

**PENGAMBILAN KEPUTUSAN PIMPINAN DI
SMP AL-KAUTSAR BANDAR LAMPUNG**

SKRIPSI

**HANITA ADELLA HARDANI
NPM : 1911030307**



Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN
LAMPUNG
1445 H/2024 M**

PENGAMBILAN KEPUTUSAN PIMPINAN DI SMP AL-KAUTSAR BANDAR LAMPUNG

SKRIPSI

Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas dan Memenuhi Syarat-Syarat Guna Mendapatkan Gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd)

Oleh:

Nama: Hanita Adella Hardani

NPM: 1911030307



Jurusan: Manajemen Pendidikan Islam

Pembimbing I : Dr. Oki Dermawan, M.Pd

Pembimbing II : Drs. Yosep Aspat Alamsyah, M.Ag

**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN
LAMPUNG
1445 H/2024 M**

ABSTRAK

SMP Al-Kautsar menunjukkan bahwa pengambilan keputusan berjalan dengan tepat dan konflik yang ada di SMP Al-Kautsar Bandar Lampung sangat rendah. Penulis juga menemukan data keunggulan yang ada di SMP Al-Kautsar Bandar Lampung serta suasana kerja yang menyenangkan dan motivasi kerja yang ada di SMP Al-Kautsar Bandar Lampung sangat tinggi. Kebijakan yang dicapai oleh SMP Al-Kautsar Bandar Lampung, tidak terlepas dari peran kepala sekolah sebagai nahkoda disekolah, bagaimana kepala sekolah menggerakkan, memotivasi, membuat keputusan menjadi salah satu pendorong keberhasilan di SMP Al-Kautsar Bandar Lampung. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana proses pengambilan keputusan dan untuk mengetahui bagaimana solusi dalam menyelesaikan berbagai masalah di bidang pengambilan keputusan di SMP Al-Kautsar Bandar Lampung.

Metode dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif deskriptif, teknik pengumpulan data seperti wawancara, dokumentasi dan observasi. Dengan teknik analisis data menggunakan reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Informan dalam penelitian ini diperoleh langsung dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan guru SMP Al-Kautsar Bandar Lampung. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik wawancara, dokumentasi, dan observasi, uji keabsahan data menggunakan triangulasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwasannya, Pengambilan Keputusan Pimpinan di SMP Al-Kautsar Bandar Lampung dalam menentukan dan pengambilan sebuah keputusan pimpinan selalu melakukan proses-proses yang berupa identifikasi masalah, mengidentifikasi kriteria, memberi bobot pada kriteria, mengembangkan alternatif-alternatif, menganalisis alternatif, memilih satu alternatif, melaksanakan alternatif, serta mengevaluasi pengambilan keputusan. Keputusan yang dibuat pimpinan berdasarkan kesepakatan bersama, dan selalu cenderung berhati-hati dalam menetapkan sebuah keputusan, serta berdasarkan fungsi manajemen. Hal ini muncul dari hasil wawancara dengan kepala sekolah, wakil

kepala sekolah, guru dan temuan dari hasil observasi yang penulis lakukan bahwa dalam pengambilan keputusan pimpinan sudah berjalan sesuai dengan prosedurnya.

Kata Kunci : (Decision Making) Pengambilan Keputusan Pimpinan



ABSTRACT

Al-Kautsar Middle School shows that decision making is running correctly and the conflict at Al-Kautsar Middle School in Bandar Lampung is very low. The author also found data on excellence at Al-Kautsar Middle School Bandar Lampung as well as a pleasant working atmosphere and work motivation at Al-Kautsar Middle School Bandar Lampung was very high. The policies achieved by Al-Kautsar Middle School Bandar Lampung cannot be separated from the role of the principal as school captain, how the principal mobilizes, motivates, and makes decisions is one of the drivers of success at Al-Kautsar Middle School Bandar Lampung. This research aims to find out how the decision making process works and to find out what the solutions are in resolving various problems in the field of decision making at Al-Kautsar Middle School Bandar Lampung.

The method in this research uses a qualitative approach. Descriptive qualitative research, data collection techniques such as interviews, documentation and observation. With data analysis techniques using data reduction, data presentation and drawing conclusions. Informants in this research were obtained directly from the principal, deputy principal, and teachers at Al-Kautsar Middle School, Bandar Lampung. Data collection techniques in this research used interview, documentation and observation techniques, testing the validity of the data using triangulation.

The results of the research show that, in determining and making a decision, leadership always carries out processes in the form of identifying problems, identifying criteria, giving weight to criteria, developing alternatives, analyzing alternatives, choosing one. alternatives, implementing alternatives, and evaluating decision making. Decisions made by leaders are based on mutual agreement, and always tend to be careful in making decisions, and based on management functions. This emerged from the results of interviews with school principals, deputy principals, teachers and findings from observations made by the author that the leadership's decision making had been carried out in accordance with the procedures.

Keywords: (Decision Making) Leadership Decision Making

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Hanita Adella Hardani
NPM : 1911030307
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Tarbiyah dan Keguruan

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul **“Pengambilan Keputusan Pimpinan di SMP Al-Kautsar Bandar Lampung”** adalah benar-benar merupakan hasil karya penyusun sendiri, bukan duplikasi ataupun salinan dari karya orang lain kecuali bagian yang telah dirujuk dan disebutkan dalam *footnote* atau daftar pustaka. Apabila dilain waktu terbukti adanya penyimpangan dalam karya ini, maka tanggung jawab sepenuhnya ada pada penyusun.

Demikian surat pernyataan ini saya buat agar dapat dimaklumi.

Bandar Lampung, September 2023
Penulis,



Hanita Adella Hardani
NPM.1911030307



**KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
RADEN INTAN LAMPUNG
FAKULTAS TARBİYAH DAN KEGURUAN**

Alamat : Jl. Let. Kol. H. Endro Suratmin Sukarame 1 Bandar Lampung 35131 ☎(0721) 703260

PERSETUJUAN

Judul Skripsi : Pengambilan Keputusan Pimpinan di SMP
Al-Kautsar Bandar Lampung
Nama : Hanita Adella Hardani
NPM : 1911030307
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Tarbiyah dan Keguruan

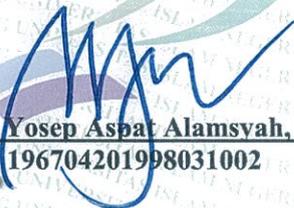
MENYETUJUI

Untuk dimunaqosyahkan dan dipertahankan dalam Sidang Munaqosyah
Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung

Pembimbing I,

Pembimbing II,


Dr. Oki Dermawan, M.Pd
NIP. 197610302005011001


Drs. Yosep Aspat Alamsyah, M.Ag
NIP. 196704201998031002

Ketua Program Studi,


Dr. H. Yetri, M.Pd
NIP. 196512151994032001



**KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
RADEN INTAN LAMPUNG
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN**

Alamat : Jl. Let. Kol. H. Endro Suratmin Sukarame 1 Bandar Lampung 35131 ☎(0721) 703260

PENGESAHAN

Skripsi dengan judul **“Pengambilan Keputusan Pimpinan di SMP Al-Kautsar Bandar Lampung”** yang disusun oleh: **Hanita Adella Hardani, NPM 1911030307**, Program Studi **Manajemen Pendidikan Islam (MPI)** telah diujikan pada sidang Munaqosyah di Fakultas Tarbiyah dan Keguruan pada Hari/Tanggal: **Senin, 11 Desember 2023** pukul **14.30 – 16.00 WIB**.

TIM PENGUJI

Ketua Sidang : Prof. Dr. Agus Pahrudin, M.Pd (.....)

Sekretaris Sidang : Jalaluddin, M.Pd (.....)

Penguji Utama : Prof. Dr. H. Deden Makbuloh, S.Ag, M.Ag (.....)

Penguji Pendamping I : Dr. Oki Dermawan, M.Pd (.....)

Penguji Pendamping II : Drs. Yosep Aspat Alamsyah, M.Ag (.....)

Mengetahui,
Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan



Prof. Dr. H. Miva Diana, M.Pd.

NIP. 196405281988032002

MOTTO

رَبَّنَا افْتَحْ بَيْنَنَا وَبَيْنَ قَوْمِنَا بِالْحَقِّ وَأَنْتَ خَيْرُ الْفَاتِحِينَ

"Ya Tuhan kami, berilah keputusan antara kami dan kaum kami dengan hak (adil). Engakaulah pemberi keputusan terbaik". (Q.S al-a'raf : 89)¹



¹ Kementerian Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an Dan Terjemahnya* (Semarang: PT. Kumudasworo Grafindo, 2010).

PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmanirrahim,

Dengan mengucapkan syukur kepada Allah SWT, yang senantiasa memberikan rahmat dan hidayahnya sehingga penyusun bisa dititik yang sekarang ini. Skripsi ini saya persembahkan kepada:

1. Kedua orang tuaku yang kusayangi, Almarhum Adehan Hardani dan Ibunda Miftha yang senantiasa mendoakan dalam setiap langkah dan kesuksesan demi keberhasilan dan menggapai cita-citaku. Semoga ibu sehat dan bahagia selalu.
2. Kedua Uwakku yang kusayangi, Samsul Muarif dan Herlina yang senantiasa membimbing penuh kasih sayang dan kesabaran dalam mendidikku. Selalu mendoakan dalam setiap langkah dan kesuksesan demi keberhasilan dan menggapai cita-cita. Semoga Allah SWT selalu menjaga kalian dalam kebaikan dan kemudahan aamiin.
3. Untuk kakak yang saya sayangi, Meiyuni, Tasa Qeida Putri, dan ponakannku Nashwa Wafa Aqilla, Raesha Shafana Aqilla terimakasih telah memberikan semangat dan doanya semoga Allah SWT selalu memberikan rahmatnya.
4. Kepada sahabat-sahabatku, Ismi Nur Kholifah, Fiona Anasthasya Putri, Lusiana, Isti Aprilia, Puji Istianah, Ananda Restiana, Salsabila Sofianti, Ellizha Aprillia Harahap, Dhea Larasati, Edo Saputra, Rijalul Waton yang telah memberikan saya motivasi yang selalu mendoakan dan mendukung dalam skripsi ini.
5. Yodi Eko Prasetyo, terima kasih untuk dukungan serta memberikan motivasi, doa, dan sabar untuk selalu memberikan semangat dari awal perkuliahan hingga proses penyusunan skripsi ini.
6. Teman-teman seperjuangan mahasiswa/i prodi Manajemen Pendidikan Islam 2019 khususnya kelas F yang telah berjuang dalam menyelesaikan studi di Manajemen Pendidikan Islam.
7. Teman-teman KKN DR Desa Turgak, Kecamatan Belalau, Kabupaten Lampung Barat.
8. Teman-teman PPL di MTS Masyariqul Anwar Durian Payung yang telah melaksanakan PPL bersama kurang lebih 40 hari.
9. Almamaterku tercinta UIN Raden Intan Lampung.

RIWAYAT HIDUP

Penulis bernama HANITA ADELLA HARDANI, dilahirkan di Lampung Tengah pada tanggal 17 November 2000, anak tunggal dari pasangan Almarhum Adehan Hardani dan Miftha. Penulis menempuh pendidikan dimulai dari Sekolah Dasar Negeri 2 Beringin Raya Bandar Lampung selesai pada tahun 2013. Kemudian melanjutkan Pendidikan di Sekolah Menengah Pertama Negeri 23 Bandar Lampung selesai pada tahun 2016. Kemudian melanjutkan Sekolah Menengah Atas 5 Bandar Lampung dengan mengambil jurusan Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam (MIPA) selesai pada tahun 2019. Kemudian mengikuti pendidikan tingkat perguruan tinggi pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung dan mengambil program studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) kelas F dimulai pada semester 1 tahun 2019.



