepakati, dilakukanlah sebuah pertemuan khusus dewan guru untuk mengambil alternatif solusi setiap pemecahan masalah. Deskripsi tersebut sesuai dengan tinjauan Atmosodirdjo, bahwa pengambilan keputusan merupakan salah satu hal terpenting dalam manajemen strategik. Karena pengambilan keputusan tidak dapat dipisahkan dari kepemimpinan. Selain itu, dalam tataran proses pengambilan keputusan terdiri dari lima tahapan, sebagaimana pendapat Mondy dan Premeaux, yaitu: “(a) Identifikasi masalah, (b) perumusan tujuan, (c) identifikasi alternatif solusi, (d) penentuan kriteria pemilihan alternatif solusi, dan (e) penentuan pilihan alternatif solusi (keputusan).¹⁷⁹

Dari deskripsi tersebut jelaslah bahwa mekanisme perumusan keputusan hendaknya meliputi komponen-komponen identifikasi masalah, merumuskan tujuan, merumuskan alternatif solusi, menentukan kriteria pemilihan alternatif solusi, dan penentuan pilihan alternatif pemecahan masalah. Dengan demikian dapatlah dipahami bahwa mekanisme pengambilan keputusan di SMK Muhammadiyah Bumiayu dapat diwujudkan dengan mengenal indikator-indikator dari suatu permasalahan sehingga alternatif solusi permasalahan dengan sendirinya harus relevan dengan inti permasalahan yang dihadapi.

Hasil penelitian membuktikan bahwa mekanisme pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah SMK Muhammadiyah Bumiayu Kabupaten Brebes melalui kegiatan identifikasi awal terhadap unit permasalahan, merumuskan tujuan penyelesaian masalah, identifikasi berbagai alternatif solusi, menentukan kriteria pemilihan alternatif solusi, dan menentukan pilihan alternatif solusi sehingga menjadi kumpulan keputusan

¹⁷⁹ Syafaruddin dan Anzizhan, *Sistem Pengambilan Keputusan Pendidikan* (Jakarta: Grasindo, 2008), 55-56.

atau kebijakan. Selanjutnya hasil penelitian membuktikan bahwa bahwa upaya pengambilan keputusan di SMK Muhammadiyah Bumiayu dilakukan dengan mengundang kehadiran para dewan guru dalam satu pertemuan khusus selanjutnya memaparkan suatu permasalahan terkait dengan keputusan yang akan diambil.

Selanjutnya hasil penelitian membuktikan bahwa bahwa upaya pengambilan keputusan di SMK Muhammadiyah Bumiayu dilakukan dengan mengundang kehadiran para dewan guru dalam satu pertemuan khusus selanjutnya memaparkan suatu permasalahan terkait dengan keputusan yang akan diambil. Selanjutnya mekanisme pengambilan keputusan kepala sekolah di SMK Muhammadiyah Bumiayu mengedepankan pada musyawarah dewan guru. Maka untuk mengkaji setiap keputusan yang sudah disepakati, dilakukanlah sebuah pertemuan khusus dewan guru untuk mengambil alternatif solusi setiap pemecahan masalah. Deskripsi tersebut sesuai dengan tinjauan Atmosodirdjo, bahwa pengambilan keputusan merupakan salah satu hal terpenting dalam manajemen strategik. Karena pengambilan keputusan tidak dapat dipisahkan dari kepemimpinan. Selain itu, dalam tataran proses pengambilan keputusan terdiri dari dua tahapan yaitu: “(a) Identifikasi masalah, (b) perumusan tujuan, (c) identifikasi alternatif solusi, (d) penentuan kriteria pemilihan alternatif solusi, dan (e) penentuan pilihan alternatif solusi (keputusan).¹⁸⁰

Dari deskripsi tersebut jelaslah bahwa mekanisme perumusan keputusan hendaknya meliputi komponen-komponen identifikasi masalah, merumuskan tujuan, merumuskan alternatif solusi, menentukan kriteria pemilihan alternatif solusi, dan penentuan pilihan alternatif pemecahan masalah. Dengan demikian dapatlah dipahami bahwa mekanisme pengambilan keputusan di sekolah dapat diwujudkan dengan mengenal indikator-indikator dari suatu permasalahan sehingga alternatif solusi permasalahan dengan sendriinya harus relevan dengan inti permasalahan yang dihadapi.

