

PENGAMBILAN KEPUTUSAN STRATEGIS KEPALA SMK NEGERI 1 TOLITOLI

Fariha

e-mail: fariha@gmail.com

***Abstract:** Strategic decisions are very important decisions and determinants of organizational success in the future. Therefore, the formulation of the problem in this study is (1) the principal's strategic decision-making process, (2) supporting and inhibiting factors in strategic decision making. This study uses a qualitative approach with data collection techniques through observation, interviews and documentation. The results of the study show that strategic decision making is done by identifying problems, development, completion and implementation and evaluation. Most of the strategic decision making was coordinated first with the vice principals, teachers before being defined as a program in planning. This provides an important role for deputy principals as assistants to school principals in managing their institutions systematically as well as teachers as part of the school organization.*

***Keywords:** decision making, strategic decisions*

Pendidikan memiliki peran yang sangat strategis dalam pengembangan dan peningkatan mutu sumber daya manusia. Sebagaimana dimaktub dalam Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan,

pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat bangsa dan negara. Pendidikan adalah sebuah aktivitas yang kompleks, di mana dalam kondisi ideal diharapkan dapat mengakomodasikan seluruh kebutuhan dalam proses transformasi ilmu pengetahuan dan teknologi serta pembentukan mental dan kepribadian peserta didik sebagai bentuk dari upaya memanusiakan manusia muda menjadi manusia yang bertakwa,

cakap, bertanggung jawab, cerdas, mandiri, kreatif, terampil, atau dengan kata lain menjadi manusia yang seutuhnya, yang dalam konteks keindonesiaan disebut manusia Indonesia seutuhnya.

Apapun jalur, jenis dan jenjangnya, pendidikan membutuhkan institusi inti di mana kegiatan pendidikan tersebut berpusat. Dalam jalur pendidikan informal, keluarga dapat dianggap sebagai institusi inti, sedangkan institusi inti dalam jalur pendidikan nonformal dapat berupa lembaga-lembaga kursus dan semacamnya. Sementara sekolah adalah institusi inti dalam jalur pendidikan formal pada jenjang pendidikan dasar dan menengah. Dengan demikian dapat dimengerti bahwa kualitas atau mutu pendidikan sangat tergantung pada situasi dan kondisi yang terjadi dalam institusi pendidikan tersebut, meskipun sangat dipahami bahwa mutu pendidikan (formal) sangat dipengaruhi oleh banyak faktor di luar lembaga pendidikan. Seperti diketahui,

sebagai sebuah kegiatan sadar tujuan, pendidikan adalah sebuah aktivitas yang sangat kompleks yang melibatkan banyak pihak dan dipengaruhi oleh banyak faktor, baik di dalam internal lembaga maupun di luar lembaga.

Sebagai sebuah institusi yang menyelenggarakan fungsi-fungsi pendidikan, sekolah diharapkan tidak hanya menjadi pusat dan wahana transformasi ilmu pengetahuan dan teknologi, tetapi juga menjadi wahana transformasi nilai-nilai dan pengembangan sumber daya manusia muda secara komprehensif. Hal ini dapat dimengerti karena peserta didik berada dalam suatu interaksi dengan pendidik dan warga sekolah lain serta lingkungannya dalam waktu yang relatif lama. Untuk sekolah lanjutan, keberadaan peserta didik di sekolah berkisar antara 40 jam sampai dengan 50 jam per minggu, dan kurang lebih ada 40 sampai 46 minggu dalam satu tahun ajaran. Durasi waktu sepanjang ini tentu mempunyai pengaruh yang tidak kecil terhadap diri peserta didik, sehingga desain

sekolah sebagai sebuah masyarakat kecil atau *minisociety* dapat membawa pengaruh-pengaruh positif ke dalam peserta didik melalui berbagai interaksi dan proses yang terjadi di sekolah, baik yang terjadi di dalam maupun di luar kelas.

Sekolah adalah sebuah organisasi yang mempunyai tujuan spesifik, yaitu menyelenggarakan fungsi-fungsi pendidikan dengan *output* dan *outcome* berupa *human resources* atau sumber daya manusia. Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan ditentukan oleh fungsi yang sangat penting dalam kepemimpinan, yaitu pengambilan keputusan. Semakin tinggi posisi seseorang dalam kepemimpinan organisasi maka pengambilan keputusan menjadi tugas utama yang harus dilakukan.