Bandar Lampung, September 2023
Penulis,

Hanita Adella Hardani
NPM. 1911030307

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dengan menyebut nama Allah yang Maha pengasih lagi Maha Penyayang, saya haturkan puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan Rahmat, Inayah dan Hidayah-nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi ini dengan lancar. Shalawat beserta salam selalu terlimpah curahkan kepada Baginda Nabi besar Muhammad SAW, yang telah membimbing dan menuntut umat manusia dari zaman kegelapan menuju zaman terang benderang ini.

Berkat ridho yang diberikan Allah SWT, maka penulis dapat menyelesaikan skripsi ini berjudul **“Pengambilan Keputusan Pimpinan di SMP Al-Kautsar Bandar Lampung”**. Diajukan untuk menyelesaikan Program Sarjana Pendidikan (S.Pd) di Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.

Dalam proses penyusunan skripsi ini, penulis banyak menghadapi hambatan serta rintangan. Namun pada akhirnya penulis dapat melaluinya dengan adanya bimbingan dan juga bantuan dari berbagai pihak, baik secara moral maupun spiritual. Untuk itu dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terimakasih kepada:

1. Prof. Dr. Nirva Diana, M.Pd selaku Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung.
2. Dr. Hj. Yetri, M.Pd selaku Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam UIN Raden Intan Lampung.
3. Dr. Riyuzen Praja Tuala, M.Pd selaku Sekertaris Jurusan Manajemen Pendidikan Islam UIN Raden Intan Lampung.
4. Dr. Oki Dermawan, M.Pd selaku Pembimbing I dengan penuh keikhlasan telah banyak meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan dan arahan terutama dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Drs. Yosep Aspat Alamsyah, M.Ag selaku pembimbing II dengan penuh keikhlasan meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis.
6. Bapak dan ibu dosen Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Intan Lampung.

7. Kepala sekolah dan keluarga besar SMP Al-Kautsar Bandar Lampung, yang memberikan bantuan sehingga terselesaikan skripsi ini.
8. Kedua orang tua saya dan keluarga besar yang telah memberi memotivasi dan dorongan kepada penulis sampai saat ini.
9. Sahabat-sahabatku yang telah memberikan motivasi dan dorongan kepada penulis.
10. Serta teman-teman Manajemen Pendidikan Islam angkatan 2019 yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Dengan demikian, tak lupa penulis ucapkan terima kasih. Semoga skripsi ini memberikan informasi bagi mahasiswa Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung dan bermanfaat serta dapat digunakan bagi semua pihak yang membutuhkan.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Bandar Lampung, September 2023
Penulis

Hanita Adella Hardani
1911030307

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	ii
ABSTRAK	iii
SURAT PERNYATAAN	vii
PERSETUJUAN	ix
PENGESAHAN	x
MOTTO	xi
PERSEMBAHAN	xii
RIWAYAT HIDUP	xiii
KATA PENGANTAR	xiv
DAFTAR ISI	xvi
DAFTAR TABEL	xviii
DAFTAR GAMBAR	xix
DAFTAR LAMPIRAN	xx
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Penegasan Judul	1
B. Latar Belakang Masalah	2
C. Fokus Dan Subfokus Penelitian.....	9
D. Rumusan Penelitian	9
E. Tujuan Penelitian.....	10
F. Manfaat Penelitian.....	10
G. Kajian Penelitian Terdahulu Yang Relevan.....	11
H. Metode Penelitian.....	16
1. Jenis Penelitian	17
2. Sumber Data Penelitian.....	18
3. Teknik Pengumpulan Data.....	18
4. Analisis Data.....	21
5. Uji Keabsahan Data	22
BAB II LANDASAN TEORI	25
A. Pengambilan Keputusan Pimpinan	25
1. Pengertian Pengambilan Keputusan Pimpinan.....	25
2. Faktor-faktor Pengambilan Keputusan.....	31
3. Peranan Pengambilan Keputusan bagi Kepala Sekolah	35
4. Sumber-sumber Keputusan	39

5.	Pendekatan dalam Pengambilan Keputusan	41
B.	Tahapan Dalam Pelaksanaan Pengambilan Keputusan....	42
1.	Proses Pengambilan Keputusan	42
2.	Tipe-tipe Keputusan.....	44
3.	Solusi dalam Menyelesaikan Berbagai Masalah di Bidang Keputusan.....	46
4.	Model-model Yang Bisa diterapkan Kepala Sekolah Dalam Menentukan Pengambilan Keputusan	50
5.	Kendala-kendala Yang ditemukan Oleh Kepala Sekolah dalam Pengambilan Keputusan	54
6.	Manajemen Risiko Keputusan	55
 BAB III DESKRIPSI OBJEK PENELITIAN.....		61
A.	Gambaran Umum Objek Penelitian.....	61
1.	Sejarah SMP Al-Kautsar Bandar Lampung	61
2.	Visi, Misi, dan Tujuan SMP Al-Kautsar Bandar Lampung	62
3.	Profil SMP Al-Kautsar Bandar Lampung	63
4.	Struktur Organisasi SMP Al-Kautsar Bandar Lampung.....	68
B.	Penyajian Fakta dan Data Lapangan.....	69
 BAB IV ANALISIS DATA DAN HASIL PENELITIAN.....		85
A.	Deskripsi Hasil Penelitian	85
B.	Temuan Penelitian.....	100
 BAB V PENUTUP.....		103
A.	Kesimpulan	103
B.	Rekomendasi.....	103
 DAFTAR RUJUKAN.....		105
DAFTAR LAMPIRAN		109

DAFTAR TABEL

- 3.1 Tabel Data Guru
- 3.2 Tabel Jumlah Siswa
- 3.3 Tabel Sarana Fasilitas Belajar
- 3.4 Tabel Sarana Penunjang



DAFTAR GAMBAR

Data Struktur Organisasi

Data Struktur Tata Usaha

Dokumentasi Wawancara Dengan Kepala Sekolah

Dokumentasi Wawancara Dengan Wakil Kepala Sekolah

Dokumentasi Wawancara Dengan Guru



DAFTAR LAMPIRAN

Lembar Pengesahan Proposal
Surat Permohonan Mengadakan Pra Penelitian
Surat Balasan Mengadakan Pra Penelitian
Surat Permohonan Mengadakan Penelitian
Surat Balasan Mengadakan Penelitian
Instrumen Wawancara Penelitian
Instrumen Dokumentasi Peneliti
Transkrip Wawancara
Hasil Turnitin
Dokumentasi



BAB I

PENDAHULUAN

A. Penegasan Judul

Sebelum menjelaskan lebih lanjut serta menguraikan isi penelitian ini, maka penulis akan menjelaskan istilah yang terkandung dalam judul penelitian ini, penelitian yang berjudul: **“PENGAMBILAN KEPUTUSAN PIMPINAN DI SMP AL-KAUTSAR BANDAR LAMPUNG”** agar tidak terjadi kesalahan-kesalahan antara pembaca dengan apa yang dimaksud oleh penulis, maka penulis akan memberikan penjelasan judul sebagai berikut:

1. Pengambilan Keputusan

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.²

2. Pimpinan

Pemimpin/ pimpinan berasal dari kata asing “leader” dan kepemimpinan “leadership”. Pemimpin dan kepemimpinan adalah ibarat sekeping mata uang logam yang tidak bisa dipisahkan, dalam artian bisa dikaji secara terpisah namun harus dilihat sebagai satu kesatuan. Seorang pemimpin harus memiliki jiwa kepemimpinan, dan jiwa kepemimpinan yang dimiliki seorang pemimpin terbentuk dari waktu ke waktu hingga mengkristal dalam sebuah karakteristik.³

² Sondang Parulian Siagian, *Sistem Informasi Untuk Pengambilan Keputusan* (Jakarta: Gunung Agung, 1983), 83.

³ Irham Fahmi, *Manajemen Kepemimpinan Teori Dan Aplikasi*, (Bandung: Alfabeta, 2013), 16.

3. SMP Al-Kautsar Bandar Lampung

SMP Al-Kautsar merupakan sekolah di bawah naungan Yayasan Al Kautsar Lampung. SMP Al-Kautsar berlokasi di Jalan Soekarno Hatta, Kecamatan Rajabasa, Kota Bandar Lampung. SMP Al-Kautsar didirikan pada tanggal 16 Januari 1992 dan telah memperoleh status akreditasi A sejak tahun 2006.

B. Latar Belakang Masalah

Menetapkan keputusan adalah sudah menjadi bagian kehidupan kita, baik secara perseorangan ataupun kelompok. Pengambilan keputusan bermakna penting untuk kemajuan atau kemunduran sebuah organisasi. Penentuan keputusan yang efektif diharapkan akan membawa perubahan dan kemajuan sebuah organisasi ataupun lembaga begitupun sebaliknya jika penentuan atau pengambilan keputusan tidak tepat justru akan menimbulkan dampak buruk yang tidak diinginkan setiap organisasi maupun lembaga.

Undang-Undang RI No. 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan pasal 7 ayat (2) huruf a menyatakan bahwa pejabat pemerintah memiliki kewajiban membuat keputusan dan atau tindakan sesuai kewenangannya. Kemudian dilanjutkan pada pernyataan yang terdapat pada huruf f yaitu pejabat pemerintah memiliki kewajiban memberikan kesempatan kepada warga masyarakat (seseorang atau badan hukum perdata yang terkait dengan keputusan) untuk di dengar pendapatnya sebelum membuat keputusan.⁴ Disini pejabat pemerintah adalah sebagai pemimpin. Namun hal ini bukan hanya harus di lakukan oleh pejabat pemerintah saja. Akan lebih baik jika diterapkan oleh seluruh pemimpin dalam setiap keputusan. Seorang pemimpin benar-bener mempunyai peran besar dalam mengambil keputusan, begitu pula pemimpin pendidikan agar tetap bisa memberikan

⁴ Sekretariat Republik Indonesia, *Undang-Undang RI No. 30 Tentang Administrasi Pemerintahan*, n.d.

pelayanan yang baik terhadap peserta didik.

Didalam sebuah organisasi lembaga pendidikan tidak lepas dari suatu masalah, maka lembaga pendidikan harus melakukan persiapan untuk penanggulangan masalah-masalah yang akan terjadi. Pemimpin yang diwakili oleh manajemen harus selalu siaga sepanjang waktu untuk menyelesaikan berbagai masalah yang terjadi, tentunya juga harus menyiapkan solusi, ataupun cara, dan pengambilan keputusan yang tepat. Sebagai pemimpin suatu pengambilan keputusan harus memperhatikan aspek semua pihak, dan selalu berupaya untuk mengurangi konflik baik secara internal maupun eksternal, intinya dalam pengambilan keputusan harus dapat meminimalisir terjadinya konflik.⁵

Kepala sekolah atau kepala Madrasah sebagai pemimpin harus mempunyai usaha untuk mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan semua anggota atau bawahannya baik guru, siswa, orangtua siswa dan pihak lain. Kepala sekolah harus memberikan pengarahan dan pengawasan, dan juga harus mampu mengambil keputusan dan mengkomunikasikan hal-hal yang bersifat penting agar bisa menciptakan suasana kerja yang kondusif.

Secara luas pengambilan keputusan merupakan suatu hasil dari pemecahan masalah, juga merupakan pemilihan dari salah satu alternative dari berbagai alternative yang ada, serta penemuan suatu solusi dari suatu permasalahan yang sedang terjadi.

Didalam Al-Quran sudah dijelaskan tentang pengambilan keputusan sebagai berikut :

⁵ Mulyadi, *Pengantar Manajemen* (jakarta: In Media, 2016).