¹⁸⁰ Prajudi Atmosudirdjo, *Pengambilan Keputusan* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2007), 14.

2. Analisis Pertimbangan Kepala Sekolah dalam Pengambilan Keputusan

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 sebagai pengambil keputusan harus memiliki dan memahami kompetensi kepala sekolah: (a) Kompetensi kepribadian, yakni berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak muliadan menjadi teladan akhlak kepribadian pemimpin. Memiliki integritas kepribadian sebagai seorang pemimpin. Memiliki keinginan yang kuat dalam mengembangkan diri sebagai kepala sekolah. Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokoknya dan fungsi mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaannya sebagai kepala sekolah, memiliki bakat dan minat jabatan sebagai kepala sekolah; (b) Kompetensi manajerial menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkat sesuai dengan kebutuhan; (c) Memiliki jiwa kewirausahaan yakni menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah, berkerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif. Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas-tugas dan fungsinya sebagai pemimpin pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi sekolah. Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produk/jasa sekolah bagi sumber belajar peserta didik; (d) Melaksanakan supervisi, yakni merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru; (e) Bekerja sosial, harus bekerjasama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah. Berpartisipsi dalam kegiatan sosial masyarakat.¹⁸¹

Hasil penelitian membuktikan bahwa merealisasi sebuah keputusan yang baik sangat dipengaruhi oleh unsur lainnya yang menjadi perhatian penting sekaligus menjadi pertimbangan bagi kepala sekolah. Pertimbangan tersebut dapat berupa keterbatasan waktu, kondisi cuaca, kondisi geografis sekolah, dan jumlah partisipan. Kondisi seperti ini seringkali muncul dan

¹⁸¹ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 28 Tahun 2010.

sangat tidak diharapkan terjadi sehingga prosesi pengambilan keputusan sekolah sedikit mengalami polimik. Terkait dengan deskripsi tersebut, pertimbangan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan juga sangat dipengaruhi oleh perilaku pengambilan keputusan berkaitan dengan perilaku organisasi.

Meskipun teori pengambilan keputusan klasik berjalan dalam asumsi rasionalitas dan kepastian, tetapi tidak begitu halnya dengan teori keputusan perilaku. Dari deskripsi tersebut, terkadang risiko dan ketidakpastian dari suatu keputusan dan kebijakan menyebabkan proses pengambilan keputusan organisasi diragukan karena ketidakpastian dan ambiguitas dari sejumlah model pengambilan keputusan yang sudah diterapkan selama bertahun-tahun.

3. Analisis Implementasi Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah

Proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah yang berpedoman pada kompetensi pendidikan akan menghasilkan sebuah keputusan untuk peningkatan kinerja guru. Sekolah yang diberi otonomi berbasis sekolah dengan maksud kepala sekolah dapat menyusun, melaksanakan dan mengambil keputusan program sekolah yang sesuai dengan masyarakat sekolah. Pengambilan keputusan merupakan cermin dari sikap kepala sekolah sebagai pemimpin yang tidak lepas dari kualitas dan kinerja kepala sekolah. Menurut Whitmor, mengatakan bahwa kinerja merupakan potensi seseorang, suatu perbuatan, suatu prestasi, pameran umum keterampilan.¹⁸²

Kepala sekolah dalam pengambilan keputusan, dilakukan dengan melibatkan langsung dengan wakil kurikulum, guru-guru dalam menentukan kebijakan sekolah yang dipimpinnya, dalam kegiatan proses belajar mengajar guru-guru lebih bervariasi dalam pembelajaran. Ketegasan kepala sekolah sebagai seorang manajer dalam proses pengambilan keputusan melibatkan semua dewan guru yang ada di lingkungan sekolah, adanya peningkatan kehadiran guru, kerjasama antar guru. Kepala sekolah mempunyai

¹⁸² Dalam Ahmad Syarwani, *Ketahanmalangan...*, 115.

keterampilan sosial untuk menggerakkan guru-guru, pegawai, *stakeholder* dalam tugas, tanggung jawab, wewenang dalam mengambil keputusan guna kemajuan sekolah. Pengetahuan yang dimiliki kepala sekolah yang berupa ide dan gagasan digunakan untuk diimplementasikan kepada guru-guru demi kemajuan sekolah yang dipimpinnya. Kegiatan pembelajaran lebih bervariasi dan kemampuan penggunaan IT untuk pembelajaran dan administrasi.