Dalam mengambil keputusan pimpinan harus berhati-hati, karena keputusan merupakan permulaan dari satu tindakan. Jika permulaan baik maka hasil dari pekerjaan pun akan baik sesuai dengan yang diharapkan. Kesalahan dalam pengambilan

keputusan biasanya sadar atau tidak sadar dilakukan oleh para pimpinan organisasi. Kesalahan tersebut bisa disebabkan oleh berbagai macam faktor diantaranya adalah sumber informasi yang diperoleh pimpinan kurang dan strategis yang digunakan oleh pimpinan dalam pengambilan keputusan kurang sesuai dengan apa yang akan diputuskan sehingga keputusan yang diambil kurang efektif.

Keputusan Strategis merupakan keputusan yang sangat penting dan faktor penentu kesuksesan organisasi di masa yang akan datang. Keputusan ini juga merupakan faktor kritis yang membedakan antara keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi. Mengingat pentingnya keputusan tersebut, seorang pembuat keputusan diharapkan dapat membuat suatu keputusan yang optimal. Dalam proses pengambilan keputusan tersebut, seringkali pengambil keputusan hanya mendasarkan pada cara yang sederhana dan mudah saja. Hal ini terjadi karena terbatasnya kapasitas kemampuan dalam memproses informasi, sehingga pengambil

keputusan hanya mengadopsi cara-cara sederhana dengan menggunakan mental strategis atau heuristics untuk mengatasi kompleksitas masalah yang terjadi. Fenomena ini juga terjadi pada saat pengambilan keputusan Strategis.

Aktivitas pengambilan keputusan stratejis merupakan salah satu tanggung jawab pokok setiap kepala sekolah. Kualitas keputusan yang dibuat seorang kepala sekolah/manajer sangat penting peranannya bagi dua hal. Pertama, kualitas keputusan manajer secara langsung mempengaruhi peluang karir, penghargaan (reward), dan kepuasan kerja. Kedua, keputusan manajerial memiliki kontribusi terhadap kesuksesan atau kegagalan suatu organisasi. Oleh karena itu seorang manajer harus selalu siap menghadapi evaluasi dan kritik terhadap setiap keputusan yang diambilnya.

Meskipun setiap kepala sekolah memiliki latar belakang, gaya hidup, dan karakter yang berbeda, tetapi kepala sekolah harus mengambil keputusan dalam rangka pencapaian tujuan lembaga pendidikannya dan

bertanggung jawab atas hasil dari keputusan yang dibuat. Kepala sekolah menghadapi situasi-situasi yang terdiri atas berbagai alternatif, di mana keputusan yang akan dibuat melalui proses perbandingan antara masing-masing alternatif dan evaluasi terhadap hasil keputusan yang bersangkutan.

Proses pengambilan keputusan melalui serangkaian tahap-tahap aktivitas yang menghasilkan keputusan. Banyak model pengambilan keputusan yang dikemukakan oleh para pakar. Satu hal yang perlu diperhatikan bahwa tidak ada satupun model yang dapat menjamin bahwa kepala sekolah akan selalu membuat keputusan yang benar. Meskipun demikian para manajer atau kepala sekolah yang menggunakan suatu model yang rasional intelektual dan sistematis akan lebih berhasil dibandingkan kepala sekolah yang menggunakan pendekatan yang bersifat informal. Setiap kepala sekolah dapat memilih pendekatan yang dianggap paling sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi.

SMK 1 Tolitoli merupakan sekolah kejuruan yang banyak diminati oleh siswa lulusan SMP, ini dibuktikan dengan jumlah siswa yang diterima setiap tahun ajaran baru melebihi jumlah siswa yang diterima pada sekolah kejuruan yang ada ditolitoli. Sebagai sekolah yang banyak diminati selayaknya kepala sekolah dalam pengambilan keputusan strategis dilakukan dengan baik, karena dapat menjadi faktor yang dapat membedakan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi. Mengingat pentingnya keputusan strategis tersebut, kepala sekolah sebagai pengambil keputusan diharapkan dapat membuat keputusan yang optimal. Berdasarkan permasalahan diatas, peneliti bermaksud melakukan penelitian tentang Pengambilan Keputusan Strategis kepala SMK Negeri 1 Tolitoli.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, metode yang digunakan adalah metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian ini dilaksanakan di SMK Negeri 1 Tolitoli, yang

bertempat Kecamatan Baolan Kabupaten Tolitoli Provinsi Sulawesi Tengah.

fokus penelitian ini adalah proses pengambilan keputusan strategis, faktor pendukung dan faktor penghambat. Sumber data utama dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, para wakil kepala sekolah (wakasek) atau guru yang menangani bidang tertentu, yaitu wakasek bagian kurikulum, wakasek bagian akademik, wakasek bagian ketenagaan, dan wakasek sarana dan prasarana, keuangan, dan humas di lingkup SMK Negeri 1 Tolitoli.