أَمْ لَكُمْ أَيْمَانٌ عَلَيْنَا بَلِغَةٌ إِلَى يَوْمِ الْقِيَامَةِ إِنَّ لَكُمْ لَمَا

تَّحْكُمُونَ ﴿٣٩﴾

Artinya:

“Atau apakah kamu memperoleh janji yang diperkuat dengan sumpah dari Kami, yang tetap berlaku sampai hari kiamat; sesungguhnya kamu benar-benar dapat mengambil keputusan (sekehendakmu)?” (Q:S Al-Qalam Ayat 39).⁶

Tafsir Tahlili Sumber Kemenag RI, pada ayat ini sekali lagi Allah mengejek orang-orang kafir dengan mengemukakan kalimat tanya “Hai orang-orang kafir, apakah kamu sekalian pernah menerima janji-janji dari kami tetapi seperti yang kamu katakan itu, yaitu kamu akan memperoleh segala yang kamu ingini, padahal kamu mengikari kami?” dari pernyataan ini dapat dipahami bahwa Allah sekali-kali tidak pernah menetapkan atau menjanjikan kepada hamba-Nya seperti mereka katakan itu.

Dalam lembaga pendidikan kepala sekolah ataupun kepala Madrasah berperan penting dalam mengambil keputusan. Suatu keputusan yang diambil oleh kepala sekolah akan sangat mempengaruhi lembaga, baik pengaruh positif ataupun negatif. Maka sebelum menentukan keputusan yang akan diambil, kepala sekolah diharapkan terlebih dahulu mempelajari masalah yang terjadi dan mencegah berbagai kemungkinan dan dampak yang akan terjadi setelah penetapan keputusan. Karena terdapat masalah yang cara penanggulangannya harus di selesaikan sesegera mungkin, perlahan, dan kemudian suatu permasalahan yang dalam penanggulangannya dilakukan dengan ekstra penuh

⁶ Kementrian Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an Dan Terjemahnya*.

pertimbangan.⁷

Pengambilan keputusan yang baik semestinya dilakukan dengan kesepakatan bersama, hal ini sudah tercantum dalam Al-Quran sebagai berikut:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظًا
الْقَلْبِ لَأَنفَضُوا مِن حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ
هُمَّ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ
إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Artinya:

“Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.” (Q:S Ali-Imran ayat 159).⁸

Tafsir Tahlili menerangkan, meskipun dalam keadaan genting, seperti terjadinya pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan oleh sebagai kaum Muslimin dalam Perang Uhud sehingga menyebabkan kaum Muslimin menderita. Akan tetapi Rasulullah tetap bersikap lemah lembut dan tidak marah terhadap pelanggaran itu, bahkan memaafkannya, dan memohonkan ampunan dari Allah

⁷ Jamal Ma’amur Asmani, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Yogyakarta: Diva Pers, 2012).

⁸ Kementerian Agama Republik Indonesia, *Al-Qur’an Dan Terjemahnya*.

untuk mereka. Andai Nabi Muhammad SAW bersikap keras, berhati kasar, tentulah mereka akan menjauhkan diri dari beliau. Di samping itu Nabi Muhammad SAW selalu bermusyawarah dengan mereka dalam segala hal, apalagi dalam urusan peperangan. Oleh karena itu kaum Muslimin patuh melaksanakan keputusan-keputusan itu merupakan keputusan bersama Nabi. Mereka tetap berjuang dan berjihad di jalan Allah dengan tekad yang bulat tanpa menghiraukan bahaya dan kesulitan yang mereka hadapi. Mereka bertawakal sepenuhnya kepada Allah, karena tidak ada yang dapat membela kaum Muslimin selain Allah.

Dari arti kandungan ayat Al-Quran diatas menjelaskan bahwa dalam menentukan dan melakukan pengambilan keputusan sebaiknya dilakukan melalui kesepakatan bersama ataupun musyawarah.

Maka dapat dikatakan Dengan melakukan kesepakatan bersama dan menentukan keputusan berdasarkan tanggung jawab bersama diharapkan bisa membantu lembaga pendidikan yang kaitannya adalah pemimpin di sekolah dalam menentukan dan melakukan pengambilan keputusan. Diadakannya kesepakatan bersama ataupun musyawarah itu pun tidak lepas dari keputusan kepala sekolah. Dengan begitu bisa dikatakan dalam pengambilan keputusan sepenuhnya berada ditangan kepala sekolah sebagai pemimpin teratas di suatu lembaga pendidikan. Jika pemimpin dilembaga pendidikan merupakan seseorang demokratis- partisipatif, maka seluruh anggota pasti akan diberikan keleluasaan untuk ikut menentukan keputusan melalui aspirasi-aspirasi dan pemikiran mereka. Tetapi jika pemimpin sekolah berjiwa otoriter, maka keputusan akan ditentukan sendiri oleh kepala sekolah dengan semua resiko yang sudah dipertimbangkan sebelumnya.

Pengambilan keputusan khususnya disekolah merupakan hal yang sangat substansial dan harus dilakukan. Kondisi ini

mengingat bahwa sekolah merupakan institusi yang harus diperhadapkan dengan berbagai persoalan yang memerlukan pemecahan masalah. Usaha untuk mencari solusi yang tepat atas berbagai masalah yang muncul tersebut harus melalui proses pengambilan keputusan yang tepat. Sejalan dengan hal tersebut Irham Fahmi mengemukakan bahwa pengambilan keputusan dapat di definisikan sebagai proses penelurusan masalah yang berawal dari latar belakang masalah, identifikasi masalah hingga kepada terbentuknya kesimpulan atau rekomendasi.⁹ Pembuatan keputusan ini tidak hanya dilakukan oleh para manajer puncak, tetapi juga para manajer menengah dan lini pertama. Setiap jabatan kepala sekolah dalam lembaga formal tertentu di harapkan mampu melaksanakan pengambilan keputusan sesuai dengan tugas sebagai pimpinan.

Berhasil atau tidaknya kegiatan sekolah banyak ditentukan oleh kepala sekolah, hal ini dikarenakan kepala sekolah adalah pengendali, penentu kebijakan pengambilan keputusan dalam pencapaian tujuan sekolah.¹⁰ Maka terdapat beberapa langkah yang bias dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan skilnya dibidang pengambilan keputusan. Seorang kepala sekolah sebelum bertindak mengambil keputusan mempunyai hal yang harus dipenuhi yaitu memiliki keinginan untuk mencapai pemecahan yang paling baik dengan memilih alternative yang paling memuaskan untuk tujuan tersebut.

Selanjutnya untuk lebih mematangkan proses pengambilan keputusan maka diperlukan hubungan partisipasi kelompok antara masyarakat, guru dan personil lainnya terutama kepala sekolah selaku penanggung jawab dalam pengambilan keputusan. Untuk itu kepala sekolah perlu menjalin hubungan yang harmonis dengan guru dan masyarakat selaku warga sekolah karena hal itu sangat

⁹ Irham Fahmi, *Manajemen Pengambilan Keputusan Teori Dan Aplikasi* (Bandung: Alfabeta, 2013), 3.

¹⁰ Puji Rahayu, "Peningkatan Kepala Sekolah Dalam Pengambilan Keputusan," *Jurnal Administrasi Pendidikan Bahana Manajemen Pendidikan 2*, no. 1 (2014).

menentukan tingkat partisipasi dalam proses pengambilan keputusan.

Sesuai dengan hasil pra penelitian yang di lakukan di SMP Al-Kautsar pada tanggal 12 Desember 2022 dengan metode wawancara penulis mewawancarai Bapak Rudyanto, M.Pd selaku kepala sekolah dan Bapak Ahmad Mudatsir, A.Md selaku kepala TU SMP Al-Kautsar Bandar Lampung. Penulis mewawancarai dengan berbagai pertanyaan yaitu tentang pengambilan keputusan pimpinan. SMP Al-Kautsar menunjukkan bahwa pengambilan keputusan berjalan dengan tepat dan konflik yang ada di SMP Al-Kautsar Bandar Lampung sangat rendah. Penulis juga menemukan data keunggulan yang ada di SMP Al-Kautsar Bandar Lampung serta suasana kerja yang menyenangkan dan motivasi kerja yang ada di SMP Al-Kautsar Bandar Lampung sangat tinggi. Kebijakan yang dicapai oleh SMP Al-Kautsar Bandar Lampung, tidak terlepas dari peran kepala sekolah sebagai nahkoda disekolah, bagaimana kepala sekolah menggerakkan, memotivasi, membuat keputusan menjadi salah satu pendorong keberhasilan di SMP Al-Kautsar Bandar Lampung¹¹

Realitas yang dikemukakan di atas di duga menyebabkan kualitas keputusan sudah sesuai dengan konsep ideal yang di harapkan. Partisipasi kelompok pengambilan keputusan ini menyebabkan kualitas keputusan yang di hasilkan berjalan baik serta mendapat dukungan yang memadai dari segenap masyarakat dan seluruh stakeholder sekolah.¹² Pada akhirnya, kegiatan pengambilan keputusan yang cepat dan tepat dengan melibatkan partisipasi kelompok merupakan solusi agar permasalahan yang akan menghambat roda organisasi dapat segera terpecahkan dan terselesaikan sehingga suatu

¹¹ Wawancara Dengan Bapak Rudyanto, M.Pd Selaku Kepala Sekolah, 12 Desember 2022

¹² Wawancara Dengan Bapak Ahmad Mudatsir, A.Md Selaku Kepala TU, 12 Desember 2022

organisasi dapat berjalan secara efisien dan efektif dalam rangka mencapai suatu tujuan organisasi sekolah.

Dengan latar belakang tersebut penulis tertarik dengan permasalahan di atas sehingga meneliti mengenai **“Pengambilan Keputusan Pimpinan di SMP Al-Kautsar Bandar Lampung”**

C. Fokus dan Sub Fokus Penelitian

1. Fokus Penelitian

Dalam penelitian kualitatif fokus penelitian menjadi satu hal yang penting, karena berhubungan fokus tentang seberapa luas dan sempitnya permasalahan yang akan diteliti. Maka penulis memfokuskan penelitian pada Pengambilan Keputusan Pimpinan di SMP Al-Kautsar Bandar Lampung.

2. Sub Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang diatas, dan teori Irham Fahmi maka sub fokus dalam penelitian Pengambilan Keputusan Pimpinan di SMP Al-Kautsar Bandar Lampung adalah sebagai berikut:

- a. Proses Pengambilan Keputusan
- b. Solusi dalam Menyelesaikan Berbagai Masalah di Bidang Pengambilan Keputusan.

D. Rumusan Penelitian

Berdasarkan sub fokus penelitian di atas, penulis dalam penelitian ini membuat rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana proses pengambilan keputusan di SMP Al-Kautsar Bandar Lampung?
2. Bagaimana solusi dalam menyelesaikan berbagai masalah di bidang pengambilan keputusan di SMP Al-Kautsar Bandar Lampung?

E. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah di atas maka tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis proses pengambilan keputusan di SMP Al-Kautsar Bandar Lampung.
2. Untuk menemukan solusi dalam menyelesaikan berbagai masalah di bidang pengambilan keputusan di SMP Al-Kautsar Bandar Lampung.

F. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini di harapkan bermanfaat baik secara teoritis maupun praktis. Dalam melakukan suatu penelitian maka di harapkan dapat memberikan manfaat bagi yang melakukan penelitian dan bagi orang-orang yang terlibat dalam penelitian itu. Manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan menemukan konsep baru mengenai system informasi manajemen terhadap pengambilan keputusan, sehingga penelitian ini dapat digunakan untuk memperkaya khasanah ilmu pengetahuan sebagai bahan referensi bagi peneliti yang akan datang.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi peneliti : menambah ilmu, wawasan, pengetahuan dan pengalaman terkait ilmu tentang sistem pengambilan keputusan.
- b. Bagi SMP Al-Kautsar Bandar Lampung : Dari hasil penelitian ini di harapkan dapat meningkatkan eektivitas dalam Sistem Pengambilan Keputusan di masa yang akan datang.
- c. Bagi Prodi Manajemen Pendidikan Islam : Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah masukan atau input sehingga dapat digunakan sebagai dukungan referensi bagi perpustakaan dan

pihak lain (mahasiswa) yang ingin melakukan penelitian.