Menurut Syarwani Ahmad, untuk mencapai keberhasilan, kemampuan menghadapi dan mengatasi kesulitan, menerima resiko pemimpin tersebut akan mampu memberdayakan dirinya guna mencapai keberhasilan. Pemimpin yang memiliki ketahananmalangan yang lebih tinggi akan mempengaruhi dan meningkatkan kinerja, produktifitas, kreatifitas, kesehatan, ketekunan, daya tahan dan validitas yang besar dari pada mereka yang memiliki ketahanan yang rendah.¹⁸³ Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa kinerja guru SMK Muhammadiyah Bumiayu juga mengalami peningkatan, dalam proses pembelajaran guru guru lebih bervariasi mengembangkan model-model pembelajaran kurikulum 2013.

Dalam implementasi pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah SMK Muhammadiyah Bumiayu adalah melalui legalisasi keputusan, rancangan operasional, sosialisasi dan komunikasi, aksi dan tindakan, pengawasan, review dan evaluasi. Di samping itu, sumber daya merupakan kunci suksesnya pelaksanaan program kegiatan di sekolah yang terdiri dari personil yang profesional, memiliki wawasan yang luas dan memiliki komitmen yang tinggi terhadap moral atau etika. Hal ini sesuai dengan Nawawi, bahwa “Proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh disertai dengan penetapan cara pelaksanaan yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuannya”.¹⁸⁴

¹⁸³ Ahmad Syarwani, *Ketahananmalangan...*,176.

¹⁸⁴ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2005), 148-149.

Dari tinjauan deskripsi di atas, jelaslah bahwa dalam tahap implementasi pengambilan keputusan di sekolah mencakup langkah menggerakkan, melakukan evaluasi yang strategis, dan mengontrol atau pengawasan yang strategis.

4. Analisis Sosialisasi Keputusan Kepala Sekolah

Sosialisasi keputusan sekolah terhadap kelangsungan program pendidikan di SMK Muhammadiyah Bumiayu diterapkan melalui penjelasan secara terbuka dengan masing-masing wakil kepala sekolah selanjutnya disampaikan kepada seluruh komponen tenaga pendidikan dan kependidikan untuk dapat dilaksanakan sesuai rencana dan melibatkan seluruh komponen pendidikan dan kepala sekolah selalu bekerja sama dengan guru dalam membangun komunikasi yang baik sehingga terjaga interaksi sosial yang sangat tinggi. Oleh karena itu, keterampilan kepala sekolah sebagai manajer dalam kegiatan sosialisasi pengambilan keputusan merupakan tuntutan kompetensi yang harus dimiliki dan tuntutan kualitas manajemen yang mendorong untuk pengembangan program organisasi dan manajemen. Dengan demikian, Usman, mengemukakan bahwa keterampilan yang dibutuhkan manajer dalam kegiatan pengambilan keputusan adalah: “(a) Keterampilan kognitif, (b) keterampilan menghisap dan mengolah data, (c) keterampilan komunikasi, (d) keterampilan mempengaruhi, dan (e) keterampilan managerial”.¹⁸⁵

Dengan demikian, jelaslah bahwa kepala sekolah mengembangkan keunggulan sekolah yang dimulai dari perencanaan sampai evaluasi agar sekolah dapat mewujudkan keunggulan sekolah sehingga dapat beradaptasi dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi sesuai dengan kebutuhan pengembangan mutu sumber daya manusia.