Untuk menjaga tingkat objektivitas peneliti sebagai instrument utama dalam penelitian ini, maka dalam penelitian ini peneliti menggunakan beberapa instrument pendukung berupa pedoman wawancara, observasi/pengamatan dan studi dokumentasi tentang pengambilan keputusan Strategis kepala SMK Negeri 1 Tolitoli.

Untuk menyajikan data agar lebih bermakna dan mudah dipahami maka langkah analisis data yang

digunakan dalam penelitian ini adalah *Analisis interctive Model* dari Miles & Huberman. Aktivitas dalam analisis data yaitu *data reduction, data display, dan conclusion drawing/verification*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada dasarnya proses pengambilan keputusan strategis kepala sekolah dalam penelitian ini bertujuan untuk memberikan ketegasan tentang apa yang haeus dan akan dilakukan. Mewujudkan sebuah kegiatan sekolah, berawal dari pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah bersama dengan wakil kepala sekolah dan guru-guru.

Pengambilan keputusan strategis berkaitan erat dengan ketegasan seorang pemimpin dalam menentukan alternatif terbaik pemecahan masalah bersama. Sehingga hal ini menuntut pemimpin yang memiliki idealisme, prinsip demokrasi, bertanggungjawab, serta bisa membangun komitmen bersama. Oleh karena itu, kepala sekolah itu

sebaiknya jangan dijabat seseorang yang lemah, terutama dalam pengambilan keputusan strategis, menentukan kebijakan, atau seseorang yang berprinsip pokoknya jalan.

Proses pengambilan keputusan strategis terdapat pada setiap langkah perencanaan yaitu : 1. Menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan, 2. Merumuskan keadaan saat ini, 3. Mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan, 4. Mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan (Handoko, 1996). 5. Proses pengambilan keputusan strategis.

Berdasarkan fakta temuan penelitian dalam fokus satu tentang proses pengambilan keputusan strategis kepala SMK Negeri 1 Tolitoli, dilakukan dengan identifikasi masalah, pengembangan, penyelesaian serta implementasi dan evaluasi. Hampir sebagian besar pengambilan keputusan strategis dikoordinasikan dahulu dengan para wakil kepala sekolah, guru-guru sebelum ditetapkan sebagai suatu program dalam perencanaan. Hal ini memberikan

peran penting bagi para wakil kepala sekolah sebagai pembantu kepala sekolah dalam mengelola lembaganya secara sistematis serta guru-guru sebagai bagian dari organisasi sekolah.

Proses pengambilan keputusan strategis dilakukan atas sejumlah alternatif (pilihan) mengenai sasaran dan cara-cara yang akan dilaksanakan dimasa yang akan datang guna mencapai tujuan yang dikehendaki serta pemanfaatan dan penilaiannya atas hasil pelaksanaannya, yang dilakukan secara sistematis (Usman,2009). Artinya, rentetan kegiatan pengambilan keputusan kepala sekolah selanjutnya dikoordinasikan dengan para wakil kepala sekolah karena unsur tersebut merupakan bagian yang terintegrasi dari sistem organisasi sekolah.

Sekolah yang unggul dalam kualitas pendidikannya tidak terlepas dari pengambilan keputusan bersama seluruh komponen sekolah. Hakikat dari keputusan bersama adalah membangun kerjasama yang solid, sehingga proses penyelenggaraan

pendidikan dapat dilaksanakan secara efektif dan seimbang.

Idealnya keputusan kepala sekolah yang baik adalah keputusan dengan berpijak pada persetujuan bersama sebuah sistem pendidikan khususnya di lembaga persekolahan. Oleh karena itu, sekolah-sekolah efektif yang berhasil dalam meningkatkan prestasinya banyak dipengaruhi oleh adanya visi yang sama antara sekolah, guru, staf, peserta didik dan masyarakat.

Pada temuan penelitian di SMK Negeri 1 Tolitoli diperoleh fakta berdasarkan data penelitian bahwa pengambilan keputusan oleh kepala sekolah sebagian besar dilakukan bersama dengan komponen sekolah. Hal tersebut terlihat dengan adanya komitmen bersama mewujudkan sekolah yang unggul dalam mutu, IPTEK, dan IMTAQ.