G. Kajian Penelitian Terdahulu Yang Relevan

Adapun penelitian terdahulu dapat diketahui data yang relevan yang berhubungan dan terkait dengan judul Sistem Pengambilan Keputusan adalah sebagai berikut:

1. Puspita Mohune “*Proses Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah Dalam Pencapaian Visi dan Misi Pendidikan*”, penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif explanatori. Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data menggunakan kuesioner, observasi, wawancara dan dokumentasi. Hasil yang di dapat dari penelitian ini adalah proses pengambilan keputusan dalam pencapaian visi dan misi pendidikan di SMP Cokroaminoto Salongo berdasarkan 6 tahapan proses pengambilan keputusan, kepala sekolah cenderung melakukan 3 tahapan yaitu penentuan kriteria pemecahan masalah, pemilihan alternatif yang terbaik dan penetapan keputusan atau pengimplementasian alternatif yang dipilih. Jika dalam proses pengambilan keputusan kepala sekolah melaksanakan tahapan pengambilan keputusan terutama dalam menganalisis kondisi internal dan eksternal sekolah dengan resiko yang timbul dari setiap alternatif pilihan keputusan yang ada, maka pencapaian visi dan misi sekolah akan tercapai dan senantiasa eksis dalam menghadapi berbagai tantangan ke depan. Jika warga madrasah lebih terbuka dalam memberikan sumbangsih pemikiran yang lebih maksimal saat rapat-rapat pengambilan keputusan, maka akan memudahkan dalam mengidentifikasi alternatif pemecahan masalah dalam pengambilan keputusan secara logis dan terbaik. Perbedaan penelitian ini terletak pada fokus penelitian

dimana dalam penelitian ini memfokuskan tentang bagaimana sistem pengambilan keputusan di smp al-kautsar bandar lampung.¹³

2. Alfiatun Fitriani Ulfah “*Pengambilan Keputusan Kepala Madrasah*”, penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data menggunakan data yang diperoleh secara subjektif dari beberapa guru yang mengajar di sekolah tersebut. Hasil yang didapat dari penelitian ini adalah Kepala madrasah sudah menjalankan tugasnya dengan baik, memberikan keteladanan yang baik kepada pegawai yang lain, memberikan contoh yang baik kepada seluruh tenaga kependidikan beserta staff dan seluruh peserta didik yang ada di MTs Negeri 8 Kebumen. Melakukan pengendalian menggunakan langkah monitoring, rapat kecil, dan evaluasi untuk mendapatkan pencapaian dengan hasil yang maksimal. Kepala madrasah juga memiliki kewenangan dalam mengontrol pribadi tenaga kependidikan dengan mengenali karakter masing-masing sehingga pelaksanaan kegiatan yang sudah direncanakan dapat terlaksana dengan baik. Perbedaan penelitian dengan penelitian yang penulis buat adalah jika didalam penelitian yang penulis buat dalam pelaksanaan pengambilan keputusan menggunakan prosedur dasar sebelum meguji dan mengevaluasi sebuah keputusan, didalam penelitian ini kepala madrasah tidak menggunakan prosedur dasar dalam pengambilan keputusan tetapi kepala madrasah langsung mengadakan monitoring, kemudian baru mengadakan rapat dan mengevaluasi keputusan yang dibuat.¹⁴

¹³ Al-Minhaj : Jurnal Pendidikan Islam, Prodi Manajemen Pendidikan Islam IAIN Sultan Amal Gorontalo, Vol. 2 No. 1, Juni 2019, h. 111-127

¹⁴ Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan, UAD, Vol. 6, No. 4, Desember 2020, h. 549

3. Farida Napu “*Proses Pengambilan Keputusan Strategik dalam Penyusunan Anggaran di IAIN Sultan Amai Gorontalo*”, penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan fenomenologi. Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi dengan teknik analisis data menggunakan model dari Miles dan Huberman, yang membagi langkah-langkah dalam kegiatan analisis data dengan beberapa bagian yaitu pengumpulan data (data collection), reduksi data (data reduction), penyajian data (data display), dan penarikan kesimpulan atau verifikasi (conclutions). Hasil yang didapat dari penelitian ini adalah proses pengambilan keputusan strategik dalam penyusunan anggaran di IAIN Sultan Amai Gorontalo dilakukan melalui tahapan identifikasi masalah, pengembangan, penyelesaian serta implementasi dan evaluasi. Setiap pengambilan keputusan dirumuskan dan dikoordinasikan dahulu dengan para pengambil keputusan di tingkat institut, tingkat fakultas hingga prodi, lembaga/unit dan tingkat pascasarjana, sebelum ditetapkan sebagai suatu program dalam perencanaan penyusunan anggaran. Dari segi langkah-langkah dalam mengambil keputusan mulai dari mendefinisikan masalah, menganalisis masalah, mengembangkan alternatif solusi, memutuskan solusi terbaik dan memindahkan keputusan ke dalam tindakan efektif dilakukan dengan dengan cara kompromi, dan musyawarah untuk mufakat melalui rapat kerja. Perbedaan penelitian ini terletak pada fokus penelitian dimana dalam penelitian ini memfokuskan tentang bagaimana sistem pengambilan keputusan di smp al-kautsar bandar lampung.¹⁵

¹⁵ Al-Minhaj: Jurnal Pendidikan Islam, Prodi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana IAIN Sultan Amai Gorontalo, Vol. 2, No. 1, Juni 2019, h. 57-72

4. Danang Rizky Permadani “*Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pembuatan Keputusan*”, penelitian ini menggunakan metode kualitatif bertujuan mencari informasi lebih rinci mengenai peran kepemimpinan kepala sekolah dalam pembuatan keputusan. Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data observasi, wawancara, dan dokumentasi. Sumber data di lapangan diantaranya Kepala Sekolah, Guru, dan Tenaga Kependidikan. Hasil yang didapat dari penelitian ini menunjukkan bahwa pembuatan keputusan oleh Kepala sekolah di Yayasan Tarbiyatun Nasyi’in Al Mihaaj Wates Kabupaten Kediri bahwa hal yang dilaksanakan oleh kepala sekolah meliputi peran regulatife, demokratis, dan persuasif. Hal tersebut dilakukan sebagai bentuk tindakan yang dilakukan oleh seorang pemimpin. Tugas tersebut tidak terlepas dari kerjasama dengan pihak terkait seperti para guru dan karyawan. Perbedaan penelitian ini terletak pada subfokus penelitian dimana peneliti membahas tentang cara-cara mengatasi situasi konflik dalam pengambilan keputusan.¹⁶
5. Indra Purwanto “*Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pengambilan Keputusan di SMK Muhammadiyah Bumiayu Kabupaten Brebes*”, penelitian ini menggunakan metode lapangan (field research) yang dilakukan melalui pengamatan langsung ke lokasi yang dijadikan obyek penelitian yang berorientasi pada temuan atau gejala alami. Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data adalah data hasil analisis dokumen, wawancara, dan hasil pengamatan (observasi). Hasil yang didapat dari penelitian ini bahwa kepemimpinan kepala sekolah di SMK Muhammadiyah Bumiayu Kabupaten Brebes,

¹⁶ JAMP: Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan, UNM, Vol. 1, No. 3, September 2018, h. 320-326

tercermin dari perilaku yang cenderung pada melaksanakan tindakan yang selalu menyerap aspirasi bawahannya, memberdayakan para bawahan agar bekerja secara maksimal, senantiasa memperhatikan kebutuhan bawahan dengan berusaha menciptakan suasana saling percaya dan mempercayai, saling menghargai, simpati terhadap sikap bawahan, memiliki sifat bersahabat, menumbuhkan peran serta bawahan dalam pembuatan keputusan dan kegiatan lain, dengan mengutamakan pengarahannya, tumbuh pula rasa respek dan hormat diri dari bawahan kepada pimpinannya, sehingga apa yang menjadi tugas merupakan hasil keputusan bersama dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Perbedaan penelitian ini terletak di penelitian yang penulis buat adalah didalam penelitian ini kepala sekolah sudah menggunakan prosedur dasar dalam pengambilan keputusan, dan mengundang kehadiran para guru untuk melaksanakan pengambilan keputusan, tetapi belum menerapkan pengujian dan penilaian sebuah keputusan yang dibuat dan yang akan ditetapkan.¹⁷

6. Herson Anwar "*Proses Pengambilan Keputusan untuk Mengembangkan Mutu Madrasah*", penelitian ini menggunakan penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data observasi, wawancara, dan dokumentasi. Sumber data di lapangan diantaranya Kepala Sekolah, Guru, dan Tenaga Kependidikan. Hasil yang didapat dari penelitian ini bahwa Pengambilan Keputusan di MAN Model Gorontalo kepala madrasah mempunyai kebijakan mengelola madrasah sendiri, dalam perumusan masalah hendaknya kepala madrasah meningkatkan kegiatan analisis kondisi eksternal madrasah yang dapat memeposisikan madrasah dalam konstelasi luar

¹⁷ Jurnal Pendidikan, IAIN Purwokerto, Vol. 2, No. 1, November 2018, h. 13

organisasi. Madrasah senantiasa dalam keadaan waspada terhadap ancaman dan tantangan yang dihadapi kedepan. Dalam penentuan kriteria pemecahan masalah, kepala madrasah menganalisis situasi, sumberdaya, fakta dan data yang ada yang relevan. Sebagai administrator, kepala madrasah memiliki tugas dan tanggung jawab yang cukup berat baik itu dibidang pengelolaan, kesiswaan, kepegawaian, pembelajaran, keuangan serta sarana dan prasarana. Masalah tersebut dipecahkan kepala madrasah dengan membuat kartu keputusan untuk memudahkan dalam mengidentifikasi alternative pemecahan masalah, membuat beberapa alternative keputusan berdasar masalah yang telah dirumuskan menggunakan setiap bukti (informasi) yang tersedia untuk menentukan bobot tiap pilihan keputusan secara logis. Perbedaan penelitian ini terletak pada subfokus penelitian dimana peneliti membahas tentang cara-cara mengatasi situasi konflik dalam pengambilan keputusan.¹⁸

H. Metode Penelitian

Secara umum metode penelitian diartikan sebagai cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu, kegiatan itu berdasarkan ciri-ciri ilmiah yaitu rasional, empiris, dan sistematis. Rasional berarti penelitian dilakukan secara masuk akal dan dapat diterima oleh akal manusia. Empiris berarti cara-cara yang dilakukan dapat di amati oleh indra manusia. Sistematis memiliki arti proses yang digunakan dalam penelitian.¹⁹ Dengan demikian Metode penelitian adalah suatu cara yang digunakan untuk mengetahui sesuatu dalam penelitian ilmiah dengan langkah-langkah yang sistematis

¹⁸ Jurnal Pendidikan Islam, IAIN Sultan Amai Gorontalo, Vol.8. No.1, April 2014, h. 44

¹⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2015), 3.

dan memiliki untuk mendapatkan fakta-fakta yang baru yang bertujuan secara teknologi.

1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Pada penelitian ini peneliti menggunakan jenis penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif yaitu penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang di amati dengan memaparkan keadaan objek yang diteliti.²⁰ Penelitian kualitatif sendiri ialah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena yang dialami oleh subjek peneliti misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dll. Secara holistik dengan mendeskripsikan dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah.²¹

Sementara pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif metode deskriptif. Metode ini dapat di artikan sebagai prosedur pemecahan masalah yang di selidiki dengan menggambarkan keadaan objek penelitian pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta atau apa ada nya, metode deskriptif memusatkan perhatiannya pada menemukan fakta-fakta sebagaimana keadaan sebenarnya.²²

Tujuan utama dilakukan penelitian deskriptif adalah menggambarkan secara sistematis fakta dan karakteristik objek atau suatu subjek yang di teliti secara tepat. Metode ini di gunakan karena di pandang dapat menjelaskan atau mendeskripsikan suatu keadaan mengenai Sistem Pengambilan Keputusan di

²⁰ Nurul Zuriah, *Metodologi Penelitian Sosial Dan Pendekatan* (jakarta: PT. Bumi Aksara, 2007), 92.