¹⁸⁵ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 267.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan di SMK Muhammadiyah Bumiayu Kabupaten Brebes, akhirnya peneliti memberikan kesimpulan, bahwa kepemimpinan kepala sekolah di SMK Muhammadiyah Bumiayu Kabupaten Brebes, tercermin dari perilaku yang cenderung pada melaksanakan tindakan yang selalu menyerap aspirasi bawahannya, memberdayakan para bawahan agar bekerja secara maksimal, senantiasa memperhatikan kebutuhan bawahan dengan berusaha menciptakan suasana saling percaya dan mempercayai, saling menghargai, simpati terhadap sikap bawahan, memiliki sifat bersahabat, menumbuhkan peran serta bawahan dalam pembuatan keputusan dan kegiatan lain, dengan mengutamakan pengarahannya, tumbuh pula rasa respek dan hormat diri dari bawahan kepada pimpinannya, sehingga apa yang menjadi tugas merupakan hasil keputusan bersama dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

Pengambilan keputusan yang dilakukan kepala sekolah SMK Muhammadiyah Bumiayu Kabupaten Brebes, sejauh ini sudah berjalan baik hal ini dapat dilihat dari proses dan tahapan-tahapan yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam pengambilan keputusan, yaitu melalui kegiatan identifikasi awal, merumuskan tujuan, alternatif solusi, menentukan kriteria pemilihan solusi, dan menentukan solusi sehingga menjadi keputusan. Adapun dalam tataran proses, pengambilan keputusan dilakukan dengan mengundang kehadiran guru-guru selanjutnya memaparkan permasalahan terkait dengan keputusan yang akan diambil. Pertimbangan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan antara lain mencakup keterbatasan waktu, kondisi cuaca, kondisi geografis sekolah, dan jumlah partisipan. Implementasi pengambilan keputusan kepala sekolah dilaksanakan melalui legalisasi keputusan, rancangan operasional, sosialisasi dan komunikasi, tindakan, pengawasan, review, dan evaluasi. Sosialisasi keputusan

kepala sekolah terhadap kelangsungan program pendidikan dijelaskan secara terbuka dengan wakil kepala sekolah selanjutnya disampaikan kepada seluruh komponen tenaga pendidikan dan tenaga kependidikan untuk dapat dilaksanakan sesuai rencana.

B. Saran

Adapun saran-saran yang diajukan, adalah sebagai berikut:

1. Kepala Sekolah: Dalam pengambilan keputusan di SMK Muhammadiyah Brebes, diharapkan untuk dapat mempertahankan langkah-langkah pengambilan keputusan yang sudah terlaksana dengan baik dan bila perlu lebih ditingkatkan lagi, serta dapat lebih mengoptimalkan keterlibatan guru dan karyawan dalam kegiatan pengambilan keputusan supaya keputusan tersebut dapat dijalankan oleh guru dan karyawan dengan baik.
 - a. Dalam perumusan masalah hendaknya kepala sekolah meningkatkan kegiatan analisis kondisi eksternal sekolah yang dapat memposisikan sekolah dalam konstelasi luar organisasi. Sekolah senantiasa dalam keadaan waspada terhadap ancaman dan tantangan yang dihadapi ke depan.
 - b. Dalam penentuan kriteria pemecahan masalah kepala sekolah hendaknya menganalisis situasi, sumber daya, fakta dan data yang ada yang relevan.
 - c. Sebagai administrator, kepala sekolah memiliki tugas dan tanggung jawab yang cukup berat baik itu di bidang pengelolaan kesiswaan, kepegawaian, pembelajaran, keuangan serta sarana dan prasarana. Masalah tersebut dipecahkan kepala sekolah dengan 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.
 - d. Dalam tahapan penilaian alternatif pemecahan masalah yang harus ditingkatkan kepala sekolah adalah menentukan kebijaksanaan dalam

menilai bobot masalah dan prioritas pemecahannya terkait dengan risiko yang timbul dari setiap alternatif yang ada.