Keputusan yang bersifat demokratis hanya akan didapatkan dalam suatu kelompok organisasi yang saling berinteraksi. Adanya interaksi akan menimbulkan perbedaan pendapat, melahirkan ide-ide, baru dan

pemahaman yang komprehensif mengenai suatu masalah. Kebijakan yang demokratis merupakan representasi dari adanya proses demokrasi yang matang dalam sebuah organisasi. Pada scope yang lebih kecil, unsur-unsur demokrasi dapat dilakukan dilingkup keluarga atau sekolah. Misalnya menyangkut perkembangan suatu isu yang kemudian akan ditawarkan untuk mendapatkan dukungan dari anggota.

Dari data temuan penelitian berdasarkan fakta di SMK Negeri 1 Tolitoli, diperoleh temuan tentang pengambilan keputusan strategis yang dilakukan secara demokratis. Yaitu dengan cara melibatkan seluruh komponen sekolah untuk menyikapi sebuah isu atau persoalan.

Kebutuhan dan keinginan semua pihak untuk memajukan pendidikan di sekolah harus dimaknai sebagai sebuah langkah progresif untuk mencapai tujuan bersama. Hal ini menuntut Top Manager sekolah atau yang bisa disebut kepala sekolah senantiasa memperhatikan kebutuhan semua pihak sekolah, dari pada

berdasarkan atas intuisi dan kepentingan pribadi. Walaupun hal tersebut diperlukan dalam kondisi dan keadaan tertentu, misalnya dalam keadaan terdesak.

Salah satu keefektifan keputusan adalah memang diperlukan, seorang kepala sekolah harus menyadari bahwa keputusannya memang diperlukan dan suatu keputusan harus mengidentifikasi serangkaian alternatif yang memungkinkan walaupun pada akhirnya yang dipilih adalah satu.

Dari data temuan penelitian berdasarkan fakta di SMK Negeri 1 Tolitoli, diperoleh temuan tentang pengambilan keputusan strategis berdasarkan kebutuhan. Keputusan tersebut harus berdasarkan skala prioritas, misalnya kebutuhan ruang kelas di setiap jurusan yang banyak diminati oleh siswa.

Faktor pendukung pengambilan keputusan strategis

Aktivitas pengambilan keputusan strategis yang dilakukan oleh kepala sekolah tidak terlepas dari faktor pendukung. Faktor pendukung adalah

segala sesuatu yang dapat membantu kepala sekolah dalam pengambilan keputusan sehingga tujuan yang akan ditetapkan tercapai secara efektif dan efisien.

Faktor pendukung pengambilan keputusan strategis kepala sekolah sebagai berikut :

1. Adanya koordinasi yang baik antara kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru dan staf dalam setiap pengambilan keputusan strategis.
2. Adanya tujuan dan manfaat yang jelas dalam pengambilan keputusan strategis kepala sekolah.
3. Adanya peran aktif guru dan staf dalam memberikan saran dalam pengambilan keputusan strategis yang dilakukan kepala sekolah.
4. Adanya tanggung jawab bersama baik kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru dan staf dalam pengambilan keputusan strategis.

Faktor penghambat pengambilan keputusan strategis

Dalam pengambilan keputusan strategis kepala SMK Negeri 1 Tolitoli, hanya terdapat faktor pendukung dalam pengambilan

keputusan. Sementara hampir tidak ada faktor penghambat dalam pengambilan keputusan, hal ini disebabkan karena adanya koordinasi yang baik antara kepala sekolah dengan para wakil kepala sekolah, guru, serta staf yang terlibat dalam organisasi sekolah. Kepala sekolah dalam pengambilan keputusan strategis selalu mendapat dukungan dalam pengambilan keputusan, meskipun terkadang adanya perbedaan pendapat saat berkoordinasi dengan para wakil kepala sekolah, guru dan staf, namun hal itu tidak menjadi hambatan yang berarti karena selalu adanya kesepakatan bersama antara semua pihak sekolah dan pada akhirnya adanya tanggung jawab bersama terhadap pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah.

SIMPULAN

Proses pengambilan keputusan strategis kepala smk negeri 1 tolitoli selalu melakukan identifikasi masalah terlebih dahulu sehingga mendapatkan informasi yang akurat terkait

permasalahan yang sedang dihadapi oleh sekolah. Selanjutnya pengambilan keputusan strategis kepala sekolah melalui tahap pengembangan dengan melibatkan semua pihak yang terkait mulai dari wakil kepala sekolah serta guru, meskipun keputusan akhir ada pada kepala sekolah tetapi keputusan ini juga sudah merupakan hasil keputusan bersama melalui diskusi. Pada tahap penyelesaian dalam proses pengambilan keputusan strategis kepala sekolah selalu melakukan peninjauan kembali atas tujuan dan sasaran yang dianggap perlu berdasarkan prioritas. Implementasi dan evaluasi merupakan fase terakhir dalam pengambilan keputusan strategis, dengan melibatkan semua pihak dalam proses pengambilan keputusan strategis