²¹ Lexy J. Moeleng, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2014), 6.

²² Lexy J. Moeleng, 14.

SMP Al-Kautsar Bandar Lampung.

2. Sumber Data Penelitian

Sumber data adalah dimana data dapat diperoleh, adapun sumber data dalam penelitian ini dapat diperoleh melalui kata atau tindakan yang diperoleh peneliti dengan melakukan observasi (pengamatan), wawancara dan dokumentasi terhadap pihak-pihak terkait yang meliputi Kepala Sekolah, dan Tata Usaha di SMP Al-Kautsar Bandar Lampung. Sumber data terbagi menjadi dua yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder.²³

a. Sumber Data Primer

Sumber data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung. Data ini diperoleh melalui observasi, wawancara, dan terjun langsung kelapangan. Sumber data primer mencakup subjeknya yaitu kepala sekolah, Wakil kepala sekolah dan Guru sebagai tempat untuk mencari informasi.

b. Sumber Data Sekunder

Sumber data sekunder yakni data yang diperoleh peneliti dari data yang sudah ada. Seperti dokumen-dokumen atau catatan-catatan, jurnal, skripsi tentang sekolah yang berhubungan dengan penelitian.

3. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah awal dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar yang

²³ Mukhtazar, *Prosedur Penelitian Pendidikan* (jakarta: Absolute Media, 2020), 159.

ditetapkan.²⁴ Dalam mengumpulkan data mengenai Pengambilan Keputusan Pimpinan di SMP Al-Kautsar Bandar Lampung peneliti menggunakan metode Observasi, Wawancara, dan Dokumentasi.

a. Wawancara

Jenis wawancara yang diterapkan dalam proses penelitian ini adalah wawancara semi terstruktur dimana pelaksanaannya lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Dalam wawancara ini peneliti terlebih dahulu membuat garis besar pokok-pokok pembicaraan yang akan ditanyakan langsung kepada kepala sekolah sebagai objek penelitian dalam penelitian ini. Sehingga dari wawancara ini peneliti mengharapkan akan dapat memperoleh data secara luas, guna untuk memperoleh pandangan lebih detail terhadap objek penelitian sehingga dapat mengungkapkan jawaban lebih mendalam.

Data yang diperoleh adalah data berupa rekaman yang berasal dari narasumber yang telah ditentukan sebelumnya. Adapun narasumber wawancara ini adalah kepala sekolah, Wakil Kepala Sekolah dan Guru di SMP Al-Kautsar Bandar Lampung.

b. Observasi

Observasi (pengamatan) yang diterapkan dalam penelitian ini adalah observasi non partisipan yaitu “suatu proses pengamatan yang dilakukan dengan tidak

²⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2010), 308.

terlibat langsung dalam kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau digunakan sebagai sumber penelitian dan kegiatan pengumpulan data dilakukan melalui proses observasi.²⁵ Observasi dilakukan oleh peneliti itu sendiri peneliti ikut mengamati, mencatat, dan menyimpulkan mengenai Sistem Pengambilan Keputusan di SMP Al-Kautsar. Observasi dilakukan dari tanggal 12 Desember 2022 sampai dengan selesai di SMP Al-Kautsar Bandar Lampung.

Pada teknik observasi ini peneliti mengumpulkan data berupa mengamati, mencatat, menganalisis serta membuat kesimpulan mengenai sistem pengambilan keputusan di SMP Al-Kautsar Bandar Lampung.

c. Dokumentasi

Dokumentasi yaitu pengumpulan beberapa informasi tentang data dan fakta yang berhubungan dengan masalah dan tujuan penelitian, baik dari sumber dokumen yang dipublikasikan atau tidak dipublikasikan, buku-buku, jurnal ilmiah, koran, majalah, website dan lain lain. Dokumentasi dilakukan untuk melengkapi dan memperkuat data peneliti dalam mempelajari dokumen-dokumen dan arsip-arsip lain yang berkaitan dengan pengambilan keputusan pimpinan di SMP Al-Kautsar Bandar Lampung.

Adapun dokumentasi yang digunakan penulis untuk memperoleh data-data

²⁵ S. Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan* (jakarta: Rineka Cipta, 2014), 58.

tentang dokumentasi seperti profil sekolah, data prestasi, struktur organisasi, data guru/pegawai dan peserta didik, akreditasi, visi dan misi, dan sarana prasarana di SMP Al-Kautsar Bandar Lampung.

4. Analisis Data

Analisis data adalah proses pengurutan data, mengorganisasikannya dalam suatu pola kategori dari satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan hipotesis kerja.²⁶ Melis and Huberman mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Dalam penelitian ini menggunakan analisis data model miles dan huberman yang meliputi tiga tahapan yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.²⁷

a. Reduksi Data

Reduksi data di artikan sebagai proses pemilahan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, transformasi data yang muncul dari catatan tertulis di lapangan. Peneliti mengumpulkan data-data dari hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi, peneliti melakukan reduksi data dengan cara mengabil hal-hal pokok yang sesuai fokus penelitian dan membuang data yang di anggap tidak diperlukan. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang menjadi fokus dan penting dalam penelitian dengan demikian data yang telah di reduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas

²⁶ Nasution, *Metode Penelitiannaturalistic Kualitatif* (Bandung: Tarsito, 2003), 58.

²⁷ Lexy J. Moeleng, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 331.

dan mempermudah peneliti menggunakan data selanjutnya.²⁸

b. Penyajian Data

Penyajian data adalah sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan untuk menarik kesimpulan dan pengambilan tindakan yang di sajikan antara lain dalam bentuk naratif, matriks, jaringan dan bagan. Peneliti menyajikan data yang berupa pemahaman mengenai manajemen peserta didik. Dalam penelitian ini, data yang disajikan dalam bentuk naratif.

c. Verifikasi Data dan Menarik Kesimpulan

Verifikasi dan menarik kesimpulan merupakan bagian ketiga dari kegiatan analisis data, Jadi pada tahap ini peneliti menarik kesimpulan dari temuan data. Untuk menarik kesimpulan maka dimulai dari data lapangan dan teori yang digunakan sehingga akan menghasilkan kesimpulan.

5. Uji Keabsahan Data

Dalam penelitian kualitatif temuan atau data dinyatakan valid apabila tidak ada perbedaan antara yang dilaporkan peneliti dengan apa yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti, dan dalam penelitian ini data- data yang terkumpul akan diperiksa dengan menggunakan teknik transferabilitas, yaitu peneliti harus membuat laporannya dengan uraian yang rinci, jelas, sistematis sehingga dapat dipercaya. Dengan demikian pembaca menjadi jelas dan memutuskan dapat atau tidaknya hasil penelitian tersebut diaplikasikan ditempat lain.

²⁸ Manzilati Asfi, *Metodologi Penelitian Kualitatif: Paradigma, Metode Dan Aplikasi* (Malang: Brawijaya Press, 2017).

Dalam teknik pengumpulan data, triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Triangulasi teknik, berarti peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda-beda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama. Peneliti menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi untuk sumber data yang sama secara serempak. Triangulasi sumber berarti, untuk mendapatkan data dari sumber yang berbeda-beda dengan teknik yang sama.²⁹

Maka dalam penelitian ini, peneliti menggunakan triangulasi sumber dimana data yang diperoleh dari hasil wawancara dari beberapa sumber kemudian mencocokkan dengan sumber yang lain untuk menguatkan agar mendapatkan data yang sebenar-benarnya.

²⁹ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Produk* (jakarta: Rineka Cipta, 2002), 274–75.



BAB II LANDASAN TEORI

A. Pengambilan Keputusan Pimpinan

1. Pengertian Pengambilan Keputusan Pimpinan

Hakikat pengambilan keputusan ialah proses memilih dua alternatif atau lebih. Pilihan yang ditetapkan didasarkan pada pertimbangan rasional yang memiliki keutamaan lebih banyak bagi organisasi daripada alternatif lainnya.³⁰ Pengambilan keputusan merupakan suatu proses pengambilan pilihan dari sejumlah alternatif untuk mencapai suatu hasil yang diinginkan.³¹

Setiap kegiatan pendidikan selalu disertai dengan pengambilan keputusan sebab sebelum diputuskan rencana kegiatan itu tidak boleh dilaksanakan. Pihak yang mengambil keputusan pada umumnya adalah manajer tertinggi atau administrator tertinggi atau tim manajer.³²

Sementara pendapat lain menjelaskan pengambilan keputusan sebagai proses memilih rangkaian/tindakan diantara dua macam alternatif yang ada (atau lebih) guna mencapai pemecahan atas problem tertentu. pembuatan keputusan merupakan pilihan yang secara sadar dijatuhkan atas satu alternatif dari berbagai alternatif yang ada. pembuatan keputusan itu sendiri merupakan proses yang digunakan untuk memilih suatu tindakan sebagai cara pemecahan masalah.³³

Sedangkan dari pendapat Handoko pengambilan keputusan adalah bagian kunci kegiatan manajer dan menggambarkan proses melalui serangkaian kegiatan yang dipilih sebagai penyelesaian suatu masalah. Selanjutnya pengambilan keputusan menentukan serangkaian kegiatan pencapaian tujuan organisasi. Pengambilan keputusan merupakan proses pemilihan berbagai alternatif dan

³⁰ Asrul Syafaruddin, *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer* (Bandung: Cita Pustaka Media, 2013), 48.

³¹ F. Eisenfuhr, *Decision Making* (New York: NY: Springer, 2011), 5.

³² Neneng Lina, *Perencanaan Pendidikan* (Bandung: CV Pustaka, 2011), 13.

³³ Komariah Aan, *Administrasi Pendidikan* (Ponorogo: Alfabeta, 2010), 23.

merupakan kegiatan dinamis yang setiap saat dilakukan seorang pemimpin.

Dalam Al-Qur'an menjelaskan tentang pengambilan keputusan dalam suatu yang telah dijelaskan tentang manusia dalam mengambil sebuah pendapat. Dalam hal ini dijelaskan dalam Surah Al-Isra ayat 12 yaitu:

وَجَعَلْنَا اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ آيَاتَيْنِ ۖ فَمَحَوْنَا آيَةَ اللَّيْلِ
وَجَعَلْنَا آيَةَ النَّهَارِ مُبْصِرَةً لِّتَبْتَغُوا فَضْلًا مِّن رَّبِّكُمْ
وَلِتَعْلَمُوا عَدَدَ السِّنِينَ وَالْحِسَابَ ۚ وَكُلَّ شَيْءٍ
فَصَلَّنَاهُ تَفْصِيلًا ﴿١٢﴾

Artinya:

“Dan Kami jadikan malam dan siang sebagai dua tanda, lalu Kami hapuskan tanda malam dan Kami jadikan tanda siang itu terang, agar kamu mencari kurnia dari Tuhanmu, dan supaya kamu mengetahui bilangan tahun-tahun dan perhitungan. Dan segala sesuatu telah Kami terangkan dengan jelas.” (QS. Al-Isra' ayat 12).³⁴

Tafsir Quraish Shihab menerangkan Kami jadikan malam dan siang dengan segala bentuk dan perputaran silih berganti yang ada padanya sebagai tanda yang menunjukkan keesaan dan kekuasaan Kami. Kami hilangkan sinar pada malam hari, sehingga tidak tampak sesuatu apa pun. Sebagai tandanya adalah kegelapan yang tidak disinari oleh matahari. Itu merupakan tanda yang paling besar. Kami jadikan siang terang benderang. Dan matahari yang merupakan tanda yang paling besar--tampak kelihatan. Dengan adanya sinar

³⁴ Kementerian Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an Dan Terjemahnya*.

pada siang hari kalian dapat mencari penghidupan. Dan dengan pergantian siang dan malam kalian dapat mengetahui bilangan tahun, perhitungan bulan, hari dan segala sesuatu yang mendatangkan maslahat bagi kalian. Semua itu telah Kami terangkan dengan jelas sehingga dapat menjadi bukti bagi kalian setelah sempurnanya kenikmatan.

