

Laporan Hasil Penelitian

PENGAMBILAN KEPUTUSAN EFEKTIF
DALAM PENDIDIKAN

Oleh:

DRS.SYHRUM

DOSEN FAKULTAS TARBIYAH IAIN SU

FAKULTAS TARBIYAH
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
SUMATERA UTARA
MEDAN
2014

PENGAMBILAN KEPUTUSAN EFEKTIF
DALAM PENDIDIKAN

Oleh:

DRS.SYHRUM

DOSEN FAKULTAS TARBIYAH IAIN SU

FAKULTAS TARBIYAH
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
SUMATERA UTARA
MEDAN
2014

KATA PENGANTAR

Blsmillahirrahmanirmhim

Segala puji dan syukur penulis persembahkan kehadiran Allah SWT yang senantiasa menganugerahkan nikmat, taufik dan sehingga penulisan laporan penelitian ini dapat diselesaikan.

Penelitian ini berjudul : "PENGAMBILAN KEPUTUSAN EFEKTIF DALAM PENDIDIKAN" dimaksudkan untuk mendalami kajian di bidang manajemen pendidikan secara konseptual dan teoritik khususnya dalam bidang pengambilan keputusan di Fakultas Tarbiyah IAIN SU Medan.

Dengan selesainya penulisan laporan hasil penelitian ini, penulis mengucapkan terima kasih kepada Bapak Dekan Fakultas Tarbiyah IAIN SU, yang telah banyak memberikan bimbingan dan arahan dalam menyempurnakan penulisan laporan penelitian ini.

Kehadiran penulisan laporan penelitian ini diharapkan dapat menambah sumber bacaan para mahasiswa dan peminat kajian bidang manajemen pendidikan. Kepada para pembaca diharapkan kritik dan saran bila ditemukan kekurangan pada laporan hasil penelitian ini untuk melakukan perbaikannya.

Dengan selesainya penulisan laporan penelitian ini mudah-mudahan ada manfaatnya dalam pengembangan ilmu pengetahuan.

Medan, 23 Maret 2014

Penulis,

Drs.Syahrum

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
BAB I : PENDAHULUAN	I
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	9
C. Tujuan Penelitian	10
D. Kegunaan Penelitian	10
E. Metodologi Penelitian	11
F. Sistematika Penulisan	12
BAB II : KONSEP DASAR PENGAMBILAN KEPUTUSAN	16
A. Pengertian Pengambilan Keputusan	16
B. Proses Pengambilan Keputusan	16
C. Jenis dan Fungsi Pengambilan Keputusan	22
BAB III: PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM PENDIDIKAN	35
A. Filsafat Pendidikan dan Keputusan Pendidikan	35
B. Berpikir Kreatif dalam Pengambilan Keputusan	48
C. Pengambilan Keputusan dan Kepemimpinan Efektif	53
BAB IV: PENUTUP	71
A. Kesimpulan	71
B. Saran-saran	72
DAFTAR BACAAN	74

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Akhir-akhir ini banyak organisasi bisnis, pemerintahan, sosial, politik, keagamaan dan pendidikan yang kurang efektif bahkan mengalami kemunduran atau stagnasi karena kesalahan manajemen puncak dalam mengambil keputusan. Bagaimanapun dalam menghadapi tantangan globalisasi setiap organisasi dituntut untuk senantiasa berorientasi mutu (*quality oriented*) sebab jika upaya itu tidak dilakukan maka organisasi tertentu akan mengalami ketinggalan dari yang lainnya. Demikian pula jika sumber daya (*resources*) baik sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya yang dimiliki organisasi termasuk produk yang dihasilkan tidak berkualitas menyebabkan tidak akan mampu bersaing di tengah-tengah pasar bebas dan derasnyanya arus globalisasi.

Di sini perlu dicermati oleh para manajer bahwa salah satu skenario perubahan masa depan adalah terletak pada keunggulan manajemen disamping keunggulan teknologi dan pertumbuhan ekonomi tinggi (Tilaar, 1993). Karena itu sangat diperlukan perilaku manajemen yang efektif bagi setiap organisasi. Demikian halnya pada organisasi kependidikan. Karena itu para manajer organisasi pendidikan baik rektor, direktur, dekan, kepala sekolah/madrasah maupun pimpinan

pesantren perlu mencermati perubahan-perubahan yang massif dalam kehidupan sosial budaya serta teknologi sehingga dapat mengambil keputusan strategis yang tepat dalam menentukan pilihan atau keputusan kependidikan di masa kini untuk keperluan masa depan.

Secara manajerial maka keputusan pada pokoknya yang akan menentukan masa depan suatu organisasi. Suatu keputusan, apalagi keputusan strategis yang diambil pihak manajemen akan menentukan corak perilaku organisasi dan masa depan yang akan dicapainya. John Adair (1985:2) menjelaskan :*"the first requirement for success in any enterprise, then is high quality management decisions"*. Keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan sangat tergantung pada tingginya mutu keputusan yang diambil oleh para manajer yang memimpin. Semua aktivitas manajer mungkin dianggap pengambilan keputusan. Sebab pengambilan keputusan merupakan inti tugas manajer. Ia menembus pelaksanaan seluruh fungsi manajerial. Manajemen dapat dipelajari dari sudut keputusan-keputusan yang diambil dalam perencanaan , pengorganisasian atau pengawasan aktivitas perusahaan (Kast dan Rosenzweig, 1979).

Dalam konteks ini bagi para manajer dituntut perubahan manajemen ke arah yang lebih efektif dengan mengandalkan peranan manajer dalam mengambil keputusan yang efektif

sehingga dapat berimplikasi terhadap pembuatan misi, visi, tujuan dan sasaran serta kebijakan suatu organisasi. Berbagai organisasi bisnis, industri, perbankan dan pendidikan menjadi maju dewasa ini disebabkan oleh keunggulan manajemennya. Organisasi jasa seperti halnya organisasi pendidikan juga sudah saatnya meraih keunggulan manajemen ini agar mencapai lulusan yang unggul pula sesuai keperluan zaman dan mampu dalam menjawab tantangan globalisasi.

Tidak boleh ada lagi perilaku manajerial yang asal jadi, serampangan dan bergaya tradisional dalam organisasi pendidikan. Sudah saatnya organisasi pendidikan menerapkan manajemen modern dengan perencanaan yang matang, pelaksanaan yang tepat dan evaluasi yang mantap sehingga produktivitas dapat dicapai secara memuaskan. Salah satu peranan strategis para manajer dalam organisasi adalah peranan pengambilan keputusan disamping peranan lainnya.

Banyak persoalan-persoalan keorganisasian yang dihadapi para manajer baik persoalan internal maupun persoalan eksternal organisasi. Untuk mengatasi berbagai permasalahan yang dihadapi organisasi sehingga pencapaian tujuan menjadi kurang efektif, maka diperlukan pengambilan keputusan dengan maksud mengatasi masalah yang dihadapi. Pradjudi Atmosudirjo (1987:16) menjelaskan bahwa studi tentang teori pengambilan keputusan akan banyak menolong

kita meningkatkan kemampuan berpikir, secara praktis dan realistis, kemampuan mengenali, merumus dan sekaligus menganalisis masalah-masalah nyata serta jalannya mengatasi masalah”.

Masalah adalah sesuatu yang menyimpang dari apa yang dikehendaki, direncanakan atau dituju. Di sini keberadaan keputusan penting sekali sebagai suatu pengakhiran daripada proses pemikiran tentang apa yang dianggap sebagai masalah. Para manajer yang menghadapi masalah perlu menjatuhkan pilihan terhadap salah satu alternatif pemecahan masalah melalui pengambilan keputusan. Demikian pula manajer organisasi pendidikan sudah barang tentu dalam menghadapi masalah-masalah rendahnya mutu lulusan, kurikulum yang kurang relevan, personil yang rendah mutunya, manajemen yang lemah, kepemimpinan yang kurang efektif dan lain sebagainya perlu mendapat pemecahan sesuai situasi dan kondisi organisasi yang dipimpin oleh para manajer pendidikan.

Pada saat ini para pimpinan lembaga pendidikan dituntut memiliki kejelasan visi atau (*future oriented*). Para manajer harus memperhatikan perlunya perubahan manajemen dalam rangka mengefektifkan organisasi yang dipimpinnya. David F. Salisbury (1996:147) menjelaskan :”*education leaders who wish to guide their organization into these new realms will*

need to understand the dynamics of change and be able to draw upon the necessary skills of managing that change. Change management is the key technology that education leaders must use to guide change successfully". Pendapat di atas menekankan bahwa untuk mengarahkan perubahan konstruktif pada lembaga pendidikan adalah ditentukan oleh kompetensi manajerial pimpinan lembaga pendidikan dan untuk membimbing arah perubahan tersebut perlu melakukan perubahan manajemen sebagai teknologi utama yang harus dimanfaatkan secepatnya.

Keberadaan lembaga pendidikan saat ini yang cenderung kurang berdayanya pimpinan lembaga pendidikan dalam mengelola perubahan yang berarti bagi masa depan. Hal yang demikian menurut Tilaar (1993) terlihat pada ketidakmampuan pendidikan mengantisipasi perubahan sosial yang bakal terjadi. Pendidikan steril terhadap masa depan, terpaku pada kabut jangka pendek- selanjutnya puas dengan jati dirinya sendiri. Disini lain, isi kurikulum lebih diarahkan kepada kebudayaan masa sekarang sehingga subjek didik tidak merasa aman pada setiap terminal pendidikan yang dilaluinya, karena dia hanya merasa kuantitas informasi yang diberikan tetapi kurang berkualitas bagi kehidupan masa depan. Dalam konteks ini baik secara filosofis maupun manajerial, maka

keputusan para manajer dan praktisi pendidikan sangat menentukan corak pendidikan masa mendatang.

Faktor efektivitas pengambilan keputusan oleh para manajer merupakan kunci bagi terarahnya perubahan suatu organisasi dalam menantisipasi masa depan. Karena itu hal yang krusial bagi pimpinan lembaga pendidikan adalah meningkatkan mutu keputusan yang diambilnya sehingga penetapan sasaran organisasi semakin tepat untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja sumber daya personil organisasi. Keunggulan manajemen merupakan suatu hal yang dituntut untuk menjangkau masa depan organisasi yang unggul pula secara meyakinkan. Sedangkan sumber daya personil organisasi yang bermutu tinggi dengan didukung iklim organisasi yang kondusif akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula. Pada gilirannya, para manajer harus menyadari akan pentingnya membangun manajemen yang beretika bagi masa depan organisasi yang menjadi wadah bagi setiap personil dalam mengaktualisasikan serta untuk membangun kualitas kehidupan masyarakat di masa depan.

Tanpa keputusan yang berkualitas tinggi, maka manajemen tidak akan berarti banyak dalam proses dan fungsinya. Sejalan dengan itu, Adair (1985:13) menjelaskan dengan singkat bahwa : "*the essence of management is decision making*". Di sini dipahami bahwa seluruh aktivitas dan fungsi

manajemen pada pokoknya pada pokoknya berisikan pengambilan keputusan. Sebab pada semua fungsi manajemen, baik perencanaan, pengorganisasian, penggerakan maupun pengawasan diawali dari tindakan keputusan.

Pengambilan keputusan pada kegiatan perencanaan dimulai dari menentukan visi, misi, strategi, tujuan dan sasaran organisasi didalam perencanaan strategik. Kemudian dilanjutkan dalam pengambilan keputusan yang bersifat taktik dan operasional dengan menentukan program organisasi dan prosedur pelaksanaannya. Dalam pelaksanaan program organisasi inilah diperlukan upaya mengorganisir baik sumber daya manusia maupun material untuk mendukung terlaksananya pencapaian tujuan pelaksanaan program kerja organisasi. Maka harus ditentukan siapa yang bertanggung jawab dalam bidang apa. Untuk itu haruslah dibentuk struktur organisasi sebagai kelengkapannya, dibuat pembagian tugas-tugas organisasi dan ditempatkan personil yang ada. Para personil yang ditempatkan sesuai bidangnya harus dimotivasi agar bekerja dengan sungguh-sungguh maka diberikan mereka ketetapan gaji, insentif dan reward. Namun agar diketahui secara tepat pencapaian tujuan, maka diputuskan pula bentuk pengawasan terhadap pemanfaatan sumber daya dalam pelaksanaan berbagai program kerja organisasi sehingga terjamin pelaksanaan rencana-rencana untuk mencapai tujuan.

Di sini Adair (1985:2) menjelaskan pula bahwa :*"In any management situation a decision or series of decisions must precede implementation "*. Setup keputusan yang dibuat para manajer dalam bidang dan fungsi manajemen maka haruslah diikuti dengan pelaksanaan rencana untuk pencapaian tujuan yang diinginkan.