Faktor pendukung dalam proses pengambilan keputusan strategis kepala sekolah adalah sebagai berikut : 1. Adanya koordinasi yang baik antara kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru serta staf sekolah, 2. Adanya tujuan dan manfaat yang jelas dalam pengambilan keputusan

strategis kepala sekolah, 3. Adanya peran aktif guru dan staf dalam memberikan saran dalam pengambilan keputusan strategis yang dilakukan kepala sekolah, 4. Adanya tanggung jawab bersama baik kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru dan staf dalam pengambilan keputusan strategis.

Faktor penghambat pengambilan keputusan strategis adalah Pengambilan keputusan strategis kepala smk negeri 1 tolitoli berdasarkan hasil penelitian pada umumnya tidak ada faktor yang menjadi penghambat, dikarenakan dalam pengambilan keputusan strategis meskipun terdapat perbedaan pendapat diantara semua pihak yang terkait tetapi masih bisa diselesaikan untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai.

DAFTAR RUJUKAN

- Glatthorn. 2006. *Pegangan dan Peranan Guru Sebagai Ujung Tombak Pelaksanaan Pendidikan*. Terjemahan oleh Jovita. 2006. Jakarta : Alfabeta

- Handoko. 1996. *Manajemn Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Alvabeta
- Hicks, H, G. 2002. *Psikologi Belajar*. Terjemahan oleh Yudi Santoso. 2006. Jakarta : rineka Cipta
- Ibnu Syamsi. 2000. *Pengambilan Keputusan Dan Sistem Informasi*. Jakarta: Buni Aksara
- Irham Fahmi. 2013. *Manajemen Pengambilan Keputusan*. Bandung : Alfabeta
- 2016. *Teori dan Teknis Pengambilan Keputusan*. Jakarta : PT Rajagrafindo Persada
- Koonzt. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan oleh Paulyn Sulistio & Hariyadin Mahardika. 2003. Bandung : Alfabeta
- Mauldy, R. 2014. *Pemanfaatan Sistem Informasi Manajemen dan Strategi Pengambilan Keputusan Kepala SMP se-Kota Bandung*. (Online) (<http://www.Upi.edu.ac.id>, Diakses 18 April 2016)
- Moleong, J. Lexy. 2006. *Metode Penelitian kualitatif*. Bandung : Rosda Karya
- Mulyasa, E. 2003. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung : Remaja Rosdakarya
- 2004. *Kurikulum Berbasis Kompetensi*. Bandung : Remaja Rosdakarya
- 2012. *Manajemen dan Organisasi Sekolah*. Jakarta : Bumi Aksara
- Purbayatri, S. 2009. *Kepala Sekolah sebagai Leader & Manager*. (Online) (<http://suaraguru.wordpress.com> , Diakses 16 April 2016)
- Purwanto, S. 2006. *Pengembangan Keputusan di Lembaga pendidikan Kejuruan unggulan*. (Online). (<http://www.UNESS.ac.id>, Diakses 14 April 2016)
- Rumapea,I. 2012. *Tugas dan Peran Kepala Sekolah*. (Online) (<http://intanrumapea.wordpress.com>, Diakses 16 April 2016)
- Sagala. 2009. *Macam-macam Pendekatan Pembelajaran*. Jakarta : Rineke Cipta
- Salusu, J. 2015. *Pengambilan Keputusan Stratejik*. Jakarta : PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Sanusi. 2002. *Studi Pengembangan Model Pendidikan Profesional Tenaga kependidikan*. Bandung : Penerbit Kaifa
- Siswanto. 2012. *Pengantar manajemen*. Jakarta : Sinar grafika

Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta

————— 2012. *Metode Penelitian Kombinasi*. Bandung : Alfabeta

Sukmadyu. 2014. *Pengambilan Keputusan Dalam Organisasi*. (Online). (<https://sukmadyu>).

Sulistioruni. 2013. *Pengambilan Keputusan stratejik Dalam pengembangan Madrasah unggulan. Jurnal Manajemen Pendidikan*. (Online) (<http://www.Tulungagung.ac.id>, Diakses 18 April 2016)

Usman. 2009. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung : Remaja

Wahjono, I. 2010. *Prilaku Organisasi*. Jakarta : Pustaka Binaman Persindo

Wahjosumidjo. 2005. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta : PT Syariah.