Mulyadi juga menuturkan, Pengambilan Keputusan adalah suatu proses untuk memilih alternatif dan masukan-masukan dari orang lain disimpulkan dari suatu masalah yang ada sehingga menjadi keputusan. Dalam pengambilan keputusan yang kurang baik adalah mencerminkan suatu kegiatan organisasi/perusahaan atau manajemennya juga tidak akan baik pula, sehingga akan berdampak pada pelaksanaan semua kegiatan dan hasilnya tidak akan bisa tercapai tujuan yang diinginkan oleh organisasi/perusahaan.³⁵

G.R Terry mengemukakan keputusan adalah sebagai pemilihan yang didasarkan kriteria tertentu atas dua atau lebih alternatif.³⁶ Sedangkan Claude S.Goerge, Jr mengatakan proses pengambilan keputusan itu dikerjakan oleh kebanyakan manajer berupa suatu kesadaran, kegiatan pemikiran yang termasuk pertimbangan, penilaian dan pemilihan diantara sejumlah alternatif.

Sumber lain mengatakan Keputusan adalah proses penelusuran masalah yang berawal dari latar belakang masalah, indentifikasi masalah hingga kepada terbentuknya kesimpulan atau rekomendasi. Rekomendasi itulah yang selanjutnya dipakai dan digunakan sebagai pedoman basis dalam pengambilan keputusan. Oleh karena itu, begitu besarnya pengaruh yang akan terjadi jika seandainya rekomendasi yang dihasilkan tersebut bterdapat kekeliruan atau adanya kesalahan-kesalahan yang tersembunyi karena faktor ketidak hati-hatian dalam melakukan pengkajian

³⁵ Mulyadi, *Pengantar Manajemen*.

³⁶ Syamsi Ibnu, *Pengambilan Keputusan Dan Sistem Informasi* (jakarta, 2000), 5, Bumi Aksara.

masalah.³⁷

Keputusan sendiri memiliki pemilihan diantara alternatif-alternatif. Definisi ini mengandung tiga pengertian, yaitu:

- a. Ada pilihan atas dasar logika atau pertimbangan
- b. Ada beberapa alternatif yang harus dipilih salah satu yang terbaik.
- c. Ada tujuan yang ingin dicapai dan diputuskan itu mungkin mendekati pada tujuan tersebut

Pengambilan keputusan sebagai suatu kelanjutan dari cara pemecahan masalah. Pengambilan keputusan memiliki fungsi antara lain sebagai pangkal permulaan dari semua aktivitas manusia yang sadar dan terarah, baik secara individual maupun secara kelompok, baik secara institusionalnya maupun secara organisasional. Selain itu pengambilan keputusan juga merupakan sesuatu yang bersifat futuristik, artinya bersangkutan paut dengan hari depan, masa yang akan datang, dimana efeknya atau pengaruhnya berlangsung cukup lama.

Pengambilan keputusan yang tepat harus melihat dari berbagai faktor eksternal maupun internal, karena untuk mengetahui kondisi real dimana serta kapan keputusan tersebut akan dilaksanakan.

Keputusan adalah proses penelusuran masalah yang berawal dari latar belakang masalah, identifikasi masalah hingga kepada terbentuknya kesimpulan atau rekomendasi. Rekomendasi itulah yang selanjutnya dipakai dan digunakan sebagai pedoman basis dalam pengambilan keputusan. Oleh karena itu, begitu besarnya pengaruh yang akan terjadi jika seandainya rekomendasi yang dihasilkan tersebut terdapat kekeliruan atau adanya kesalahan-kesalahan yang tersembunyi karena faktor ketidak hati-hatian dalam melakukan pengkajian

³⁷ Irham Fahmi, *Teori Dan Teknik Pengambilan Keputusan Kualitatif Dan Kuantitatif* (Bandung: Rajawali Pers, 2013).

masalah.³⁸

Dari banyak pengertian pengambilan keputusan diatas dapat disimpulkan bahwa keputusan adalah sebuah hasil dari pemecahan masalah, jawaban dari suatu pertanyaan sebagai hukum situasi, dan merupakan pemilihan dari salah satu alternatif-alternatif yang ada, serta pengakhiran dari proses pemikiran tentang masalah atau problema yang dihadapi. Adapun hasil dari pengambilan keputusan adalah keputusan (decision).³⁹

Kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan. Ilmu kepemimpinan telah semakin berkembang seiring dengan dinamika perkembangan hidup manusia.⁴⁰

Untuk memahami definisi kepemimpinan secara lebih dalam, ada beberapa definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli, yaitu:⁴¹

- a. Stephen P. Robbins mengatakan, kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan.
- b. Ricky W. Griffin mengatakan, pemimpin adalah individu yang mampu mempengaruhi perilaku orang lain tanpa harus mengandalkan kekerasan.
- c. Tzu dan Cleary berpendapat bahwa kepemimpinan adalah sebuah persoalan kecerdasan, kelayakan untuk dipercaya, kelembutan, keberanian, dan ketegasan.⁴²

³⁸ Irham Fahmi.

³⁹ Rizky Dermawan, *Pengambilan Keputusan Landasan Filosofis, Konsep Dan Aplikasi* (Bandung: Alfabeta, 2013), 7–8.

⁴⁰ Irham Fahmi, *Manajemen Kepemimpinan Teori Dan Aplikasi*, 15.

⁴¹ Irham Fahmi, *Teori Dan Teknik Pengambilan Keputusan Kualitatif Dan Kuantitatif*, 16.

⁴² Donny Juni Priansa Suwatno, *Manajemen SDM* (Bandung: Alfabeta, 2014), 140.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah cara seseorang untuk mempengaruhi individu maupun kelompok untuk mencapai suatu tujuan.

Pemimpin berasal dari kata asing “*leader*” dan kepemimpinan “*leadership*”.⁴³ Pemimpin dan kepemimpinan adalah ibarat sekeping mata uang logam yang tidak bisa dipisahkan, dalam artian bisa dikaji secara terpisah namun harus dilihat sebagai satu kesatuan. Seorang pemimpin harus memiliki jiwa kepemimpinan, dan jiwa kepemimpinan yang dimiliki seorang pemimpin terbentuk dari waktu ke waktu hingga mengkristal dalam sebuah karakteristik.⁴⁴ Menurut Yosep Aspat Alamsyah mengatakan seorang pemimpin wajib memiliki etika yang baik, karena seorang pemimpin merupakan panutan bagi bawahan, karyawan serta staf lainnya.⁴⁵

Pemimpin adalah seorang yang memiliki bawahan atau pengikut untuk suatu tujuan dan keberhasilan sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan yang dimilikinya.⁴⁶ Keberhasilan ataupun kegagalan dalam mencapai tujuan organisasi banyak ditentukan oleh gaya kepemimpinan seseorang dalam mengelola sumber daya yang ada.

Pemimpin dibebani dengan tanggung jawab memimpin organisasinya untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Hal ini tidak hanya membutuhkan keserbagunaan dan kecakapan, namun juga manajemen pengetahuan yang telah memadai dengan pengambilan keputusan yang sangat baik.⁴⁷

⁴³ Suwatno, 140.

⁴⁴ Irham Fahmi, *Manajemen Kepemimpinan Teori Dan Aplikasi*, 16.

⁴⁵ Yosep Aspat Alamsyah, “Membumikan Sifat Rasul Dalam Kepemimpinan Pendidikan,” *Al-Idarah: Jurnal Pendidikan Islam* 7 (2017): 2.

⁴⁶ Yohny Anwar dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Alfabeta, 2016), 89.

⁴⁷ . & Prusak.L Davenport, T.H, “Managing Costumer Support Knowledge,” *California Management Review* 3, no. 40 (1998): 195–208.

Definisi pemimpin menurut para ahli, yaitu:⁴⁸

- a. Kartono menyatakan pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki superioritas tertentu, sehingga dia memiliki kewibawaan dan kekuasaan untuk menggerakkan orang lain melakukan usaha bersama guna mencapai sasaran tertentu.
- b. Kouzes menyatakan bahwa pemimpin adalah pionir sebagai orang yang bersedia melangkah kedalam situasi yang tidak diketahui.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan atau kelebihan di satu bidang sehingga dia mampu mempengaruhi individu lain maupun kelompok untuk bersama - sama mencapai suatu tujuan tertentu.

2. Faktor-faktor Pengambilan Keputusan

Menurut Eti Rochaety Dalam proses pengambilan keputusan, suatu organisasi maupun lembaga pendidikan, tidak terlepas dari Faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan yaitu sebagai berikut:⁴⁹

a. Posisi atau kedudukan

Dalam rangka pengambilan keputusan, posisi atau kedudukan dapat dilihat dalam hal: (1) letak posisi, apakah sebagai pembuat keputusan (decision maker), penentu keputusan (decision taker), ataukah staf (staffer); (2) tingkat posisi apakah sebagai strategi, policy, peraturan, organisasional, operasional, atau teknis.

b. Masalah

Masalah atau problem adalah apa yang menjadi penghalang untuk tercapainya tujuan yang merupakan penyimpangan dari apa yang diharapkan,

⁴⁸ Suwatno, *Manajemen SDM*, 140.

⁴⁹ Eti Rochaety, *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan* (jakarta: Bumi Aksara, 2009), 22.

direncanakan, dikehendaki, atau harus diselesaikan. Masalah dapat dibagi dua jenis yaitu : (1) masalah terstruktur (well structured problems), yaitu masalah yang logis, dikenal, dan mudah diidentifikasi; (2) masalah tidak terstruktur (will structured problems), yaitu masalah yang masih baru, tidak biasa, dan informasinya tidak lengkap.

c. Situasi

Situasi adalah keseluruhan faktor dalam keadaan yang berkaitan satu sama lain, dan yang secara bersama-sama memancarkan pengaruh terhadap kita beserta apa yang hendak kita perbuat. Faktor-faktor itu dibedakan atas (1) faktor-faktor yang konstan, yaitu faktor-faktor yang sifatnya tidak berubah-ubah atau tetap keadaannya (2) faktor-faktor yang tidak konstan yaitu faktor-faktor yang sifatnya selalu berubah-ubah atau tidak tetap keadaannya.

d. Kondisi

Kondisi adalah keseluruhan faktor yang secara bersama-sama menentukan daya gerak, daya berbuat atau kemampuan kita. Sebagian besar faktor tersebut merupakan sumber daya.

e. Tujuan

Tujuan yang hendak dicapai, baik tujuan perorangan, tujuan unit (kesatuan), tujuan organisasi, maupun tujuan usaha pada umumnya telah tertentu atau ditentukan. Tujuan yang telah ditentukan dalam pengambilan keputusan merupakan tujuan antara atau objektif.