Kepemimpinan dan keahlian manajerial serta ide-ide terbaik dalam organisasi tidak akan dapat diwujudkan atau dilaksanakan tanpa manajemen yang baik dan dukungan yang terus menerus para pimpinan. Para bawahan hanya akan berangan-angan terhadap masa depan, tanpa sedikitpun perubahan yang muncul jika ide perubahan manajemen tidak terlaksana. Oleh sebab itu faktor kepemimpinan merupakan kunci bagi keberhasilan organisasi apapun di tengah derasnya desakan persaingan (*competitiveness*). Dikemukakan oleh Joh P.Kotter (1988) bahwa pertumbuhan, diversifikasi, globalisasi dan pengembangan teknologi telah membuat semua bisnis menjadi semakin kompleks. Dengan kata lain, tingginya intensitas persaingan menyebabkan organisasi harus memiliki kepemimpinan yang efektif di abad ke -21. Dalam hal ini tak terkecuali pada instansi pendidikan menghadapi tantangan tersebut sebagai suatu sub sistem, kehidupan suatu bangsa.

Seorang manajer atau pimpinan lembaga pendidikan perlu mempelajari konsep-konsep pengambilan keputusan yang

efektif, karena begitu strategisnya peranan manajer sebagai pengambil keputusan diyakini akan menentukan corak perubahan organisasi di masa depan. Kinerja organisasi diukur dari kinerja yang tinggi sebagaimana dicapai oleh anggota atau personil organisasi. Untuk mendorong lahirnya kinerja anggota organisasi yang baik diperlukan efektivitas para manajer yang didalamnya adalah pengambilan keputusan bagi organisasi secara keseluruhan. Semakin efektif pengambilan keputusan, maka semakin banyak rencana yang dapat dibuat oleh organisasi dalam mewujudkan fungsi organisasi di masa depan secara lebih baik pula.

Banyak konsep-konsep dan prinsip dalam pengambilan keputusan efektif, langkah-langkah pengambilan keputusan, jenis keputusan, fungsi keputusan dalam organisasi, maka keputusan dalam pendidikan harus dipahami para manajer lembaga pendidikan dan peminat kajian manajemen pendidikan sebagai suatu konsep yang fundamental dalam menentukan masa depan organisasi untuk diaplikasikan. Di sinilah diperlukan telaah ilmiah dengan melakukan kajian teoretis dari pendapat para pakar manajemen melalui kajian kepustakaan atau analisis isi secara kaulitataif.

B. Perumusan Masalah

Apakah pengambilan keputusan yang efektif merupakan tuntutan bagi peranan setiap manajer dalam rangka produktivitas

suatu organisasi akan menentukan masa depan suatu organisasi. Adapun permasalahan yang diteliti dirumuskan secara terperinci sebagai berikut :

1. Bagaimanakah pendapat para pakar manajemen tentang proses dan fungsi pengambilan keputusan pada suatu organisasi ?
2. Seberapa strategiskah peranan para manajer dalam mengambil berbagai jenis keputusan yang akan menentukan mutu kinerja sebuah organisasi ?
3. Seberapa pentingkah fungsi pengambilan keputusan dalam setiap lembaga atau organisasi pendidikan ?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menjawab hal-hal berikut :

1. Menjelaskan pendapat para pakar manajemen tentang konsep-konsep dan prinsip pengambilan keputusan yang efektif.
2. Mengungkapkan peranan strategis para manajer dalam pengambilan keputusan yang menentukan mutu organisasi di masa depan.
3. Menjelaskan pentingnya pengambilan keputusan dalam setiap lembaga atau organisasi pendidikan.

C. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi :

1. Peminat kajian manajemen pendidikan sebagai masukan dalam memperluas pengetahuan dan wawasan tentang manajemen khususnya pengambilan keputusan yang menuntut keberanian dan keluasan wawasan para manajer.
2. Mahasiswa fakultas tarbiyah yang mempelajari administrasi dan manajemen pendidikan sebagai bahan masukan dan perbandingan konseptual dengan kajian-kajian dalam literatur lain yang telah diperoleh.
3. Dosen administrasi dan manajemen pendidikan atau praktisi pendidikan sebagai kontribusi pemikiran konseptual dalam mematangkan kerangka berpikir manajerial untuk efektivitas suatu organisasi pendidikan.
4. Pimpinan lembaga pendidikan, baik rektor, dekan, kepala sekolah, kepala madrasah maupun pimpinan pesantren dalam mengefektifkan pengambilan keputusan organisasi sehingga manajemen pendidikan semakin efektif pula.

D. Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang diarahkan kepada penelitian konseptual dan tekstual terhadap berbagai literatur yang ditulis para pakar manajemen. Peneliti berusaha menganalisis dan mensintesis konsep-konsep yang diungkapkan pakar manajemen tentang pengambilan keputusan serta memberikan refleksi terhadap pendapat tersebut. Kajian dari berbagai isi (*content*) literatur yang dapat diperoleh setelah

dilakukan survey literatur manajemen dan pengambilan keputusan ditulis kembali secara sistematis.

Kajian terhadap naskah yang sifatnya kualitatif dan deduktif kemudian diberikan pendapat peneliti setelah terlebih dahulu diidentifikasi persoalan-persoalan pokok dalam pengambilan keputusan pendidikan. Refleksi yang ada diusahakan sebagai suatu makna dari pendapat-pendapat para pakar manajemen untuk memajukan kerangka konseptual para praktisi manajemen pendidikan.

E. Sistematika Penulisan

Untuk memudahkan pemulisan laporan penelitian ini, maka pembahasannya dibagi kepada empat bab dan masing-masing bab terdiri dari beberapa pasal sesuai dengan fokus penelitian.

Pada bab I dikemukakan pendahuluan yang terdiri dari latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, metodologi penelitian dan sistematika pembahasan.

Selanjutnya pada bab II dibahas mengenai konsep dasar pengambilan keputusan yang terdiri dari pengertian pengambilan keputusan, langkah-langkah pengambilan keputusan, dan jenis keputusan.

Pada bab III dikemukakan pembahasan mengenai pengambilan keputusan dalam pendidikan yang terdiri dari

peranan filsafat dalam pengambilan keputusan, berpikir rasional- kritis dalam keputusan, masalah-masalah kependidikan dan keputusan strategis dalam pendidikan.

Kemudian pada bab IV dikemukakan penutup yang di dalamnya dibahas mengenai kesimpulan dan saran-saran untuk pengembangan dan aplikasi konsep pengambilan keputusan.

BAB II

KONSEP DASAR PENGAMBILAN KEPUTUSAN

A. Pengertian Pengambilan Keputusan

Banyak pakar manajemen yang mengemukakan pendapatnya tentang definisi pengambilan keputusan dalam konteks manajemen. Dalam pembahasan ini dikemukakan beberapa pendapat apa sebenarnya pengambilan keputusan dalam aktivitas manajemen pada sebuah organisasi.

Menurut Robins (1997:236) bahwa :”*decision making is wich on choses between two or more alternative*”. Dari pendapat ini dapat dipahami hakekat pengambilan keputusan ialah memilih dua alternatif atau lebih untuk melakukan suatu tindakan.

Sejalan dengan pendapat di atas Sofyan Safri Harahap (1996) mengemukakan bahwa :” pengambilan keputusan ialah proses memilih satu alternatif dari beberapa alternatif yang ada”.

Pendapat lain menjelaskan bahwa pengambilan keputusan merupakan usaha penciptaan kejadian-kejadian dan pembentukan masa depan (peristiwa-peristiwa pada saat pemilihan dan sesudahnya) (Drummond, 1995).

Berkaitan dengan pendapat di atas Mondy dan Premeaux (1995:108) menjelaskan :”*decision making is the*

process of generating and evaluating alternatives and making choices among them". Pendapat ini menegaskan bahwa pengambilan keputusan merupakan proses dimana ada sejumlah langkah yang harus dilakukan dan pengevaluasian alternatif untuk membuat putusan dari semua alternatif yang ada.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan ialah proses menentukan pilihan dari beberapa alternatif untuk menetapkan suatu tindakan dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Definisi ini mengandung substansi pokok di dalamnya yaitu : adanya proses (langkah-langkah), ada beberapa alternatif yang akan dipilih (bukan satu alternatif), ada ketetapan hati memilih satu pilihan, dan ada tujuan pengambilan keputusan (disengaja).

Berarti setiap proses pengambilan keputusan merupakan suatu sistem tindakan karena itu ada beberapa komponen di dalamnya. Menurut Pradjudi (1997:45) kerangka kerja yang ada dalam sistem pengambilan keputusan yaitu :

- 1) Posisi orang yang berwenang dalam mengambil keputusan
- 2) Problema (penyimpangan dari apa yang dikehendaki dan direncanakan atau dituju).
- 3) Situasi si pengambil keputusan itu berada.

- 4) Kondisi si pengambil keputusan (kekuatan dan kemampuan menghadapi problem).
- 5) Tujuan (apa yang diinginkan atau dicapai dengan pengambilan keputusan).

Unsur-unsur yang disebutkan di atas adalah merupakan kesatuan yang harus ada dalam sistem kerja pengambilan keputusan manajerial. Hal ini sangat penting artinya, sebab pengambilan keputusan adalah sentral bagi tugas seorang manajer dalam mengkoordinasikan tugas-tugas dan usaha organisasi untuk mencapai sasaran. Di sini aktivitas pengambilan keputusan menjadi inti tugas seorang manajer, ia menembus seluruh fungsi pelaksanaan fungsi manajemen yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan seluruh aktivitas organisasi (Kast dan Rosenzweig, 1979:603).

Dengan kata lain, pengambilan keputusan ialah menetapkan satu pilihan dari berbagai pilihan untuk melakukan suatu tindakan di masa depan. Sebagai suatu tindakan awal dalam perencanaan yang harus dilakukan setiap manajer, maka pengambilan keputusan akan menentukan corak masa depan suatu organisasi.

B. Proses Pengambilan Keputusan dalam Manajemen

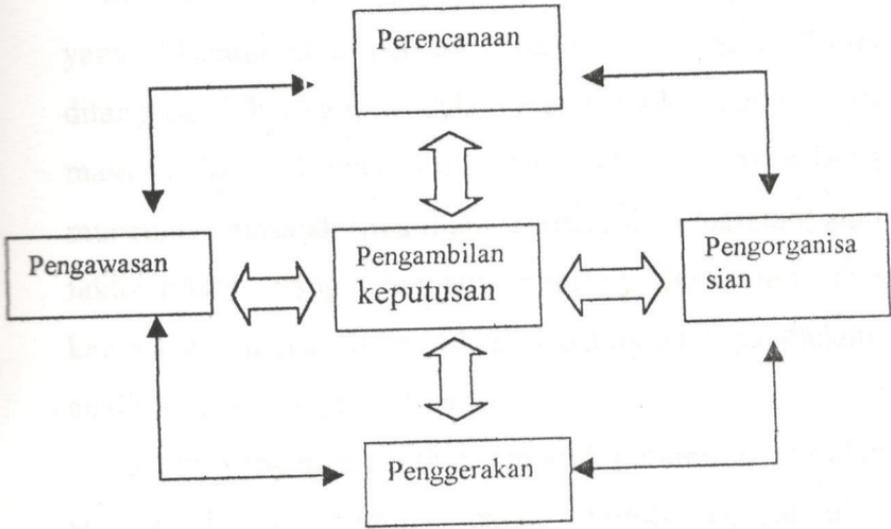
Sebagai suatu sistem kerja manajemen, maka pengambilan keputusan memiliki proses atau langkah-langkah.

Dalam konteks tugas manajer, pengambilan keputusan merupakan salah satu peranan manajer yang disebut peranan desisional (Winardi, 1990). Dalam menentukan tindakan manajerial seorang manajer dituntut untuk berani mengambil keputusan baik atas pertimbangan individu dengan kewenangannya sebagai pimpinan, maupun keputusan dari hasil musyawarah dengan memperhatikan pemikiran, perasaan atau masukan dari anggota organisasi.

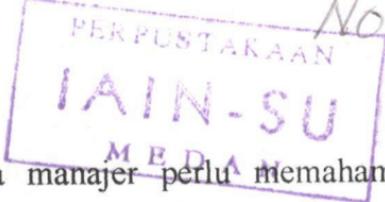
Pengambilan keputusan dalam fungsi-fungsi manajemen itu meliputi (1) perencanaan- apakah tujuan akhir organisasi ? Strategi apa yang digunakan dalam mencapai tujuan ? (2) pengorganisasi- bagaimanakah pekerjaan-pekerjaan itu dirancang ? Struktur organisasi yang bagaimana diperlukan ? Siapa-siapa yang akan mengisi pekerjaan ? (3) penggerakan- - bagaimanakah menggerakkan pegawai agar mereka berkinerja tinggi ? Bagaimanakah kepemimpinan efektif dalam organisasi ? (4) pengawasan- aktivitas apa sajakah dalam organisasi yang harus diawasi ? dalam hal apa sajakah penyimpangan terjadi ? bagaimanakah menggerakkan organisasi secara efektif ?

Tidak ada satupun fungsi manajemen dapat dilaksanakan tanpa melalui proses pembuatan keputusan, karena keputusan merupakan pangkal tolak dari seluruh kegiatan yang dilakukan oleh manajemen organisasi. Setiap

manajer mengambil keputusan meskipun tipe dan ruang lingkungnya berbeda antara satu dengan yang lain. Mondy dan Premeaux (1995) menggambarkan hubungan fungsi manajemen dengan pengambilan keputusan sebagaimana dalam gambar berikut :



Para manajer bertanggung jawab terhadap masa depan organisasi melalui pengambilan keputusan sesuai tingkatan kedudukannya. Proses keputusan itu dijumpai baik dalam perencanaan, pengorganisasian, penggerakan maupun dalam pengawasan. Pengambilan keputusan itu tidak hanya bersifat substantif untuk menyusun rencana-rencana strategis, tetapi juga dalam menangani pelaksanaan tugas-tugas operasional serta mengatasi masalah-masalah (penyimpangan dari rencana) yang dihadapi para manajer dan personil dalam organisasi.