- e. Dalam proses pemilihan alternatif yang terbaik, kepala sekolah hendaknya selalu mengecek kebenaran alternatif keputusan yang diambil apakah memang benar-benar hasil rumusan bersama dan dalam menentukan pilihan keputusan hendaknya sekali-kali dilakukan dengan cara voting sebagai hasil keputusan bersama yang paling adil dan bijaksana.
 - f. Kepala sekolah dalam penetapan pengambilan keputusan hendaknya semua yang terkait perlu dilibatkan dalam menghadapi situasi dan kondisi serta menentukan beberapa alternatif pilihan keputusan, yang nantinya dikerucutkan menjadi keputusan final. Pengambil keputusan yang baik dan bertanggung jawab membutuhkan karakter personal yang pintar, berani, tegas dan komunikatif.
2. Wakil kepala sekolah hendaknya lebih proaktif dalam mewujudkan keputusan dengan format keputusan yang mudah dipahami dan selalu memberikan masukan yang baik, untuk hasil keputusan yang baik pula.
 3. Kepada guru diharapkan untuk mendukung dan melaksanakan keputusan yang diambil oleh kepala sekolah dengan senang hati dan penuh tanggung jawab. Para guru hendaknya dapat mengikuti semua prosedur dan ketentuan yang sudah ditetapkan oleh pengelola sekolah.
 4. Karyawan sekolah seharusnya dapat meningkatkan pemahaman dan wawasan dalam menterjemahkan berbagai rumusan keputusan yang dibuat oleh kepala sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurahman, Dudung. *Pengantar Metode Penelitian*. Yogyakarta: Kurnia Kalam Semesta, 2003.
- Anoraga P. *Psikologi Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta, 2001.
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta, 2010.
- Bafadal, Ibrahim. *Manajemen Perlengkapan Sekolah (Teori dan Aplikasi)*. Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Baharuddin dan Umiarso. *Kepemimpinan Pendidikan Islam; Antara Teori dan Praktik*. Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2012.
- Buseri, Kamrani. *Reinventing Pendidikan Islam: Menggagas Kembali Pendidikan Islam yang Lebih Baik*. Banjarmasin: Antasari Press, 2010.
- Dagun, Save M. *Kamus Besar Ilmu Pengetahuan*. Jakarta: Lembaga Pengkajian Kebudayaan Nusantara (LPKN), 2006.
- Dairoh. "Kompetensi Sosial Kepala Madrasah Dan Peran Serta Masyarakat Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di MTsN Nusawungu dan MTs Al Kholidiyyah Binangun Kabupaten Cilacap)" *Tesis*. PPs, IAIN Purwokerto: tdk diterbitkan, 2011.
- Darsitun. "Kepemimpinan Kreatif SMP Al Irsyad Al Islamiyyah Purwokerto". *Tesis*. Purwokerto: Pascasarjana IAIN Purwokerto, 2015.
- Davis, Gordon B. *Kerangka Dasar Sistem Informasi Manajemen*. Jakarta: Ikrar Mandiriabadi, 1999.
- Dermawan, Rizky. *Pengambilan Keputusan: Landasan Filosofis, Konsep, dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta, 2004.
- Desmita. *Psikologi Perkembangan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008.
- Faisal, Mohammad. *Sistem Informasi Manajemen Jaringan*. Malang: UIN-Malang Press, 2008.
- Faisal, Sanapiah. *Metodologi Penelitian dan Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional, 1982.

- Fattah, Nanang. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010.
- Gunawan, Imam. *Metode Penelitian Kualitatif: Teori dan Praktik*. Jakarta: Bumi Aksara, 2013.
- Hadi, Sutrisno. *Metodologi Research*. Yogyakarta: Andi Offset, 2010.
- Hasan, M. Iqbal. *Pokok-pokok Materi Pengambilan Keputusan*. Bogor: Ghalia Indonesia, 2004.
- Hikmat. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia, 2009.
- Kamaluddin. *Pengambilan Keputusan Manajemen*. Malang: Dioma, 2007.
- Komariah, Aan & Cepi Triatna. *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Kotler, Philip. dkk. *Manajemen Pemasaran Perspektif Asia*. Yogyakarta: Andi Offset, 2000.
- Marno dan Triyo Supriyatno. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Bandung: Rafika Aditama, 2008.
- Maryati, Solihah. "Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MI Ma'arif NU 1 Pageraji Kecamatan Cilongok Kabupaten Banyumas". *Tesis*. PPs, IAIN Purwokerto: tidak diterbitkan, 2015.
- McLeod, Raymond & George P. Sellen. *Sistem Informasi Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat, 2012.
- Meleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remeja Rosdakarya, 2012.
- Muhaimin, et.al. *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2010.
- Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008.
- Mustopa, Zainal. "Pengaruh Komunikasi dan Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru di SMP Islam Ta'alumul Huda dan SMP Islam Miftahul Manan Kecamatan Bumiayu Kabupaten Brebes". *Tesis*. PPs, IAIN Purwokerto: tidak diterbitkan, 2017.