Sedangkan menurut Rizky Dermawan berpendapat bahwa faktor-faktor penentu pengambilan keputusan terbagi atas:⁵⁰

1. Perubahan lingkungan dan penentuan keputusan.
Pandangan kita tentang lingkungan terkait oleh

⁵⁰ Rizky Dermawan, *Pengambilan Keputusan Landasan Filosofis, Konsep Dan Aplikasi*, 24–25.

sejumlah perubahan faktor di lingkungan. Bila terdapat perubahan pada lingkungan bisnis, maka kita memiliki pandangan yang berbeda tentang metode untuk menghadapi perubahan tersebut. Dibawah ini ditunjukkan beberapa faktor yang merupakan karakteristik dari pengambilan keputusan dalam lingkungan bisnis yang kompleks, yang mendorong para manajer untuk memiliki dan menguasai kemahiran dalam mengolah informasi dan ilmu pengetahuan: Terdapat lebih banyak variabel yang harus dipertimbangkan dalam setiap pengambilan keputusan⁵¹

2. Ilmu pengetahuan dengan pesat dan lebih banyak konsep, metode di setiap bidang manajemen. Tidak ada pelaku bisnis yang mutlak menguasai kemahiran dalam mengolah ilmu pengetahuan
3. Kompetisi dalam lingkungan global dan lokal semakin ketat. Kompetisi ini mendorong kita untuk menciptakan pasar, menciptakan kemakmuran dan menciptakan nilai, bukan lagi meraih semuanya. Perkembangan pesat tingkat kualitas dari sejumlah teori atau model dalam menjelaskan langkah-langkah dan hasil taktis maupun strategi suatu kebijakan. Setiap pelaku bisnis memiliki kemampuan seragam dalam menguasai proses dan alat pengambilan keputusan
4. Campur tangan pemerintah yang semakin besar dan dan jelas terhadap pemenuhan tanggung jawab sosial. Campur tangan ini mendorong pemerintah “memaksa” organisasi bisnis untuk turut mewujudkan tanggung jawab tersebut.
5. Perkembangan teknologi informasi melalui internet, world wide web, membawa organisasi bisnis masuk pada bidang kompetisi maya atas dasar kemampuan mengolah informasi. Di sisi lain hal tersebut

⁵¹ Rizky Dermawan, 57.

menjadikan informasi yang luas dan kemampuan setiap orang dalam mengolah informasi yang luas dan kemampuan setiap orang dalam mengolah informasi, serta kesadaran bahwa hidup mati organisasi ditentukan oleh mereka

6. Para pekerja, pemilik saham, pelanggan dan masyarakat, meminta untuk diikutsertakan dalam proses penentuan keputusan organisasi. Hal ini terjadi oleh perkembangan ilmu pengetahuan, ketersediaan informasi yang luas dan kemampuan setiap orang dalam mengolah informasi , serta kesadaran bahwa hidup mati organisasi ditentukan oleh mereka⁵²
7. Setiap organisasi bisnis bergerak atas landasan kemahiran dalam pengelolaan informasi dan ilmu pengetahuan
8. Teknik-teknik komunikasi dan pengukuran dalam metode penelitian ilmu berkembang pesat.
9. Analisis kualitatif berkembang dengan pesat melalui bantuan komputer
10. Masalah-masalah manajerial yang rumit dapat diselesaikan dengan mudah melalui bantuan teknologi dan sistem informasi, sehingga pengambilan keputusan dibangun diatas sistem informasi yang canggih.
11. Organisasi menjadi semakin ramping, efektif, dan efisien. Dalam hal ini sistem rasionalisasi atau dasar sistem komputerisasi merupakan bisnis utama organisasi yang unggul.
12. Pengambilan keputusan yang handal. Para manajer dituntut untuk menunjukkan kinerja terbaik mereka dalam membuat keputusan. Namun tuntutan untuk menunjukkan keahlian tersebut bukan sekedar hanya membuat keputusan yang muncul sejalan dengan timbulnya masalah atau tantangan. Bila keputusan

⁵² Eti Rochaety, *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*, 112.

muncul karena ada, atau mengikuti masalah yang timbul, maka sesungguhnya kita tidak akan menghasilkan keputusan yang terbaik.⁵³

3. Peranan Pengambilan Keputusan bagi Kepala Sekolah

Ketika sebuah lembaga pendidikan memahami dan memiliki pengetahuan untuk bertindak, lembaga pendidikan tersebut diharuskan melakukan pilihan terhadap kapabilitas yang tersedia dari komitmen terhadap keputusan yang diambil dengan strategi yang telah ditentukan.⁵⁴

Pada prinsipnya seorang pemimpin lembaga pendidikan selalu mencari perilaku yang rasional dalam bertindak. Namun karena, pemimpin tersebut memiliki keterbatasan dalam kapasitas kognitifnya dan informasi terhadap alternatif yang mungkin diambil serta konsekuensi yang menyertai setiap alternatif. Alternatif yang telah diambil kemudian dievaluasi agar hasil yang telah dicapai berdasarkan pilihan atau tujuan dapat diketahui. Proses ini merupakan tindakan yang dilakukan dalam mencapai pilihan alternatif yang rasional.⁵⁵

Kelengkapan keputusan yang rasional akan memerlukan informasi yang lengkap dengan mengendalikan kapabilitas organisasi pendidikan untuk dikumpulkan dan diproses secara tepat. Keterbatasan organisasi pendidikan biasanya diatasi dengan cara mendesain dan mengimplementasikan aturan dan rutinitas dengan menyederhanakan dan menuntun pilihan perilaku yang rasional. Dengan demikian perilaku tersebut tetap konsisten dan terkoordinasi dengan baik.

Kepala sekolah merupakan figur di dalam lingkungan sekolah yang memiliki fungsi tertentu. Dalam pencapaian tujuan pendidikan, kepala sekolah merupakan seorang pemimpin yang dituntut dapat mengarahkan seluruh

⁵³ Sondang Parulian Siagian, *Sistem Informasi Untuk Pengambilan Keputusan* (Jakarta: CV Haji Masagung, 1990), 86.

⁵⁴ Budi Suhardiman, *Studi Pengembangan Kepala Sekolah: Konsep Dan Aplikasi* (Jakarta: Rineka Cipta, 2012), 5.

⁵⁵ Budi Suhardiman, 7.

komponen sekolah agar dapat meraih tujuan yang telah ditetapkan. Kepala sekolah juga memiliki fungsi sebagai seorang manajer ketika ia mampu menjalankan roda organisasi agar dapat berjalan sesuai prinsip manajemen mulai dari perencanaan, pengorganisasian, hingga mengevaluasi usaha-usaha yang telah berjalan.⁵⁶ Selain dari dua fungsi tersebut, masih ada lagi yang menjadi tuntutan kepala sekolah ketika berhadapan dengan masalah yang ada di sekolah. Beda fungsi maka beda pula pemberian solusi yang diberikan kepala sekolah dalam setiap persoalan yang dihadapi. Dalam konteks manajemen strategik, kepala sekolah harus merefleksikan peran koordinatif, sebagai pengambil keputusan dan fasilitator yang tepat terhadap program strategik sekolah yang dilaksanakan oleh tim dalam jangka waktu tertentu baik jangka pendek, menengah, dan panjang sehingga perencanaan yang sudah dibuat bisa dilaksanakan dengan baik.⁵⁷ Dalam setiap solusi tersebut sangat bergantung pada informasi yang diperoleh. Untuk itu akan dijelaskan peranan sistem informasi manajemen dalam fungsi-fungsi yang dimiliki kepala sekolah.

1. Kepala Sekolah sebagai Manajer

Ada tiga hal penting yang perlu diperhatikan dari kepala sekolah sebagai manajer yaitu proses, pendayaguna seluruh sumber organisasi dan pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Proses adalah suatu cara yang sistematis dalam mengerjakan sesuatu Manajemen sebagai suatu proses, karena semua manajer bagaimanapun juga dengan ketangkasan dan keterampilan yang khusus, mengusahakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan tersebut dapat didayagunakan untuk mencapai tujuan yang direncanakan.

Kegiatan-kegiatan tersebut:

⁵⁶ Eti Rochaety, *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*, 151.

⁵⁷ Oki Dermawan, "MANAJEMEN STRATEGIK DALAM PENINGKATAN KUALITAS PENDIDIKAN DI SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI 1 METRO LAMPUNG," *Journal JIEM OF ISLAMIC EDUCATION MANAGEMENT* 4 (2019): 1.

- 1) Merencanakan dalam arti kepala sekolah harus benar-benar memikirkan dan merumuskan dalam suatu program tujuan dan tindakan yang harus dilakukan.
- 2) Mengorganisasikan, berarti bahwa kepala sekolah harus mampu menghimpun dan mengkoordinasi sumber daya manusia dan sumber-sumber material sekolah, sebab keberhasilan sekolah sangat bergantung pada kecakapan dalam mengatur dan mendayagunakan berbagai sumber dalam mencapai tujuan.
- 3) Memimpin, dalam arti kepala sekolah mampu mengarahkan dan mempengaruhi seluruh sumber daya manusia untuk melakukan tugas-tugasnya yang esensial. Dengan menciptakan suasana yang tepat kepala sekolah membantu sumber daya manusia untuk melakukan hal-hal yang paling baik.
- 4) Mengendalikan, dalam arti kepala sekolah memperoleh jaminan, bahwa sekolah berjalan mencapai tujuan. Apabila terdapat kesalahan diantara bagian-bagian yang ada dari sekolah tersebut, kepala sekolah harus memberikan petunjuk dan meluruskan.⁵⁸

Sumber daya suatu sekolah meliputi; dana, perlengkapan, informasi, maupun sumber daya manusia, yang masing-masing berfungsi sebagai pemikir, perencanaan, pelaku serta pendukung untuk mencapai tujuan.

Mencapai Tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Berarti bahwa kepala sekolah berusaha untuk mencapai tujuan akhir yang bersifat khusus (specific ends). Tujuan akhir yang spesifik ini berbeda-beda antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain. Tujuan ini

⁵⁸ Irham Fahmi, *Manajemen Pengambilan Keputusan Teori Dan Aplikasi*, 63.

bersifat spesifik dari organisasi tertentu, manajemen adalah merupakan proses, melalui manajemen tersebut tujuan dapat dicapai.⁵⁹

2. Kepala sekolah sebagai pemimpin

a. Definisi atau konsepsepsi tentang kepemimpinan kepala sekolah

Kata “memimpin” mempunyai arti memberikan bimbingan, menuntun, mengarahkan dan berjalan didepan. Pemimpin berperilaku untuk membantu organisasi dengan kemampuan maksimal dalam mencapai tujuan. Kepemimpinan adalah satu kekuatan penting dalam rangka pengelolaan, oleh sebab itu kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci untuk mengikuti keinginan pemimpin, itulah yang menyebabkan seseorang menjadi pemimpin. Dengan kata lain pemimpin tidak akan terbentuk apabila tidak ada bawahan.

b. Kepala sekolah sebagai pendidik

Memahami arti pendidik tidak cukup dengan hubungan konotasi yang terkandung dalam definisi pendidik, melainkan harus dipelajari keterkaitannya dengan makna pendidikan, sasaran pendidikan, bagaimana strategi pendidikan itu dilaksanakan.

Betapa berat dan mulia peranan seseorang kepala sekolah sebagai pendidik apabila dikaitkan dengan berbagai sumber diatas. Sebagai seorang pendidik dia harus mampu meningkatkan paling tidak 3 hal macam nilai yaitu :

1. Mental, hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak manusia
2. Moral, hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai perbuatan, sikap dan kewajiban atau moral yang diartikan sebagai akhlak, budi perkerti dan kesusilaan
3. Fisik, hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan, dan

⁵⁹ Enco Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Rosdakarya, 2011), 103.

penampilan manusia secara lahiriah.⁶⁰

4. Sumber-sumber Keputusan

Suatu keputusan tidaklah muncul secara tiba-tiba, namun berlangsung dalam suatu proses yang tidak bias ditentukan, baik itu dari sisi waktu, maupun sumber keputusan yang diambil. Sumber keputusan diartikan sebagai siapa yang berperan besar di dalam menentukan suatu keputusan. Dalam hal ini, seseorang sangat besar peranannya dalam setiap keputusan. Keputusan ditetapkan berdasarkan pendapat atau gagasan yang berasal dari dalam maupun luar organisasi. Pendapat yang ada tersebut dikumpulkan dan dijadikan referensi untuk dijadikan bahan dalam pembuatan keputusan. Semakin banyak referensi untuk dijadikan bahan penyelesaian suatu masalah dan semakin baik keputusan yang di hasilkan.