Untuk itu para manajer perlu memahami langkah-langkah pengambilan keputusan sebagaimana dikemukakan oleh Mondy dan Premeaux (1995:113) yang terdiri dari lima langkah yaitu :

1. Mengidentifikasi masalah atau peluang

Mempelajari atau mengenali masalah apa saja masalah yang dihadapi atau peluang apa sajakah yang harus ditangkap oleh organisasi dalam meningkatkan perannya di masa depan. Karena itu faktor yang menyebabkan munculnya masalah (jika ingin memecahkan masalah) atau faktor-faktor yang menjadi peluang (kekuatan dan kelemahan) harus diidentifikasi sedemikian rupa melalui analisis rasional dan sistematis.

Di sini yang juga penting termasuk perumusan masalah sebagai bagian penting dalam proses pengambilan keputusan, karena hal itu menentukan tindakan yang akan diambil. Kalau persoalannya tidak dirumuskan dengan benar, maka masalah yang sesungguhnya tetap berlanjut, dan tindakan-tindakan yang salah arah boleh jadi akan menciptakan masalah-masalah baru (Drummond, 1995:17).

2. Membuat alternatif-alternatif.

Membuat sejumlah alternatif yang diperkirakan akan dapat menjadi jawaban dalam pemecahan masalah adalah sangat penting. Sebab berbagai alternatif yang dibuat akan

dapat dipilih alternatif yang paling menguntungkan dalam memecahkan masalah yang dihadapi. Demikian pula membuat berbagai alternatif peluang bagi membuat keputusan yang menyangkut masa depan organisasi agar diketahui peluang yang lebih besar untuk memajukan organisasi.

3. Mengevaluasi alternatif

Menilai keuntungan dan kerugian atau kekuatan dan kelemahan dari masing-masing alternatif di dalam memecahkan masalah dan menjawab peluang yang ada merupakan langkah yang akan menentukan pilihan. Jika harus dilihat faktor feasibilitas (kelayakan) suatu alternatif maka hal inilah yang akan menetapkan pilihan yang mana akan diambil sebagai keputusan.

4. Memiliki dan mengimplementasikan alternatif

Memilih alternatif terbaik dari sejumlah alternatif yang diajukan dalam mendukung keberhasilan pemecahan masalah dan menjawab peluang yang ada dalam organisasi merupakan langkah keempat. Pemilihan alternatif itu sekaligus menetapkannya untuk dilaksanakan sebagai keputusan yang diambil bagi organisasi.

5. Mengevaluasi alternatif

Keputusan yang ditetapkan dan telah dilaksanakan haruslah dievaluasi apakah telah mencapai tujuan yang

diinginkan atau belum. Sebab keputusan itu diyakini sebagai cara dalam memecahkan masalah atau mengisi peluang untuk menjawab kebutuhan organisasi. Jika belum, maka tindakan harus diperbaiki dan kembali melihat alternatif-alternatif yang diajukan atau menambah kembali alternatif yang ada disamping melengkapi informasi untuk keputusan yang akan diambil.

Pendapat lain menegaskan bahwa langkah-langkah pengambilan keputusan ada enam yaitu : (1) mengidentifikasi suatu masalah (2) memperjelas dan menyusun prioritas sasaran-sasaran (3) menciptakan pilihan-pilihan (4) menilai pilihan-pilihan (5) memperbandingkan akibat-akibat yang diramalkan pada masing-masing pilihan dengan sasaran-sasaran (6) memilih pilihan dengan konsekuensi-konsekuensi dengan sasaran-sasaran (Drummond, 1995:3).

Para manajer dan bersama staf atau personil organisasi perlu memahami proses atau langkah-langkah ini agar tujuan pengambilan keputusan dapat dicapai dengan baik. Apakah tujuan untuk membuat tindakan strategis jangka panjang, operasional (menjawab peluang) maupun dalam memecahkan masalah yang dihadapi organisasi.

C. Jenis dan Fungsi Keputusan

Keputusan adalah hasil yang dicapai dari proses pengambilan keputusan. Menentukan sebuah pilihan (memutuskan) atau arah tindakan tertentu bagi organisasi adalah keputusan. Secara umum keputusan dibagi kepada dua jenis, yaitu :

1. Keputusan strategis

Kebijakan dan arah organisasi merupakan keputusan strategis. Kebijakan menyita banyak perhatian terutama bagi para manajer puncak karena pengaruhnya sangat besar terhadap pertumbuhan dan kelangsungan hidup organisasi.

2. Keputusan operasional

Keputusan operasional menyangkut pengelolaan organisasi sehari-hari. Keputusan operasional sangat menentukan efektivitas keputusan strategis yang diambil oleh para manajer puncak (Drummond, 1995:13). Dengan demikian keputusan yang diambil dalam proses manajemen baik manajer puncak maupun manajer menengah dan manajer rendah adalah harus saling sinergi agar memiliki kekuatan untuk menembus faktor-faktor eksternal dalam menuju masa depan organisasi secara lebih baik.

Di samping itu pula ada pembagian jenis keputusan berdasarkan masalah yang dihadapi, yaitu :

1. Keputusan yang diprogramkan (*Programmed decision*)

Keputusan ini adalah keputusan yang dibuat berdasarkan pada problem yang diketahui secara baik (*well-structured problems*) atau masalahnya diketahui secara jelas. Informasi juga tersedia secara mencukupi untuk digunakan dalam mengambil keputusan. Demikian pula informasinya dapat dinilai relevansinya untuk mengambil keputusan. Fakta-fakta dan angka-angka serta data diolah untuk memberikan informasi yang bermakna sehingga keputusan bisa diprogramkan.

2. Keputusan yang tidak diprogramkan (*Non-programmed decision*)

Keputusan ini adalah keputusan yang diambil atau dibuat berdasarkan masalah yang tidak diketahui secara jelas (*ill-structured problems*) atau data dan informasinya kurang tersedia sebagaimana mestinya.

Ada pula pendapat lain yang membagi keputusan kepada dua jenis yaitu : (1) keputusan administratif, kegiatan operasional yaitu semua keputusan yang berbau administrasi operasional sehari-hari (2) keputusan strategis, menyangkut kegiatan goal. Ini merupakan keputusan yang bersifat strategis yang bernuansa jangka panjang sebagai pegangan dalam keputusan administratif (Safri Harahap, 1996:132).

Setiap keputusan yang diambil para manajer organisasi tertentu dalam jenis keputusan apapun akan menentukan tindakan manajerial yang dijalankan dalam organisasi. Karena bagaimanapun, keputusan memiliki fungsi tersendiri dalam perspektif manajemen. Di sini dapat dikemukakan ada dua fungsi pokok keputusan, yaitu :

1. Sebagai pangkal tolak semua kegiatan manusia yang sadar dan terarah, baik kegiatan individual maupun komunal dan organisasional.
2. Menentukan masa depan sebab keputusan bersifat futuristik (mengenai masa depan), maka efeknya akan terlihat pada masa akan datang meskipun penuh ketidakpastian maka keputusan harus dibuat dalam totalitas perencanaan (Prajudi Atmosudirjo, 1997:48).

Keputusan organisasi yang diambil manajer sangat kompleks dalam menjangkau masa depan. Karena itu, keputusan itu mencakup strategis dan kebijakan. Dalam hal ini strategi yang dibuat manajemen puncak merupakan serangkaian keputusan atau tindakan yang mendasar dibuat dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran organisasi untuk mencapai tujuan (S.Siagian, 1997:32).

Setiap level (tingkat) manajemen berperan dalam proses pengambilan keputusan, namun keputusan yang diambil

sesuai dengan kewenangan yang diberikan kepada setiap manajer. Bagi manajer puncak (*top management*) , tingkat keputusan yang diambilnya terdiri dari menyusun strategi, kebijakan dan peraturan umum yang proporsinya berimbang dalam perencanaan, operasional dan pengawasan. Misi dan visi serta sasaran organisasi disusun oleh manajemen puncak yang biasanya dipercayakan oleh pemilik organisasi atau perusahaan.

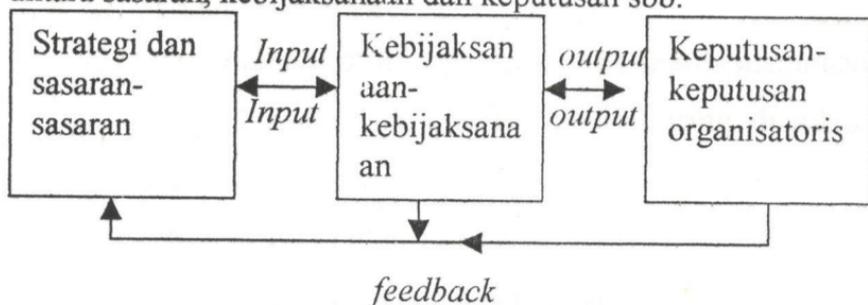
Dalam konteks ini, visi ialah sebuah ideal dan pencitraan unik mengenai masa depan (Locke, 1997). Selanjutnya Snyder, dkk (1984:18) menjelaskan : " *To a leader, vision is reality that not yet come to be, it is not a dream. This vision reflects a depth and breadth of understanding that enables one to detect patterns or trends as they unfold , and it is guides a leader through the present and into the future*". Di sini diungkapkan bahwa visi merupakan gambaran realita masa depan yang diinginkan untuk dicapai. Para manajer senior atau puncak perlu mengkomunikasikan visinya kepada seluruh anggota organisasi. Visi inilah yang menentukan perbedaan seorang manajer pada satu organisasi perusahaan dengan manajer organisasi lain. Menurut Sallis (1993:110) bahwa : "*the vision statement communicate the ultimate purpose of the institution and what it stands for*". Termasuk fungsi utama seorang pemimpin adalah memantapkan sebuah visi untuk

organisasi dan mengkomunikasikannya dalam cara yang efektif.

Penjelasan mengenai visi melahirkan misi sebuah organisasi. Merumuskan misi juga tanggung jawab manajer puncak melalui pengambilan keputusan organisasi. Dijelaskan oleh Sallis (1983:110) bahwa :*"the mission statement is closely linked to the vision and provides a clear direction for present and the future. The mission statement makes it clear why an institution is different from all the others"*. Sebagai penjabaran dari visi, maka misi akan menentukan perbedaan suatu organisasi dari organisasi lain karena misi akan menentukan corak tujuan, sasaran dan program organisasi. Visi adalah sumber inspirasi dan pemikiran mendalam untuk membuat tujuan, sasaran, dan rencana strategis organisasi. Baik visi , misi, tujuan, sasaran maupun program menjadi tanggung jawab manajer menetapkannya melalui pengambilan keputusan dalam organisasi.

Pada tingkat puncak sebuah organisasi, keputusan-keputusan menetapkan sasaran-sasaran secara menyeluruh dan strategi-strategi tergolong pada keputusan yang paling penting dan harus dibuat (Winardi, 1990:559). Lebih lanjut dijelaskannya, sasaran-sasaran merupakan tujuan-tujuan (*targets*) yang diupayakan pencapaiannya oleh para manajer dalam aneka macam periode waktu. Kebijakan adalah

mengarahkan pemikiran-pemikiran dan tindakan-tindakan dengan jalan mengidentifikasi batas-batas perilaku yang dianggap tepat (Winardi, 1990). Kebijakan memperhatikan tentang resiko akan datang, konsekuensi-konsekuensi, yang dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan. Hubungan antara sasaran, kebijakan dan keputusan sbb:



Manajer menengah (*middle management*) melahirkan keputusan organisasional dan koordinatif dengan proporsi operasional lebih besar ketimbang aktivitas perencanaan dan pengawasan (kedua aktivitas ini berimbang proporsinya). Sedangkan manajer rendah (*lower management*) melahirkan keputusan yang bersifat operasional dan teknis dengan proporsi kegiatan operasional sangat dominan dari kegiatan perencanaan dan pengawasan.

Begitu eratnya hubungan manajemen dengan pengambilan keputusan, maka para manajer harus memahami posisi strategis pengambilan keputusan ini sebagai jantung hati manajemen dan informasi merupakan bahan mentah dalam pengambilan keputusan (Kast dan Rosenzweig, 1979:589).

Dalam hal ini strategi yang dibuat oleh manajemen puncak itu mencakup hal-hal berikut :

1. Menentukan misi pokok organisasi. Misi pokok organisasi ini berisikan filosofi dan sasaran yang ingin dicapai. Keputusan dasar yang dinyatakan dalam garis besar.
2. Menentukan profil organisasi. Apa saja kemampuan yang dimiliki dan kondisi internal yang dihadapi organisasi.
3. Pengenalan lingkungan sosial.
4. Analisis kekuatan dan kelemahan.
5. Mengidentifikasi pilihan yang wajar dengan didukung kemampuan dan kondisi internal.
6. Menjatuhkan pilihan.