- Nawawi, Hadari. *Kepemimpinan Yang Efektif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2004.
- Nuchiyah, Nunu. "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja Mengajar Guru Terhadap Prestasi Belajar". *Jurnal Pendidikan Dasar*. Vol. V, No. 7, 2007.
- Nurs. *Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Gunung Agung, 2003.
- Owens, R. G. *Organizational Behavior In Education*. Boston: Allin and Bacon, 1995.
- Permendiknas No. 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan.
- Pratama, I Putu Agus Eka. *Sistem Informasi dan Implementasinya: Teori & Konsep Sistem Informasi Disertai Berbagai Contoh Praktiknya Menggunakan Perangkat Lunak Open Source*. Bandung: Informatika Bandung, 2014.
- Priyanto. "Karakteristik Kepemimpinan Sekolah Islam (Studi Multikasus pada SMP al-Irsyad al-Islamiyyah, SMP Muhammadiyah 1, dan SMP Ma'arif NU 1 Purwokerto)". *Tesis*. PPs, IAIN Purwokerto: tidak diterbitkan, 2016.
- Purwanto, M. Ngalim. *Adminstrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012.
- Qomar, Mujamil. *Manajemen Pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga, 2007.
- Ramadina, Evy. "Pengelolaan *Education Management Information System* (EMIS) dalam Pengambilan Keputusan (Studi Multisitus di MTsN Tulungagung dan MTsN Arjojeding)". *Tesis*. Tulungagung: Pascasarjana IAIN Tulungagung, 2017.
- Rivai, Veithzal & Arviyan Arifin. *Islamic Leadership: Membangun Super Leadership Melalui Keceerdasan Spritual*. Jakarta: Bumi Askara, 2009.
- Robbin, Stephen P. & David A. De Cenzo. *Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications*. New York: Pearson Prentice Hall, 2008.
- Rochaety, Eti dkk. *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Rue, Leslie W. *et. al. Management: Skills and Application*. New York: McGraw-Hill Companies, 2003.
- Sastradipoera, Komaruddin. *Pengantar Manajemen Perusahaan*. Jakarta: RajaGrafindo Persada, 1994.
- Siagian, Sondang P. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung, 2008.

- Silalahi, Ulbert. *Studi Tentang Ilmu Administrasi*. Bandung: Sinar Baru Algesindo, 2008.
- Siswanto, H.B. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara, 2010.
- Siswono, Tatag Yuli Eko. *Penelitian Pendidikan Matematika*. Surabaya: Unesa University Press, 2010.
- Sugiyono. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta, 2013.
- _____. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2013.
- Sunarto. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Amus, 2004.
- Syamsi, Ibnu. *Pengambilan Keputusan dan Sistem Informasi*. Jakarta: Bumi Aksara, 2007.
- Terry, George R. *Principles of Management*. INC. Homewood, Irwin, Dorsey Limited Georgetown, Ontario L7G 4B3, 1977.
- Thoha, Miftah. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali Press, 2012.
- Usman, Husaini. *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2011.
- Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahan*. Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2011.
- Wahyudi. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*. Jakarta: Alfabeta, 2009.
- Wirawan. *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2014.
- Wuradji. *The Edcation Leadership: Kepemimpinan Transformasional*. Yogyakarta: Gema Media, 2009.
- Yukl, Gary. *Leadership in Organizations*. London: Prentice Hall Inc, 1998.