Pengambilan keputusan baik yang strategis maupun operasional sebenarnya menuntut para manajer puncak , manajer menengah, manajer rendah atau supervisor memahami betul pengetahuan konseptual mengenai keputusan. Membuat kebijakan merupakan tanggung jawab manajer puncak, sebab kebijakan merupakan pedoman umum bagi keputusan dan tindakan yang perlu dilaksanakan dalam rangka pencapaian tujuan atau sasaran organisasi. Di dalam sebuah kebijakan berisikan aneka macam alternatif masa depan, konsekuensi, resiko-resiko yang dipertimbangkan oleh si pengambil

keputusan. Dalam hal ini kebijakan itu penting sekali didasarkan kepada beberapa pertimbangan, yaitu : (1) pencapaian koordinasi (2) pencapaian efesiensi dalam organisasi (3) menciptakan citra organisasi.

Perumusan strategi dan sasaran-sasaran memberikan input bagi perumusan-perumusan kebijakan an kemudian sebagai outputnya ialah keputusan-keputusan strategis dalam organisasi. Hal ini biasanya sangat menentukan masa depan organisasi secara futuristik. Di sinilah arti penting memahami proses dan teknik pengambilan keputusan secara tepat bagi setiap manajer. Sebab bagaimanapun menurut Adair (1995:20) bahwa: "*thinking about a decision or problem is not easy, it is like trying to jump on your shadow*". Membuat keputusan bukan hal yang mudah dalam aktivitas manajerial, sebab memerlukan pengetahuan, latihan dan pengalaman. Pengambilan keputusan itu terasa sukar, tak obahnya seperti sukarnya melompat dari bayangan sendiri. Kemampuan berpikir abstrak dan konkrit atau faktual untuk menyusun konseptual, menganalisis kelemahan dan kekuatan seluruh alternatif yang diajukan harus benar-benar objektif. Demikian pula dalam menentukan pilihan atau alternatif yang akan dilaksanakan serta mengevaluasi pelaksanaan keputusan adalah rangkaian yang memerlukan kecermatan para manajer. Dengan kata lain, para manajer harus memiliki kemampuan berpikir

holistik terhadap problema yang dihadapi dan realitas objektif organisasi yang dipimpinnya. Sejalan dengan hal di atas ditegaskan bahwa :"*managers without holistic mind tend to take a narrow view of common problems, interpreting them in single disciplinary or functional ways*" (Adair, 1995:53).

Untuk itulah sebagai suatu proses memilih tindakan yang tepat dari berbagai alternatif yang dianggap tepat untuk menyelesaikan suatu persoalan, maka pengambilan keputusan haruslah menghindari berbagai sikap yang tidak kondusif bagi lahirnya keputusan yang baik, yaitu : (1) jangan mengambil keputusan secara kebetulan (2) jangan mengambil keputusan secara semberono (3) jangan mengambil keputusan tanpa menguasai atau mengetahui hakekat masalah (4) harus memilih dari berbagai alternatif dianalisis dan jangan hanya satu alternatif saja yang disediakan.

Berarti pengambilan keputusan secara pribadi dan kelompok harus tetap memperhatikan kesiapan personal yang terlibat dalam mengambil keputusan tersebut. Karena itu hubungan antar pribadi, amengumpulkan informasi merupakan hal yang bermanfaat sebagai input dasar dalam pengambilan keputusan (Winardi, 1990:44).

Para pengambil keputusan harus memiliki kemampuan konseptual yang prima dalam proses pengambilan keputusan. Ditegaskan oleh John Adair (1995:68) bahwa :"*the quality of*

your concepts and your ability to develop them, as an individual, as an organization, is the foundation of good decision making”.

Seorang manajer dalam organisasi dituntut untuk memiliki kemampuan konseptual yang tinggi dengan pengetahuan yang multidisipliner . Kemampuan konseptual yang tinggi pada diri pengambilan keputusan baik secara pribadi maupun kelompok akan menjamin mutu keputusan yang dibuat bagi kepentingan masa depan organisasi. Sebab keputusan itu hendaklah rasional yaitu suatu keputusan yang menggerakkan si pengambil keputusan ke arah sasaran mereka sendiri. Dalam hal ini pengambil keputusan kelompok atau bersama (*collaborative*) terdapat dan semakin meningkat dalam berbagai organisasi. Orang-orang diikutsertakan secara informal atau sebagai anggota dari kelompok kerja formal, panitia adhoc atau satuan tugas dalam memutuskan suatu persoalan. Di sini disamping kemampuan konseptual yang tinggi pengambil keputusan juga harus memiliki sikap, yaitu : (1) efektivitas (2) efisiensi , dan (3) kepuasan peserta yang ikut dalam pengambilan keputusan”.

Dalam keseluruhan proses pengambilan keputusan baik manajer secara individu maupun keputusan secara kelompok dalam suatu organisasi hendaklah menyadari berbagai kesulitan yang dihadapi dalam pengambilan keputusannya.

Sejumlah kesusulitan akan dihadapi disebabkan dari faktor-faktor yaitu :

- 1) *Certainty*- kemungkinan akibat yang akan timbul dan diketahui secara pasti.
- 2) *Risk*- kemungkinan akibatnya diketahui tetapi tidak diketahui nilainya atau kadarnya.
- 3) *Uncertainty*- kemungkinan akibat yang timbul tidak diketahui dan tidak pasti, alternatif dan akibatnya serba tidak pasti (Drummond, 1995:87).

Banyak kemungkinan yang membuat kesulitan dalam pengambilan keputusan, maka perlu dicatat bahwa tidak ada keputusan yang terbaik sama sekali, tetapi hanya ada yang lebih baik dari yang tersedia untuk sementara pada kelompok tertentu , bagian dan daerah tertentu. Dengan kata lain, keputusan yang diambil tidak harga mati, tetapi sifatnya sementara sesuatu dengan kemampuan, keterbatasan informasi dan pengaruh faktor eksternal yang sukar diperkirakan. Bahkan harus disadari para manajer pada semua organisasi, tak terkecuali organisasi pendidikan seperti universitas, fakultas, madrasah dan sekolah.

Sehubungan dengan hal di atas George R. Terry (1973:132), menegaskan bahwa :*"the succesful manager not only knows to make good decision but also to construct an efferctive plan for carryng out the decision"*. Keberhasilan

dalam pengambilan keputusan bukan semata-mata dilihat dari baik atau ketepatan keputusan, tetapi sejauhmana manajer dan anggota organisasi dapat melaksanakannya melalui rencana yang baik sehingga menjadi keputusan.

Dengan adanya keputusan yang diambil melalui proses yang ditentukan, maka dalam rangka melaksanakan keputusan dalam tindakan manajerial sesuai keseluruhan fungsi manajerial hal itu perlu terlebih dahulu dikomunikasikan terhadap semua orang dalam organisasi. Hal ini penting sekali, sebab komunikasi merupakan alat manajemen dalam semua tindakan manajerial untuk melaksanakan tugas-tugas guna mencapai tujuan dan kinerja yang tinggi dari organisasi. Terry (1973:167) menjelaskan :” *one of the most important facilitators of managerial activities is communication because a manager is required to exchange facts, ideas and experiences with other. Better communicating helps obtain better job performance and improved results*”. Komunikasi sangat penting sekali untuk dapat membantu para manajer mengumpulkan informasi dan data yang diperlukan dalam membuat keputusan dan sekaligus mensosialisasikan keputusan itu sebelum dilaksanakan.

Keberadaan suatu organisasi, maju atau mundurnya organisasi pada gilirannya terletak pada kekuatan atau mutu keputusan yang diambil. Keputusan tersebut mencakup jenis

keputusan strategis maupun keputusan operasional yang melibatkan semua level manajer, baik manajer puncak, manajer menengah maupun manajer rendah (*supervisor*). Organisasi apapun yang menginginkan kinerja organisasinya meningkat tinggi, harus dimulai dari pembenahan dari cara-cara pengambilan keputusan sebab keputusan yang diambil secara bermutu tinggi akan secara otomatis dalam pelaksanaannya kondusif bagi meningkatkan produktivitas organisasi.

BAB III

PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM PENDIDIKAN

A. Filsafat Pendidikan dan Keputusan Pendidikan

Salah satu problema kehidupan yang dihadapi manusia dan memerlukan pengambilan keputusan adalah yang berhubungan dengan pendidikan. Manusia harus memutuskan, apa yang menjadi dasar dan tujuan pendidikan, serta bagaimana mencapai tujuan yang diinginkan. Karena itu manusia harus mengenali persoalan-persoalan substansial kehidupan manusia dan kebutuhannya terhadap pendidikan serta mampu menentukan alternatif untuk mencapai tujuan.

Pengambilan keputusan memiliki spektrum kegiatan yang sangat luas, maka pengambilan keputusan dapat dilakukan oleh individu dan kelompok dalam organisasi dan masyarakat. Fitzgibbons (1981) berpendapat bahwa jika suatu keputusan dibuat secara rasional maka keputusan itu didasarkan atas kepercayaan pengambil keputusan. Pendapat lain menegaskan bahwa setiap keputusan akan tergantung dari si pengambil keputusan, dan setiap *decision maker* adalah produk daripada perkembangan kehidupannya. Dengan kata lain kemampuan berpikir manusia dalam pengambilan keputusan secara rasional berpangkal tolak dari kepercayaan sebagai tingkat tertinggi berpikir dalam konfigurasi filsafat.

Salah satu aspek penting yang perlu didalami dalam konteks pengambilan keputusan pendidikan di sini adalah jenis-jenis kepercayaan atau filsafat yang diyakini manusia terhadap pendidikan, sebab sebuah kepercayaan biasanya berfungsi sebagai dasar bagi usaha-usaha mereka dalam pembuatan keputusan secara rasional. Kepercayaan tertentu dapat merupakan dasar filsafat seseorang tentang pendidikan. Untuk pembahasan ini maka perlu dikaji apa sebenarnya peranan filsafat pendidikan dalam pengambilan keputusan pendidikan sehingga menjadi jelas betapa pentingnya kedudukan filsafat pendidikan bagi seorang pengambil keputusan bidang pendidikan.

1. Pengertian Filsafat Pendidikan

Pembicaraan dalam masalah filsafat pendidikan seringkali bagi sementara orang merupakan hal yang asing dan mungkin sia-sia. Hal bisa terjadi di kalangan pelajar yang baru mulai mengenali filsafat pendidikan. Padahal bagi kalangan pemula hal itu bisa saja terjadi, namun kajian filsafat pendidikan begitu penting sekali terutama bagi perguruan tinggi yang mempersiapkan para calon guru atau sebagai proses sertifikasi calon guru untuk memperoleh akta mengajar.

Fitzgibbons (1981) berpendapat bahwa didalam kenyataan manusia memiliki filsafat pendidikan yang berbeda. Ketika ditanyakan kepada seorang guru atau administrator

pendidikan ditanyakan, apakah filsafat pendidikan anda ? maka kemungkinan jawabannya yang muncul bermacam-macam yang dapat dikelompokkan sebagai berikut :

- (1) Anak-anak akan belajar bila perilakunya diperkuat dengan objektif
- (2) Sekolah-sekolah harus berguna untuk menciptakan integrasi suku-suku bangsa di masyarakat
- (3) Metodologi pengajaran kelas terbuka/fleksibel akan lebih efektif daripada metodologi yang kelas, tradisional dalam pelaksanaan pengajaran
- (4) Sekolah-sekolah harus menekankan mata pelajaran dasar
- (5) Para guru seharusnya memenuhi kebutuhan belajar individu dari para pelajar mereka
- (6) Tujuan pendidikan seharusnya mengembangkan keseluruhan pribadi anak.

Pandangan di atas ditemukan dalam perilaku para guru dan sudah barang tentu didasarkan pada keyakinan fundamental atau pemikiran mendasar mereka terhadap hakekat pendidikan sebagai ladang kreasi dan pengabdian mereka. Lalu apa sebenarnya pengertian filsafat pendidikan ?

Apakah filsafat pendidikan anda ? Kemungkinan sama maknanya dengan pertanyaan apakah kepercayaan anda mengenai pendidikan ? Sudah barang tentu banyak orang yang memiliki filsafat pendidikan, sebab mereka memiliki

kepercayaan-kepercayaan mendasar tentang pendidikan. Sekumpulan kepercayaan mengenai pendidikan adalah dasar pengertian akan filsafat pendidikan yang bukan hanya menjadi pengetahuan orang tertentu akan tetapi khusus dan luar biasa.

(1988) Jonas F.Soltis (editor) yang diterjemahkan oleh Sutan Zanti Arbi (1988) mengemukakan bahwa filsafat pendidikan mengacu kepada seperangkat kepercayaan-kepercayaan mengenai kehidupan dan persekolahan.

Berkaitan dengan masalah di atas Henderson (1959:237) menjelaskan bahwa :”*Philosophy of education must answer three question. What is education ? What ought it to accomplish ? How can these aims be realized ?* Tiga pertanyaan pokok di atas merupakan dimensi utama dari filsafat pendidikan yang terkait dengan ontologi, epistemologi dan aksiologi pendidikan. Apa, untuk apa dan bagaimana pendidikan secara mendasar harus dijawab dalam kerangka konseptual filsafat pendidikan.

Imam Barnadib (1985) berpendapat bahwa filsafat pendidikan ialah ilmu pendidikan yang bersandikan filsafat atau filsafat yang diterapkan dalam usaha pemikiran dan pemecahan masalah-masalah pendidikan. Dengan kata lain, penerapan pemikiran filosofis dalam memecahkan masalah-masalah pendidikan yang bersifat filosofis adalah aktivitas filsafat pendidikan.

Bagaimanapun masalah-masalah pendidikan yang dihadapi para manajer, pengelola dan pelaksana kegiatan pendidikan sangat kompleks. Tidak seluruh masalah pendidikan bersifat teknis dan manajerial. Menurut Soltis, ed (1981) bahwa masalah-masalah yang meuncul dalam perumusan tujuan-tujuan, kurikulum, organisasi, mengajar-belajar, dan metodologi penelitian berkualifikasi sebagai masalah-masalah pendidikan. Dikatakannya, tidak semua masalah pendidikan adalah filosofis, beberapa masalah adalah teknis, ada pula bersifat administratif dan ada masalah-masalah yang berkenaan fakta. Hanyalah apabila suatu masalah pendidikan menuntut konsep-konsep dari logika, epistemologi, metafisika, etika dan estetika maka filsafat menjadi relevan dalam penggunaannya.

Pidarta (1997:84) berpendapat bahwa filsafat pendidikan adalah hasil pemikiran dan perenungan secara mendalam sampai ke akar-akarnya mengenai pendidikan. Di sini filsafat pendidikan akan bekerja menjawab pertanyaan-pertanyaan filosofis yang terdiri dari : apakah pendidikan itu ? apa yang hendak dicapai dalam pendidikan ? dan bagaimana cara terbaik merealisasikan tujuan pendidikan itu ?

Filsafat pendidikan akan menjawab persoalan-persoalan pendidikan yang bersifat filosofis. Karena itu diperlukan kepercayaan atau pemikirannya mendalam mengenai pendidikan

dalam melaksanakan aktivitas pendidikan manusia. Dalam Pidarta (1997) dikemukakan maksud filsafat pendidikan yaitu : (1) menginspirasi kepada pendidik tentang hakekat pendidikan (2) menganalisis atau memeriksa bagian-bagian pendidikan dan validitasnya (3) mempreskripsikan yaitu upaya menjelaskan atau pengarahannya kepada pendidik mengenai tujuan-tujuan ideal pendidikan (4) menginvestigasi yaitu meneliti dan memeriksa kebenaran suatu teori pendidikan yang berkembang dan diperaktekkan.

2. Filsafat Pendidikan sebagai kumpulan kepercayaan

Seperangkat kepercayaan fundamental adalah produk dari pemikiran rasional. Oleh karena itu, filsafat pendidikan sebagai kepercayaan mendasar mengenai pendidikan akan menentukan dan menjadi alasan-alasan yang seringkali muncul dalam tataran pengambilan keputusan pendidikan oleh para perancang, pengelola dan pelaksana kegiatan pendidikan. Dengan kata lain setiap orang mendasari pengambilan keputusan pendidikan dari dasar kepercayaan fundamental mengenai pendidikan.

Menurut Fitzgibbons (1981) bahwa filsafat pendidikan ialah seperangkat kepercayaan seseorang yang berkenaan dengan apa yang seharusnya (atau tidak seharusnya) dilakukan didalam pendidikan dan apakah hasil pendidikan yang

seharusnya (dan tidak seharusnya) , bersama-sama dengan kepercayaan yang lain filsafat pendidikan dijadikan sebagai alasan dukungan kepercayaan ini. Filsafat pendidikan yang diyakini seseorang adalah bagian dari keseluruhan kumpulan kepercayaan individu.

Sejalan dengan hal di atas Kilpatrick (1956) berpendapat bahwa filsafat bertujuan untuk memberikan secara lebih mencukupi suatu pengertian dan konsepsi tentang hidup, mencakup suatu kehidupan yang lebih ideal dan terbuka. Proses berfilsafat untuk memikirkan nilai-nilai yang terbaik dan mengenai pendidikan diwujudkan dalam kehidupan pribadi manusia.

Pemikiran filosofis meyakini bahwa tujuan pendidikan dirumuskan dari kepercayaan terhadap tujuan hidup atau penciptaan manusia. Henderson (1978:237) menjelaskan :*"the ends and purpose of education, like the ends and purpose of life itself, grow out of human needs and cannot be understood a part from in understanding of man's nature , of the meaning of life, the chief and of man, the kind of life that is good for man to live in this world"*.

Bagaimana filsafat pendidikan terlibat dalam proses pengambilan keputusan ? Paling tidak faktor kepercayaan manusia apakah seorang guru, pengelola pendidikan atau perancang pendidikan sangat menentukan keputusan dan

tindakan aktual didalam peraktek pendidikan. Seandainya anda seorang guru seajrah dan b ahwa anda menggunakan metode bermain peran (*role playing*) dalam mengajarkan sejarah revolusi Amerika. Di sini dapat dikemukakan kemungkinan alasan-alasan anda dalam pengambilan keputusan antara lain sebagai berikut :

- (1) Sejarah lebih berarti bagi para pelajar dan mereka akan mudah mengingatnya lebih lama jika mereka mempelajarinya melalui permainan peran.
- (2) Anak-anak belajar lebih baik jika mereka secara aktif terlibat dalam apa yang mereka pelajari.
- (3) Permainan –peran adalah penting bagi anak-anak untuk mempelajari revolusi Amerika dan sejarah-sejarah lainnya.
- (4) Permainan peran adalah salah satu metode terbaik bagi para guru menggunakannya dalam mengajarkan sejarah seperti halnya revolusi Amerika atau sejarah peperangan pahlawan nasional seperti peperangan Diponegoro, Imam Bonjol, Serangan pajar satu maret, dll.

Alasan-alasan tersebut mengakar pada kepercayaan ideal seseorang sehingga melahirkan keputusan metodologis dalam mengajar sejarah. Hal ini terkait dengan keputusan yang mungkin diambil oleh seorang guru sejarah, dan tentu demikian pula bagi guru-guru lain atau pengelola dan perancang pendidikan lainnya dalam aktivitas pendidikannya.

Untuk itu perlu diketahui apa keputusan pendidikan yang dibuat seseorang dan apa alasan-alasannya dalam membuat keputusan pendidikan itu adalah cara yang dapat ditempuh untuk mengetahui filsafat pendidikan yang dipergunakan seseorang dalam mengambil keputusan pendidikan. Hal itu merupakan dasar bagi munculnya peranan filsafat pendidikan dalam kehidupan seorang guru dan sekaligus mempengaruhi kepercayaan dan tindakan para guru dalam pengambilan keputusan kependidikan dalam sistem persekolahan.

Ada beberapa aliran filsafat yang mendasari prinsip-prinsip fundamental dalam wacana filsafat pendidikan. Hal itu bertolak dari aliran filsafat yang utama yaitu : Idealisme, realisme dan pragmatisme, sebagaimana dijelaskan Fitzgibbons (1990) sebagai berikut :

1. *Idealisme*

Realitas terakhir menurut idealisme adalah dunia ide atau spiritual (bukan material). Benda pisik atau materi yang muncul dalam kenyataan, tetapi dunia ide tidak demikian. Pemikiran tentang benda pisik tidak muncul begitu saja adanya. Benda pisik muncul hanya dengan munculnya hal yang lebih fundamental yang mendasari realitas yaitu dunia ide. Segala sesuatu ada adalah sebab Tuhan bertepikir tentangnya. Sesuatu itu ada sebagai suatu ide (benda non materi) di dalam jiwa

Tuhan. Aliran Idealisme percaya bahwa hakekat manusia secara esensial adalah suatu jiwa. Untuk alasan ini bahwa pilihan manusia bukan ditentukan hukum realitas fisik, akan tetapi semua yang dipilih adalah bebas dan tidak ditentukan.

2. *Realisme*

Menurut aliran ini realita adalah dunia materi. Semua itu adalah nyata (semua yang ada) adalah bersifat materi dan keberadaannya terbebas dari ide. Materi, kenyataan dan dunia adalah keinginan hukum dan perubahan tertentu terjadi berdasarkan hukum alam. Banyak golongan realisme menyangkal bahwa hakekat manusia sebagai jiwa. Mereka berpendirian bahwa seseorang adalah hanya makhluk biologis dan material. Manusia tidak memiliki kebebasan sebab tunduk kepada hukum alam, namun ada pula yang menganggap sebagian tindakan ditentukan dan yang lain memilih bebas.

3. *Pragmatisme*

Aliran ini berpendirian bahwa realitas adalah secara benar ada pada pengalaman. Realitas bukan ide tetapi hanya berupa materi saja. Realitas adalah keinginan hukum tertentu dan yang tidak dapat diprediksi- tidak merupakan hukum alam. Para pragmatisme memandang bahwa pendapat tentang adanya dualisme tentang kenyataan yaitu tubuh dan jiwa yang bebas dan tergantung tidak dapat dipertahankan dan cara ini tidak benar dalam melihat realitas. Menurut aliran ini, realita

adalah bersifat interaktif, yaitu manusia berinteraksi dengan (pengalaman) lingkungannya. Karakteristik realita adalah fakta dari perubahan, sebab manusia berhubungan dengan lingkungan sebagai suatu perubahan. Kita sebagai makhluk dapat berpikir mengadakan sesuatu secara teratur dan secara teratur di dalam lingkungan kita. Dan kemudian kita melihat realitas sebagai makhluk yang teratur seperti suatu hukum. Tetapi pada saat yang sama, lingkungan kita memerlukan kita untuk mengubah yang teratur tersebut dari waktu ke waktu. Akibatnya, realitas adalah selalu berubah.

Lebih jauh Fitzgibbons (1981) berpendapat bahwa kepercayaan filosofis termasuk di dalamnya bidang epistemologi merupakan kepercayaan mengenai hakekat, batas dan atau keadaan pengetahuan. Apakah epistemologi itu cara untuk mengetahui sesuatu? Bagaimana mengetahui perbedaan dari kepercayaan dan suatu pendapat? Bagaimana cara memperoleh pengetahuan? Haruskah sesuatu secara langsung diketahui melalui satu dari lima alat indrawi supaya menjadi tahu? Atau sesuatu dapat diketahui tanpa pengalaman indrawi? Pertanyaan ini hanya mengenai hakekat pengetahuan dan kedudukan pengetahuan yang menuntut pertanyaan epistemologi. Jenis-jenis jawaban terhadap pertanyaan ini merupakan kepercayaan epistemologi. Sebagai contoh; ada yang mengatakan bahwa anda dapat mengetahui sesuatu hanya

dengan melalui pengalaman diri sendiri. Pengalaman pribadi seseorang sebagai hal penting untuk mengetahui sesuatu.

Manusia memiliki kemampuan berpikir dengan akalny dalam mengambil keputusan. Filsafat guru akan mempengaruhi tindakannya, karena kekuatan akal berpikir terhadap kebenaran-kebenaran yang diketahui dan sekaligus diyakininya. Berpikir manusia berpangkal tolak dari filsafat-sebagai kepercayaan tingkat tertinggi dalam menentukan sesuatu pilihan (putusan). Hanya manusia yang mampu mengambil keputusan-keputusan dengan penuh tanggung jawab dan segala akibatnya. Manusia merupakan makhluk yang bebas dan beradab (*civilized*).

Ketiga jenis aliran filsafat tersebut secara khusus ditemukan dalam filsafat pendidikan seseorang sebagai kepercayaan logis terutama tentang kriteria kekuatan akal. Setiap guru dan pakar pendidikan memiliki filsafat kependidikan yang mempengaruhinya dalam memahami dan mengambil keputusan di bidang pendidikan. Henderson berpendapat (1959) bahwa filsafat pendidikan sangat penting bagi guru. Sebab apa yang disadari guru tentang hhal tertentu dalam kehidupan di sekolah akan mempengaruhi keputusan yang dibuat setiap saat dan hari. Dengan kata lain, filsafat pendidikan bagi seseorang adalah kepercayaan normatif, kepercayaan tentang sesuatu adalah baik dan buruk, benar atau

salah atau yang seharusnya dan yang tidak seharusnya. Keadaan materi, proses dan hasil pendidikan diukur dari kepercayaan normatif tadi dalam kerangka filsafat pendidikan yang diyakini oleh seorang guru dan praktisi pendidikan lainnya. Logika dan kepercayaan normatif adalah penting bagi pembuatan keputusan pendidikan yang cerdas dan efektif.

Filsafat pendidikan berarti kumpulan kepercayaan seseorang tentang pendidikan, atau sebagai suatu aktivitas dasar pembenaran (*activity of justification*) karena kegiatannya mencoba untuk membuktikan atau memastikan kebenaran dari kepercayaan filosofis yang relevan dengan pendidikan. Berpikir filosofis tentang pendidikan berorientasi melakukan salah satu dari dua aktivitas ini yaitu : (1) mencoba untuk menunjukkan (memberi alasan) bahwa kepercayaan filosofis itu relevan dengan pendidikan sehingga benar untuk dilaksanakan (2) secara kritis menguji alasan yang digunakan dalam mendukung kepercayaan filosofis yang relevan dengan pendidikan. Namun perlu ditegaskan bahwa menjalankan dua aktivitas itu sekaligus adalah suatu hal yang sangat penting dalam fungsi aktivitas filsafat pendidikan dalam mengambil keputusan di bidang pendidikan. Keputusan pendidikan yang diambil seorang pakar, perancang, pengelola dan guru dalam bidang pendidikan harus memiliki alasan-alasan logis dan dapat diuji sebagai kebenaran filosofis dan sekaligus normatif bagi pelaksanaan kegiatan

pendidikan. Dengan kata lain , seseorang praktisi pendidikan tidak bisa menghindar dari berpikir filosofis tentang pendidikan jika akan membuat keputusan pendidikan secara rasional.

B. Berpikir Kreatif dalam Pengambilan Keputusan

Para manajer atau pemimpin organisasi dituntut keberaniannya dalam mengambil keputusan. Sebab kegiatan pengambilan keputusan melekat pada jabatannya sebagai pemimpin formal yang memiliki kewenangan dalam mengambil kebijakan organisasi dan menerima konsekuensi dari keputusan yang dibuatnya. Oleh karena itu para manajer harus mengetahui potensi para bawahannya atau anggota organisasi atau tindak tanduk mereka yang akan mendukung efektivitas kepemimpinannya.

Pada hakekatnya pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakekat suatu masalah, pengumpulan fakta-fakta dan data, penentuan yang matang dari alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat (S. Siagian, 1990:83).

Dari sejak proses awal sampai akhir dari pengambil keputusan, bisa dipastikan bahwa fungsi berpikir kreatif sangat penting bagi seorang manajer maupun bagi anggota organisasi. Dijelaskan oleh Sondang .P Siagian (1997) bahwa efektivitas seorang manajer dalam pengambilan keputusan tergantung

pada kemampuannya menggabungkan pendekatan ilmiah- yang pada dasarnya merupakan pendekatan rasional dan logis- dengan pendekatan kreatif yang didasarkan pada intuisi, perasaan dan pengalaman seseorang.

Sejalan dengan pendapat di atas John Adair (1985:20) menjelaskan :”*Managers without holistic minds tend to take narrow view of common problems, interpreting them in single disciplinary or functional ways*”. Pendapat ini menegaskan bahwa para manajer harus memiliki kemampuan berpikir yang holistik- mendalam dan menyeluruh. Sebab tanpa pemikiran holistik, maka seorang manajer akan cenderung memiliki pandangan sempit terhadap persoalan yang dihadapinya apalagi dalam menginterpretasikannya ketika memimpin organisasi. Untuk itu kemampuan berpikir holistik adalah perpaduan pendekatan rasional dan intuitif dalam mengambil keputusan mutlak diperlukan sesuai masalah atau keputusan yang akan diambil.

Di sisi lain pendekatan atau metode pengambilan keputusan menurut salah seorang pakar dibagi kepada tiga bagian yaitu :

1) Rational Model

Dalam metode ini digunakan pendekatan rasional dan akal bukan dasar subjektif. Dasar-dasar penggunaan metoder ini ialah : (1) tersedianya informasi lengkap dan

akurat mengenai perihal yang akan diputuskan (2) ada beberapa alternatif pilihan yang dapat dipergunakan (3) pengambilan keputusan dilakukan secara rasional (4) ada kepentingan dan sasaran yang terbaik .

2) Behavioral Model

Metode pengambilan keputusan ini biasanya digunakan jika keadaannya sebagai berikut : (1) informasi tidak lengkap dan jika ada mungkin tidak akurat (2) tidak ada alternatif yang lengkap (3) ada keterbatasan rasionalitas karena masalah, nilai, pengalaman, pengetahuan dan kebiasaan (4) akan dipilih alternatif yang minimal kepuasannya.

3) Irrational Model

Keputusan dibuat cepat seperti gerakan refleks dengan menggunakan media subjektif yang ada dan terus dicari alasan rasionalnya belakangan. Pendekatannya adalah menggunakan intuitif karena dapat merangsang kreativitas seseorang manajer dalam merumuskan kebijakannya.

Dalam konteks ini berpikir kreatif mendapat terhormat dalam pengambilan keputusan. Pemanfaatan daya kreativitas dalam suatu organisasi dapat memberikan sumbangan yang sangat besar artinya dalam usaha organisasi untuk mencapai sasaran dan tujuan yang ditetapkan. Sondang P. Siagian (1997)

berpendapat bahwa kreativitas menyangkut cara berpikir yang tidak terpaku pada hal-hal yang telah umum diketahui. Ia juga menyangkut kemauan mencari dan membuka ide baru, teknik baru dan gagasan baru diantara orang-orang yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan.

Untuk itu pengambilan keputusan kelompok harus memperhatikan potensi berpikir kreatif ini dalam organisasi. Keputusan-keputusan kerap dibuat oleh kelompok-kelompok dan kelompok-kelompok kerap kali diminta nasihat mengenai keputusan baik secara resmi atau tidak resmi. Namun kelompok lebih dari sekedar sekumpulan manusia, namun mereka adalah memiliki kepribadian khas yang mempengaruhi tingkat laku (Drummond, 1995). Di sini perlu dipahami dinamika kelompok, bahaya-bahaya yang mungkin muncul dari pengambilan keputusan kelompok, dan strategi-strategi untuk membatasi resiko yang mungkin muncul.

Kemampuan berpikir konseptual ini menjadi strategis dalam pribadi manajer dan anggota organisasinya untuk mengambil keputusan. John Adair (1985: 68) menjelaskan :*"The quality of your concepts and your ability to develop them, as individual, as an organization is the foundation of good decision making "*. Kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki individu atau kelompok dalam suatu organisasi merupakan potensi besar yang harus dimanfaatkan oleh para manajer.

Karena mutu kemampuan konseptual ini dan kemampuan mengembangkannya dalam organisasi akan menentukan keberhasilan dalam pengambilan keputusan organisasi. Apalagi manusia sebagai unsur utama dalam manajemen sudah barang tentu sangat akan menentukan sebab hanya manusialah yang memiliki rasio, harkat dan martabat dalam proses manajemen organisasi. Kemampuan berpikir kreatif yang tinggi memungkinkannya memainkan dua jenis peranan dalam organisasi. Dengan pengakuan terhadap potensi, harkat dan martabatnya maka manusia menjadi posisi penentu organisasi, baik sebagai manajer yang memimpin maupun sebagai anggota organisasi yang dipimpin. Hal yang positif ini akan menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan. Karena itu pemanfaatan kemampuan berpikir kreatif adalah merupakan pendekatan kemanusiaan atau humanistik dalam pengambilan keputusan, sekaligus memadukan aspek rasionalitas dan intuitif baik dalam keputusan individu maupun keputusan kelompok pada suatu organisasi.

Dalam kaitan ini keputusan yang diambil oleh manajer baik secara individu maupun secara kelompok menuntut penggunaan kemampuan berpikir kreatif secara keseluruhan. Pendekatan rasional dan pendekatan intuitif dapat digunakan secara bergandengan dalam memutuskan pada tingkat akhir untuk diterapkan dalam organisasinya.

Pengambilan Keputusan dan Kepemimpinan Efektif

1. Pengertian Kepemimpinan

Salah satu peranan manajer dalam kepemimpinan suatu organisasi adalah peranan desisional atau peranan dalam mengambil keputusan. Oleh karena itu pengambilan keputusan juga sering dikaitkan dengan efektivitas kepemimpinan seorang pimpinan organisasi. Demikian pula halnya dengan yang berlangsung dalam organisasi pendidikan. Untuk mengkaji hal tersebut perlu terlebih dahulu dikaji konsep dasar kepemimpinan pendidikan.

Kouzes dan Posner (1993:11) menjelaskan "*Leadership is relationship, one between constituent and leader what base on mutual needs and interest*". Dari pendapat ini dipahami bahwa kepemimpinan itu terdiri dari adanya pemimpin, yang dipimpin (anggota) dan situasi saling memerlukan satu sama lain.

Selanjutnya Hersey dan Blanchard (1988:86) menjelaskan "*Leadership is the process of influencing the activities of an individual or group in efforts toward goal achievement in a given situation*". Pendapat ini menegaskan kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi aktivitas individu atau kelompok dalam usaha kearah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu.

Kepemimpinan sebagai suatu proses didalamnya terkandung interaksi tiga faktor penting yaitu fungsi pemimpin, pengikut (anggota) dan situasi yang melingkupinya. Berarti dalam setiap

situasi yang bagaimanapun, kepemimpinan bisa berlangsung baik di bidang industri, organisasi pemerintahan, organisasi politik, bisnis maupun pada kegiatan pendidikan di sekolah dan madrasah. Bahkan kepemimpinan dapat berlangsung di luar organisasi seperti dalam kepemimpinan sosial dan keagamaan serta organisasi perusahaan lainnya.

Proses kepemimpinan dalam organisasi adalah kepemimpinan administratif atau kepemimpinan manajerial. Karena pemimpin dalam organisasi merupakan manajer yang menjalankan fungsi-fungsi manajemen sejak dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*) dan pengawasan (*controlling*) dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Hoy dan Mishel (1978) berpendapat bahwa konsep kepemimpinan terdiri dari seperangkat fungsi atau tindakan yang dilakukan oleh individu-individu atau pemimpin-pemimpin untuk menjamin terlaksananya tugas, iklim kerjasama kelompok, kepuasan anggota yang berhubungan dengan tujuan organisasi. Dengan kata lain kepemimpinan berlangsung diawali dari tindakan mempengaruhi anggota atau bawahan dan diakhiri pada tercapainya tujuan organisasi atau kepuasan anggota.

Miftah Toha (1995:8) berpendapat setiap organisasi agar dapat mencapai tujuan organisasinya memerlukan manajemen. Di dalam memfungsikan manajemen diperlukan proses kepemimpinan,

atau kegiatan pencapaian tujuan organisasi melalui kepemimpinan dapat dinamakan sebagai proses manajemen. Keterampilan memimpin dalam mencapai tujuan organisasi inilah sebagai kegiatan manajemen. Dengan kata lain kepemimpinan adalah inti daripada manajemen untuk mencapai tujuan organisasi.

Lebih jauh ditegaskannya bahwa kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok (Toha, 1995). Dengan kata lain setiap manajer dituntut menunjukkan perilaku pemimpin agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif. Karena para manajer dalam memperjuangkan pencapaian tujuan organisasi menjalankan organisasi dengan keterampilan manajerial yaitu kepemimpinan yang efektif.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi tindakan anggota atau bawahan secara individu dan kelompok agar mau bekerja secara sukarela dalam rangka mencapai tujuan bersama. Dalam proses kepemimpinan berarti intinya adalah hubungan timbal balik antara pemimpin dengan yang dipimpin dengan mengandalkan kemampuan komunikasi interpersonal sehingga terjalin saling pengertian dan kerjasama sesuai tanggung jawab dan tugas yang ditetapkan. Peranan interpersonal ini sejalan dengan berfungsinya fungsi pengambilan keputusan dalam kegiatan seorang manajer

disamping peranan informasional (menyebarkan informasi organisasi) kepada para anggota organisasi.

2. Keterampilan dalam kepemimpinan

Proses kepemimpinan dapat berlangsung di mana saja dan setiap waktu. Hersey dan Blanchard (1988:5) menjelaskan "*Leadership occurs any time one attempts to influence the behavior of an individual or group*". Kepemimpinan (*leadership*) merupakan inti dari aktivitas manajemen, karena itu kepemimpinan merupakan motor penggerak bagi sumber-sumber, alat-alat dan sumber daya manusia dalam suatu organisasi, demikian ditegaskan Siagian (1985:36).

Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi sebagian besar ditentukan oleh mutu kepemimpinan yang dimiliki orang-orang yang diangkat atau disertai tanggung jawab sebagai manajer atau pemimpin dalam suatu organisasi. Oleh sebab itu, para pemimpin harus memiliki keterampilan yang baik sebagai syarat bagi seorang pemimpin dalam organisasi tertentu.

Robert L. Kaatz dalam Hersey dan Blanchard (1988:7) menjelaskan ada tiga keterampilan yang harus dimiliki seorang pemimpin, yaitu :

1. Technical skill-ability to use knowledge, methods, techniques and equipment necessary for the performance of specific task acquired from experiences, education and training.

2. Human skill-ability and judgment in working with and through people, including in understanding of motivation and an application of effective leadership.
3. Conceptual skill-ability to understand the complexities of the overall organization and where one's own operation fits into the organization. This knowledge permits one to act according to the objectives of the total organization rather than only on the basis of the goals and needs of one's own immediate group.

Bertitik tolak pendapat tersebut, maka setiap pemimpin harus memiliki keterampilan teknik, keterampilan hubungan manusia dan keterampilan konseptual. Ketiga keterampilan ini menjadi syarat mutlak bagi efektivitas kepemimpinan seseorang dalam menjalankan fungsinya sebagai pemimpin terutama dalam sebuah organisasi.

Keterampilan teknik menyangkut kemampuan menggunakan pengetahuan dan metode serta teknik dan peralatan yang diperlukan untuk menampilkan kinerja. Hal ini diperoleh dari pengalaman, pendidikan dan pelatihan. Menurut Edwin A. Locke (1997) bahwa pengalaman seorang pemimpin merupakan basis bagi pengetahuannya yang bisa merangsang intelektualitas dan meluaskan pemahaman para bawahannya terhadap masalah-masalah organisasi.

Demikian pula keterampilan hubungan manusia merupakan kemampuan menjalin kerjasama dengan semua orang dan memahami proses motivasi dalam menjalankan efektivitas

kepemimpinan. Keahlian mendengarkan membantu seorang pemimpin membangun kepercayaan baik lewat komunikasi formal maupun komunikasi informal dengan orang-orang lain. Karena keahlian mendengarkan memungkinkan seorang pemimpin menggunakan segala ide dan pengalaman mereka mengenai orang lain sebagai sumber informasi sehingga keahlian tersebut merupakan sarana penting menghimpun informasi untuk mengembangkan visi, memotivasi para pengikut dan membuat strategi (Adwin A. Locke, 1997).

Kemampuan bekerjasama seorang pemimpin juga sangat menentukan lancarnya proses mempengaruhi tindakan anggota organisasi. Stogdill dalam Blanchard (1982) berpendapat bahwa seorang pemimpin harus mampu berperilaku mengarahkan dan mendukung bawahan dalam melaksanakan tugas. Kemampuan mengarahkan tersebut dapat dilihat dari : (1) mengorganisir dan menentukan peranan bawahan (2) menerangkan aktivitas apa yang harus dikerjakan, kapan, di mana dan bagaimana hal itu dilakukan (3) memelihara hubungan antar pribadi dengan membuka saluran komunikasi (4) memberi dukungan emosional (5) memberi dukungan psikologis, dan (6) memudahkan jalan bagi anggota untuk maju.

Sedangkan keterampilan konseptual menjadi syarat mutlak dalam memahami persoalan organisasi yang kompleks sehingga

dapat diarahkan semua orang mencapai tujuan organisasi dengan tidak mengabaikan tujuan individu dan pemimpin.

Selanjutnya Kotter (1988) berpendapat bahwa seorang pemimpin harus memiliki pikiran yang tajam, yaitu : (1) mempunyai kemampuan analisis yang kuat (2) penilaian yang akurat (3) memiliki kapasitas untuk berpikir strategis (4) kemampuan berpikir multidimensional, dan (5) inteligensia yang di atas rata-rata tapi harus jenius.

Dalam aplikasinya fungsi dan kecakapan seorang pemimpin mencakup hal-hal berikut : (1) mengetahui bidang tugasnya (2) peka atau tanggap terhadap keadaan lingkungannya (3) melakukan hubungan antar manusia (human relation) dengan baik (4) mampu melakukan hubungan kerja/komunikasi dengan baik ke dalam maupun ke luar (5) mampu melakukan koordinasi (6) mampu mengambil keputusan secara cepat dan tepat (7) mampu mengadakan hubungan masyarakat .

3. Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan seseorang dalam suatu organisasi, tak terkecuali dalam lembaga pendidikan dipengaruhi oleh banyak faktor baik yang berasal dari diri pemimpin, yang dipimpin maupun lingkungan atau situasi organisasi yang dipimpinnya. Oleh karena itu seorang rektor, dekan, kepala madrasah maupun kepala sekolah

memiliki gaya tersendiri dalam memimpin organisasi pendidikannya.

Dalam kenyataannya gaya kepemimpinan (*leadership style*) senantiasa melekat pada cara-cara seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya. Dengan kata lain perilaku seorang pemimpin mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama melahirkan gaya kepemimpinan tersendiri. Menurut Thoha (1995) bahwa gaya kepemimpinan ialah suatu pola perilaku yang konsisten ditampilkan seseorang dan yang diketahui oleh pihak lain ketika dia berusaha mempengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain.

Secara umum gaya kepemimpinan menurut Hines dalam Timpe (1993) dibagi kepada tiga yaitu : otokratis, demokratis, dan kendali bebas (*laissez faire*).

Sutisna (1985) berpendapat bahwa kepemimpinan otokratis menekankan semua kewenangan (hak dan kekuasaan) melakukan sesuatu berpusat pada manajer. Para manajer cenderung memaksakan putusan-putusan dengan menggunakan ganjaran dan rasa takut atau hukuman. Komunikasi cenderung berjalan satu arah dari manajer kepada pengikut, serta kepatuhan pengikut sangat dituntut oleh manajer.

Di lain pihak menurut Reeser , dkk (1973) bahwa gaya kepemimpinan otokratis cenderung menggunakan manajemen terpusat pada produksi. Gaya ini mengandalkan otoritas formal

pribadi dalam kedudukan sebagai manajer dengan cara mengarahkan bawahan dengan perintah dan pengawasan yang ketat.

Gaya kepemimpinan demokratis atau partisipatif mempertimbangkan keinginan-keinginan dan saran-saran dari para anggota maupun dari pemimpin. Di sini pendekatan hubungan antar manusia merupakan proses penting dalam aktivitas kepemimpinan. Partisipasi dicari untuk menggalakkan komitmen para anggota terhadap putusan yang dibuat dalam pemecahan masalah organisasi (Sutisna, 1985).

Mondy dan Premeaux (1995) menjelaskan "*a participative leadership involves subordinates in decision making but may retain the final authority*". Kecenderungan gaya demokratis atau partisipatif adalah mengikutsertakan anggota/bawahan dalam pengambilan keputusan dalam rangka menumbuhkan komitmen kerja untuk mencapai tujuan.

Adapun gaya kepemimpinan kendali bebas (*laissez faire*) menekankan bahwa pemimpin tidak banyak berusaha untuk menjalankan kontrol atau pengaruh terhadap para anggota kelompok. Kepada para anggota diberikan tujuan-tujuan tapi dibiarkan menggunakan cara masing-masing untuk mencapainya. Pemimpin hanya berfungsi sebagai anggota, yang dapat memberikan nasehat dan pengarahan ketika diminta. Namun perlu digarisbawahi bahwa gaya kepemimpinan ini biasanya kurang

bermanfaat kecuali bagi kalangan kelompok profesional yang termotivasi tinggi dapat menjadi efektif.

4. Efektivitas Kepemimpinan

Kepemimpinan intinya adalah pengambilan keputusan, karena pengambilan keputusan merupakan kegiatan intelektual yang secara sadar dilakukan oleh seseorang sehingga menjamin bahwa hal-hal yang dihadapi oleh organisasi telah diperhitungkan sebelumnya (Sondang P>Siagian, 1995).

Selanjutnya Nawawi dan Hadari (1993:5) mengatakan bahwa efektivitas kepemimpinan merupakan hasil bersama antara pemimpin dan orang-orang yang dipimpinnya. Dengan demikian nampak bahwa tingkat efektivitas kepemimpinan itu bukan saja ditentukan oleh seorang atau beberapa orang pemimpin saja. Pemimpin tidak akan dapat berbuat tanpa partisipasi orang-orang yang dipimpinnya. Sebaluiknya orang-orang yang dipimpin tidak akan efektif menjalankan tugas dan kewajibannya tanpa pengendalian, pengarahan dan kerjasama dengan pemimpin.

Kepemimpinan manajerial memegang peranan strategis dalam keberhasilan suatu organisasi. Menurut Siagian (1985) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan faktor penentu yang paling dominan dalam usaha organaisasi untuk mencapai tujuan dan berbagai sasarannya. Dengan kata lain dinamika suatu organisasi digerakkan oleh kreativitas pemimpin yang menjalankan kepemimpinannya.

Dijelaskan pula oleh Sondang P.Siagian (1995) bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang diukur dari kecekatan, kemahiran dan kemampuannya mengambil keputusan yang rasional, logis, berdasarkan daya pikir yang kreatif dan inovatif, digabung dengan pendekatan intuitif dengan memanfaatkan berbagai pelajaran yang diperoleh dari pengalaman.

Dalam hal ini efektivitas kepemimpinan kepala sekolah merupakan perilaku manajerial di sebuah sekolah. Karena itu, peranan kepala sekolah sebagai pemimpin adalah proses kepemimpinan pendidikan yang tidak terlepas dari upaya menjalankan manajemen sekolah secara efektif. Hal itu juga dipengaruhi oleh pendekatan pengambilan keputusan pendidikan secara efektif.

Soetopo dan Soemanto (1982) menjelaskan bahwa kepemimpinan pendidikan ialah kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan pendidikan secara bebas dan sukarela. Di dalam kepemimpinan pendidikan sebagaimana dijalankan kepala sekolah harus dilandasi konsep demokratisasi, spesialisasi tugas, pendelegasian wewenang, profesionalitas dan integrasi tugas untuk mencapai tujuan bersama yaitu tujuan organisasi, tujuan individu dan tujuan pemimpinnya.

Sebagai pemimpin pendidikan, maka rektor, dekan, direktur, dan kepala sekolah adalah tergolong pemimpin resmi (*formal leader*) atau *status leader*. Dalam kedudukannya sebagai pemimpin

pendidikan yang resmi diangkat bertanggung jawab dalam pengelolaan pengajaran, pengelolaan kepegawaian, kesiswaan, gedung dan halaman (sarana dan prasarana), keuangan, serta hubungan lembaga pendidikan dan masyarakat, disamping tugasnya dalam supervisi pendidikan dan pengajaran.

Pidarta (1985) menjelaskan bahwa manajemen sekolah merupakan proses kerjasama antar personil sekolah untuk merealisasikan misi sekolah, oleh karena itu, kepala sekolah harus menciptakan iklim dan lingkungan kerja yang kondusif. Adapun iklim kondusif itu tampak pada bagaimana kepala sekolah : (1) menempatkan personalia sekolah (2) membina hubungan dan komunikasi antar personalia sekolah, (3) mendinamiskan dan menyelesaikan konflik (4) menghimpun dan memanfaatkan informasi (5) melakukan inovasi dan memperkaya serta menata lingkungan kerja dan belajar sesuai dengan kebutuhan sekolah.

Sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah dituntut untuk mampu menjalin kerjasama yang baik dengan semua personil sekolah. Menurut Hick dalam Wahyusumijo (1999) kepala sekolah sebagai pemimpin menjalankan beberapa fungsi kepemimpinan (*leadership function*), yaitu : (1) adil (2) memberi sugesti (3) mendukung tercapainya tujuan (4) sebagai katalisator (5) menciptakan rasa aman (6) sebagai wakil organisasi (7) sumber inspirasi dan (8) bersedia menghargai.

Sebagai pemimpin, kepala sekolah harus memiliki ciri-ciri :

(1) kepribadian yang kuat dengan ciri-ciri; jujur, percaya diri, bertanggung jawab bernai mengambil resiko dan berjiwa besar (2) memahami kondisi anak buah dengan baik yaitu kondisi guru, kondisi karyawan, kondisi siswa (3) memiliki visi dan misi sekolah yang dipimpinnya (4) mampu mengambil keputusan untuk urusan intern dan ekstern sekolah, mampu berkomunikasi secara lisan dan tulisan dengan baik (Depdikbud, 1998).

Indrafachrudi, dkk (1984:59) mengemukakan pendapatnya bahwa :

Kepala sekolah hendaknya memiliki pengertian dan pengetahuan yang cukup luas tentang penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran modern di sekolah, sifat-sifat kepribadian yang menjamin melaksanakan kegiatan pemimpin pendidikan yang baik dan kecakapan-kecakapan atau keterampilan tertentu yang berhubungan dengan bidang-bidang tugasnya.

Untuk merumuskan visi, misi, tujuan dan sasaran lembaga pendidikan maka pemimpin lembaga pendidikan dituntut untuk mengambil keputusan secara efektif. Konsep ini sangat penting diperhatikan oleh seorang kepala sekolah. Hal ini didasarkan pemikiran bahwa salah satu fungsi kepala sekolah adalah sebagai pemimpin pendidikan yang akan menjalankan "*educational leadership*". Sebagai pemimpin pendidikan yang baik ia tentu tidak akan melakukan tindakan-tindakan yang mencerminkan

kepemimpinan otoriter, tetapi hendaknya ia bertindak sebagai pendukung dan pembela nilai-nilai demokrasi yang menjiwai segenap tindakan kepemimpinannya.

Dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan ada dua belas peranan utama pimpinan dan kepemimpinan pendidikan sebagaimana dikemukakan Sallis (1993) sebagai berikut :

- 1) Memiliki visi yang jelas mengenai kualitas bagi organisasinya
- 2) Memiliki komitmen yang jelas terhadap perbaikan mutu
- 3) Mengkomunikasikan pesan tentang kualitas yang ingin dicapai
- 4) Menjamin bahwa kebutuhan pelanggan pendidikan menjadi pusat kebijakan dan pekerjaan organisasi
- 5) Menjamin tersedianya saluran yang cukup dalam menampung saran-saran pelanggan pendidikan
- 6) Memimpin mengembangkan staf pendidikan
- 7) Bersikap hati-hati dan tidak menyalahkan orang lain tanpa bukti bila muncul masalah, sebab problema yang muncul bisanya bukan kesalahan staf
- 8) Mengarahkan inovasi dalam organisasi
- 9) Menjamin kejelasan struktur organisasi untuk menegaskan tanggung jawab dan memberikan pendelegasian wewenang yang cocok dan maksimal
- 10) Memiliki sikap teguh untuk mengeluarkan penyimpangan dari budaya organisasi
- 11) Membangun kelompok kerja aktif

12) Membangun mekanisme kerja yang sesuai untuk memantau dan mengevaluasi keberhasilan organisasi.

Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab dalam peranannya sebagai pemimpin pendidikan, menurut Dirawat, dkk (1983:88) setiap kepala sekolah disyaratkan memiliki keterampilan yaitu :

- 1) Kemampuan mengorganisir dan membantu staf di dalam merumuskan perbaikan pengajaran di sekolah dalam bentuk program yang lengkap.
- 2) Kemampuan untuk membangkitkan dan memupuk kepercayaan pada diri sendiri dari guru-guru dan anggota staf sekolah lainnya.
- 3) Kemampuan untuk membina dan memupuk kerjasama dalam memajukan dan melaksanakan program-program supervisi.
- 4) Kemampuan untuk mendorong dan membimbing guru-guru serta segenap staf sekolah lainnya agar mereka dengan penuh kerelaan dan tanggung jawab berpartisipasi aktif pada setiap usaha-usaha sekolah untuk mencapai tujuan-tujuan sekolah itu sebaik-baiknya.

Menurut Sutisna (1985) bahwa partisipasi guru-guru dalam pembuatan keputusan biasanya dikaitkan dengan perilaku demokratis. Bila kepala sekolah mengambil keputusan tanpa melibatkan guru-guru maka hal itu merupakan perilaku otoriter. Meskipun kekuasaan ada di tangan kepala sekolah atau pimpinan

lembaga pendidikan, namun melibatkan personil adalah penting sebagai upaya membina personil untuk dapat mengembangkan kemampuan memecahkan masalah dan perasaan memiliki terhadap organisasi.

Namun perlu digarisbawahi bahwa ada keputusan yang memang menjadi tanggung jawab utama pimpinan, ada pula keputusan yang secara proporsional dapat dibuat dengan melibatkan para guru dan tenaga administrasi di lembaga pendidikan. Jadi partisipasi staf atau personil dalam pembuatan keputusan adalah kunci bagi dukungan yang besar dalam menjalankan kebijakan organisasi untuk mencapai tujuan atau sasaran yang ditetapkan. Dijelaskan oleh Sallis (1993:88) bahwa :” *the function of leadership is to enhance the quality of learning and support the staff who deliver it*”. Hal itu pada gilirannya akan bermuara kepada pencapaian visi dan misi organisasi atau lembaga pendidikan yang dilihat dari mutu pembelajaran yang dicapai dengan sungguh oleh semua personil lembaga pendidikan.

Dalam menjalankan fungsi dan tugas tersebut setiap pimpinan lembaga pendidikan perlu memperhatikan keputusan yang baik sebagaimana dikemukakan S.P.Siagian (1995) yaitu yang memenuhi syarat :

- 1) Keputusan yang dibuat baik yang bersifat strategis, taktis maupun operasional harus berkaitan langsung dengan tujuan dan berbagai sasaran yang ingin dicapai.

- 2) Keputusan yang diambil harus memenuhi persyaratan rasionalitas dan logika yang berarti menuntut pendekatan ilmiah berdasarkan berbagai teori dan asas yang berhasil dikembangkan para ahli.
- 3) Keputusan yang diambil dengan menggunakan pendekatan ilmiah digabung dengan gaya berpikir yang kreatif, inovatif, intuitif dan bahkan emosional.
- 4) Keputusan yang diambil harus dapat dilaksanakan.
- 5) Keputusan yang diambil harus diterima dan dipahami baik oleh kelompok pimpinan yang bertanggung jawab atas penyelenggaraan berbagai kegiatan dalam melaksanakan keputusan itu maupun oleh para pelaksana operasional.

Berdasarkan pendapat di atas berarti pengambilan keputusan efektif menjadi tolok ukur kepemimpinan yang efektif pula. Karena itu penggabungan pendekatan ilmiah-rasional dan pendekatan intuitif-holistik sangat penting bagi setiap manajer pendidikan dalam mengambil keputusan pendidikan baik di bidang pendidikan /pengajaran, personil (guru dan karyawan), pembinaan peserta didik, keuangan maupun kelembagaan dalam meningkatkan mutu lulusan. Para pimpinan lembaga pendidikan mutlak memerlukan kemampuan berpikir kreatif dalam menjalankan kepemimpinannya dan salah satu peranan utamanya ialah mengambil keputusan pendidikan secara efektif.

BAB IV

P E N U T U P

Kesimpulan

1. Pengambilan keputusan merupakan proses menentukan pilihan dari berbagai pilihan dalam kegiatan manajemen untuk dilaksanakan dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Ada langkah-langkah yang harus dilalui para manajer dalam pengambilan keputusan agar dapat mencapai rumusan yang benar baik dalam keputusan individu maupun keputusan kelompok yang diambil dengan pendekatan rasional dan intuitif. Prinsip-prinsip, teori dan konsep pengambilan keputusan menjadi dasar bagi kelancaran dan keberhasilan pengambilan keputusan oleh para manajer dalam setiap organisasi.
2. Kedudukan manajer dalam pengambilan keputusan sangat strategis, sebab hal itu melekat dalam perilaku kepemimpinan di mana peranan desisional para manajer mengharuskannya berani mengambil keputusan yang akan mempengaruhi masa depan dan kinerja organisasi. Keputusan sebagai awal penentu tindakan manajer dan personil organisasi sangat strategis dalam keseluruhan fungsi manajemen baik perencanaan, pengorganisasian, penggerakan maupun pengawasan. Penetapan visi, misi, sasaran, tujuan dan rencana hanya mungkin dicapai

melalui pembuatan keputusan termasuk dalam proses pemecahan masalah –masalah dalam operasional organisasi.

3. Fungsi pengambilan keputusan dalam organisasi pendidikan akan menentukan corak perubahan kualitatif yang dicapai setiap lembaga pendidikan. Keberanian mengambil keputusan akan menjadi penentu dan dasar kemungkinan dicapai perubahan-perubahan konstruktif dalam organisasi pendidikan di sekolah dan lembaga pendidikan lainnya. Penerapan filsafat pendidikan oleh perancang, pakar dan praktisi atau manajer lembaga pendidikan merupakan penerapan keyakinan dan kemampuan berpikir kreatif dalam menetapkan tujuan, dasar dan program pendidikan serta metodologi yang dijadikan acuan pokok pelaksanaan program . Para manajer lembaga pendidikan dalam mengambil keputusan, baik keputusan secara individu maupun keputusan berdasarkan kelompok menjadi ukuran pula bagi efektivitas kepemimpinannya. Visi, misi, sasaran, tujuan, rencana dan kebijakan kependidikan seluruhnya ditetapkan melalui pengambilan keputusan manajerial (secara individu atau musyawarah) yang menjadi tanggung jawab para rektor, dekan, direktur, kepala sekolah, kepala madrasah dan pimpinan pesantren untuk mencapai mutu lulusan yang tinggi .

B. Saran-Saran

1. Untuk mendalami konsep, teori dan prinsip pengambilan keputusan, hendaknya para peminat kajian manajemen

pendidikan meningkatkan kajian –kajian kritis dalam bidang pengambilan keputusan dan penerapannya dalam organisasi.

2. Kepada para manajer dan praktisi manajemen pendidikan diharapkan meningkatkan studi ilmiah terhadap teknik-teknik pengambilan keputusan dalam berbagai organisasi tak terkecuali dalam organisasi pendidikan sehingga dapat dikembangkan teori-teori yang efektif dalam pengambilan keputusan.
3. Hendaknya di fakultas Tarbiyah dibentuk kelompok studi manajemen pendidikan terutama dalam lembaga-lembaga pendidikan Islam yang didalamnya salah satu kajian kritis terhadap pengambilan keputusan strategis dalam organisasi dan manajemen sekolah dan madrasah atau pesantren.

DAFTAR BACAAN

- Adair, J. (1985). *Effective Decision Making*. London: Pan Books Ltd, Cavaye Place.
- Atmosudirjo, Prajudi. (1997). *Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Ghalian Indonesia.
- Blanchard, K and Peale, N.V.(1998). *The Power of an Ethical Management*. New York: William Morrow and Company.
- Drummond, H. (1995). *Pengambilan Keputusan Yang Efektif*. Jakarta: PT.Gramedia.
- Fitzgibbons, R.E.(1981). *Making Educational Decisions*. New York: Harcourt Brace Javanovich, inc.
- Harahap, Sofyan Syafri. (1996). *Manajemen Kontemporer*. Jakarta: Rajawali Press.
- Henderson, S, V P. (1959) *Introduction to Philosophy of Education*. Chicago Press.
- Hersey, P and Blanchard, K.H.(1988). *Management of Organizational Behavior*. New Jersey : Prentice Hall.
- J. Benge, E. (1994). *Pokok-Pokok Manajemen Modern*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressiondo.
- Kast, F.E dan Rosenzweig, J.E. (1979). *Organisasi dan Manajemen*. (Terjemahan. A. Hasyimi Ali). Jakarta: Bumi Aksara.
- Kilpatrick, W H.(1956). *Philosophy of Education*. New York: The Mac Millan Company.

- Kouzes, J and Posner, B.Z.(1993). *Credibility*. San Fransisco: Jossey Bass Publisher.
- Lewis, Philip V.(1987). *Organizational Communication*. New York: John Wiley& Sons.
- Locke, E.A.(1997).*Esensi Kepemimpinan*.(Terjemahan Aris Ananda). Jakarta: Spektrum.
- Mondy, R.W. dan Premeaux, S.R.(1995). *Management, Concepts, Practices and Skills*. New Jersey : Prentice Hall.
- Robbins, S.(1984). *Management Concepts, and Practice*.New Jersey : Prentice Hall.
- Salaisbury, D.F.(1996).*Five Technologies for Educational Change*.New Jersey : Englewood Cliffs.
- Sallis, E.(1993).*Total Quality Management in Education*.London :Kogan Page.
- Siagian, Sondang. P.(1997).*Teori dan Praktek Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Gunung Agung.
- Siagian Sondang P.(1990). *Sistem Informasi Untuk Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Cv.Hajimas Agung.
- Soltis, J.F.(1988). *Filsafat Pendidikan Sejak Pertengahan Abad Ini*. (Terjemahan SutanZanti Arbi). Jakarta: Ditjen Dikti DepartemenPendidikan dan Kebudayaan.
- Sutisna, Oteng.(1985).*Administrasi Pendidikan*. Bandung: Angkasa

Snyder, dkk.(1984).*Vision, Values and Courage: Leadership for Quality Management*. New York: The Free Press.

Soetopo, Hendiyat dan Soemanto, Wasty. (1982).*Pengantar Operasional Administrasi Pendidikan*. Surabaya: Usaha nasional.

Winardi. (1990). *Asas-Asas Manajemen*. Bandung : Mandar Madju.



INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
SUMATERA UTARA
FAKULTAS TARBIYAH

JALAN WILLIEM ISKANDAR TELP. 615683 MEDAN ESTATE

SURAT KETERANGAN

Nomor : IN. 14/E/PP.009/895/2001

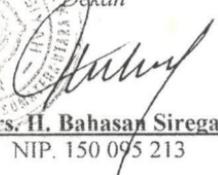
Dekan Fakultas Tarbiyah IAIN Sumatera Utara, dengan ini menerangkan bahwa saudara :

N a m a : Drs. Syahrums
N I P : 150 268 715
Pangkat/Gol : Penata (III/c)
Jabatan : Lektor Muda

benar telah melaksanakan penelitian dengan judul "PENGAMBILAN KEPUTUSAN YANG EFEKTIF DALAM PENDIDIKAN".

Demikian Surat Keterangan ini diperbuat dengan sebenarnya untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Medan, 24 Oktober 2000

Dekan

Drs. H. Bahasan Siregar
NIP. 150 095 213



DEPARTEMEN AGAMA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
SUMATERA UTARA
FAKULTAS TARBİYAH

JALAN WILLIEM ISKANDAR TELP. 615683 MEDAN ESTATE

SURAT REKOMENDASI

Nomor : IN. 14/E/TL.01/1464/2000

Setelah membaca dan memeriksa dengan saksama hal-hal yang berkenaan dengan Proposal Penelitian saudara :

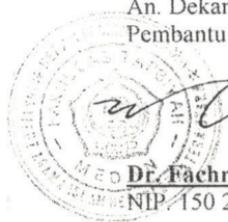
Nama : Drs. Syahrūm
NIP : 150 268 715
Pangkat/Gol : Penata (III/c)
Jabatan : Lektor Muda
Unit Kerja : Fakultas Tarbiyah IAIN Sumatera Utara Medan
Judul Penelitian : PENGAMBILAN KEPUTUSAN YANG EFEKTIF
DALAM PENDIDIKAN

maka Dekan Fakultas Tarbiyah IAIN SU Medan dapat menerima dan menyetujui Proposal tersebut untuk dilaksanakan dengan konsultan : **Drs.H. Irwan Nasution, M.Sc.**

Demikian Surat Rekomendasi ini diperbuat dengan sebenarnya agar dapat dimaklumi dan dapat dipergunakan seperlunya.

Medan, 23 Agustus 2000

An. Dekan
Pembantu Dekan I

Dr. Fachruddin, MA
NIP. 150 209 761