⁶¹

Ada beberapa sumber-sumber keputusan yang dapat digunakan pemimpin dalam penetapan keputusannya, yaitu :

- a. Keputusan langsung dari pemimpin, artinya suatu keputusan yang langsung ditetapkan oleh pemimpin itu sendiri tanpa melibatkan kelompok organisasi atau orang lain. Suatu persoalan ringan yang terjadi dalam organisasi, pemimpin dapat membuat keputusan untuk menyelesaikan persoalan tersebut. Keputusan ini disebut individual yang dibuat oleh pemimpin itu sendiri berdasarkan informasi yang dimilikinya, dan tanpa melibatkan orang lain.
- b. Pendapat Ahli, artinya suatu keputusan ditetapkan setelah mendengar serta menganalisis pendapat, ide, pemikiran dari para ahli yang berasal dari luar organisasi. Hal ini dilakukan, apabila persoalan yang dihadapi suatu organisasi sangat sulit diselesaikan oleh pemimpin dan anggota-anggota

⁶⁰ Enco Mulyasa, 115.

⁶¹ Eko Nugroho, *Sistem Informasi Manajemen: Konsep Aplikasi Dan Perkembangannya* (Yogyakarta: Adi, 2008), 67.

organisasi. Biasanya para ahli dilibatkan dalam hal penyelesaian masalah yang membutuhkan kajian akademis, bersifat teoritis dan kualitatif, memerlukan keakuratan informasi atau data. Para ahli yang dilibatkan tentunya memiliki kemampuan dan keahlian yang khusus sesuai bidangnya sehingga layak untuk memberikan pendapat dan mengambil keputusan yang tepat sesuai harapan. Keputusan konsultatif merupakan metode pengambilan keputusan yang disukai oleh pemimpin itu sendiri dengan terlebih dahulu mencari informasi dan saran mengenai suatu masalah dari orang lain berbentuk konsultasi secara pribadi atau dalam kelompok.

- c. Persetujuan bersama, artinya suatu keputusan ditetapkan berdasarkan persetujuan atau kesepakatan bersama diantara anggota organisasi, mulai dari pemimpin tertinggi hingga anggota organisasi level terendah. Atau dengan kata lain, keputusan ditetapkan dengan melibatkan semua pihak yang berkepentingan dalam organisasi. Melalui keterlibatan dan kesepakatan semua organisasi, akan menghasilkan sebuah keputusan yang baik dan berkualitas, sebab masing-masing individu menyampaikan ide atau pendapatnya untuk menentukan suatu keputusan. Pengambilan keputusan melalui persetujuan bersama dapat dilakukan melalui kegiatan lewat pemilohan (voting) sehingga keputusan yang ada, dipilih lagi untuk menetapkan suatu keputusan yang terbaik dan keputusan tersebut harus disepakati bersama sebagai keputusan yang harus ditetapkan. Melalui voting tidak ada istilah kelompok yang kalah dan menang atau kelompok mayoritas dan minoritas. Semua kelompok maupun individu berhak menyampaikan pendapat terbaiknya. Keputusan yang ditetapkan merupakan

keputusan terbaik yang dicapai dan disepakati bersama oleh seluruh individu atau anggota organisasi. Keputusan kelompok merupakan metode yang paling partisipatif dengan melibatkan organisasi.⁶²

5. Pendekatan dalam Pengambilan Keputusan

Untuk dapat mengambil keputusan diperlukan prinsip dan pendekatan sehingga keputusan tersebut merupakan keputusan yang paling tepat dengan risiko yang paling minim. Menurut Sondang P. Siagian pendekatan dalam pengambilan keputusan yaitu:

1. Pendekatan yang interdisipliner.

Proses pengambilan keputusan tidak bisa dilihat sebagai suatu tindakan tunggal dan tidak sebagai suatu tindakan yang seragam yang berlaku untuk semua keadaan serta dapat digunakan oleh pengambil keputusan yang berbeda dengan tingkat efektifitas yang sama. Proses pengambilan keputusan terdiri dari berbagai ragam keterampilan dan pengetahuan yang diperoleh dari pengalaman dalam kehidupan berorganisasi.

2. Pendekatan yang sistematis.

Suatu proses logis yang melibatkan pengambilan langkah-langkah secara berturut atau sekuensial dengan merinci proses tersebut menjadi bagian-bagian yang lebih kecil (pendekatan atomik). Pendapat lain mengatakan proses pengambilan keputusan menyangkut dengan naluri, daya pikir, dan serangkaian metode intuitif yang keseluruhannya dirangkum yang menjadi suatu kreatifitas (pendekatan holistik).

3. Pendekatan berdasarkan informasi.

Pengambilan keputusan tanpa informasi berarti menghilangkan kesempatan belajar secara adaptif. Seorang manajer harus memiliki pengetahuan yang memadai tentang Informatika untuk pengambilan keputusan yang efektif serta harus menuntut agar tersedia baginya informasi yang

⁶² Sondang Parulian Siagian, *Teori Dan Praktek Pengambilan Keputusan* (Jakarta: PT Toko Buku Gunung Agung, 2020), 83.

memenuhi persyaratan kemutakhiran, kelengkapan, dapat dipercaya dan disajikan dalam bentuk yang tepat.

4. Memperhitungkan faktor-faktor ketidakpastian.
Betapa pun telitinya perkiraan keadaan, dalamnya kajian terhadap berbagai alternatif, tetap tidak ada jaminan bebas dari resiko ketidakpastian. Untuk itu pengambilan keputusan harus dapat Memperhitungkan probabilitas (kemungkinan) keberhasilan atau kurang-berhasilan pelaksanaan suatu keputusan.
5. Diarahkan pada tindakan nyata.
Mengambil suatu tindakan harus dapat ditentukan secara pasti, kapan pemecahan berakhir dan proses pengambilan keputusan dimulai. Masalah dan sasaran sering mempunyai siklus pertumbuhan dan penyusutan, demikian juga faktor-faktor yang mempengaruhi. Hal tersebut harus dikenali secara tepat karena akan sangat mempengaruhi keputusan untuk bertindak atau tidak bertindak.⁶³

B. Tahapan Dalam Pelaksanaan Pengambilan Keputusan

2. Proses Pengambilan Keputusan

Lahirnya suatu keputusan tidak serta merta berlangsung secara sederhana begitu, sebab sebuah keputusan itu selalu saja lahir berdasarkan dari proses yang memakan waktu, tenaga dan pikiran hingga akhirnya terjadinya suatu pengkristalan dan lahirnya keputusan tersebut. Saat pengambilan keputusan adalah saat di mana kita sepenuhnya memilih kendali dalam bertindak. Sedangkan saat kejadian tak pasti adalah saat dimana sesuatu di luar diri kita yang menentukan apa yang akan terjadi artinya kendali di luar kemampuan kita. Selanjutnya yang dianggap penting adalah pertanggung jawaban dari keputusan itu sendiri kepada pihak yang berkepentingan.⁶⁴

Menurut Herbert A. Simon sebagaimana dikutip oleh Irham Fahmi proses pengambilan keputusan dimulai dari proses penyelidikan, perancangan dan pemilihan. Pada proses penyelidikan diperlukan petunjuk agar dapat mengidentifikasi

⁶³ Sondang Parulian Siagian, *Teori Dan Praktek Pengambilan Keputusan*.

⁶⁴ Irham Fahmi, *Manajemen Pengambilan Keputusan Teori Dan Aplikasi*, 5.

persoalan yang sedang dihadapi dengan cara mempelajari kondisi lingkungan, data mentah, diperoleh, diolah dan diuji. Selanjutnya dilakukan analisa atas persoalan yang ada untuk menghasilkan pemecahan untuk kemudian dilakukan uji kelayakan atas pemecahan persoalan tersebut. Terakhir, memilih arah tindakan apa yang akan dilaksanakan.⁶⁵

Sedangkan Robbins menjabarkan proses pembuatan keputusan melalui 8 tahap sebagai berikut :

- 1) Identifikasi masalah
- 2) Identifikasi kriteria keputusan
- 3) Memberi bobot kriteria
- 4) Pengembangan alternatif
- 5) Menganalisis alternatif
- 6) Memilih satu alternatif
- 7) Melaksanakan alternatif tersebut
- 8) Evaluasi efektivitas keputusan.

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

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

⁶⁵ Irham Fahmi, 2-5.

dipilih dari semua pilihan yang ada.⁶⁶

Proses pengambilan keputusan adalah suatu usaha yang rasional dari administrator untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan pada bagian awal fungsi perencanaan. Prosesnya mulai berakhir dengan pertimbangan. Ia memerlukan kreativitas, keterampilan kuantitatif dan pengalaman. Urutan-urutan langkah-langkahnya sebagai berikut:

1. Penentuan masalah
2. Analisa situasi yang ada
3. Pengembangan alternatif-alternatif
4. Analisa alternatif-alternatif
5. Pilihan alternatif yang paling baik.⁶⁷

Pendapat diatas, menegaskan bahwa sebenarnya proses pengambilan keputusan adalah pemilihan alternatif pemecahan masalah untuk mendapatkan penyelesaian yang terbaik. Bila dilakukan secara nalar, memang proses ini lebih panjang dan memakan waktu, namun kemungkinan kesalahannya dapat diperkecil.

Proses pengambilan keputusan sendiri merupakan suatu kegiatan atau serangkaian tahap yang terdiri dari mengidentifikasi masalah, mengidentifikasi kriteria keputusan, memberi bobot pada kriteria, mengembangkan alternative, dan mengevaluasi efektivitas keputusan.

3. Tipe-tipe Keputusan

Para pakar manajemen dan teori organisasi pada umumnya membagi pembuatan keputusan ke dalam dua kategori: keputusan yang terprogram atau terstruktur dan keputusan tidak terprogram atau tidak terstruktur. Untuk jenis keputusan yang kedua, terdapat beberapa istilah yang sering dipergantikan, yaitu: keputusan dinamis, keputusan atas

⁶⁶ Gordon B. Davis, *Kerangka Dasar Sistem Informasi Manajemen* (Jakarta: Ikrar Mandiriabadi, 1999), 126.

⁶⁷ Fred C. Lunenburg, "THE DECISION MAKING PROCESS," *National Forum Of Educational Administration And Supervision Journal* 27 (2010).

tekanan konflik dari keputusan yang tidak dirancang. Tipe keputusan ini pada umumnya mengikuti tipe masalah yang dihadapi. Keberagaman masalah dengan demikian akan menghasilkan keberagaman tipe keputusan. Oleh karena itu, tipe-tipe masalah dan keputusan tidak dapat dibedakan atas dasar satu kriteria atau kategorisasi. Sejumlah kategorisasi keputusan dengan demikian akan diajukan, dimana setiap tipe merupakan pandangan terhadap tipe keputusan atas dasar pandangan multidimensi.⁶⁸

1. Tipe Keputusan Terprogram

Keputusan terprogram atau terstruktur merupakan keputusan yang bersifat rutin terjadi berulang-ulang. Karakteristik dari jenis keputusan ini sangat akurat, karena keputusan jenis ini merupakan perwujudan kumulatif dari langkah-langkah penyelesaian masalah yang terjadi secara berulang. Keputusan ini memperlihatkan dengan jelas hubungan antara variabel penyebab dengan variabel akibat atau hasil. Alat pengambilan keputusan yang digunakan adalah kebiasaan, tradisi, rutinitas, kaidah rutinitas, atau pedoman petunjuk pelaksana. Sebuah *standard operational prodeure* (SOP) yang dikeluarkan organisasi merupakan contoh dari “kondifikasi” langkah sistematis pengambilan keputusan berdasarkan atas kategori ini. Karakteristik dari jenis keputusan ini dengan demikian menghadirkan tingkat risiko dan bahaya rendah, atau bahkan tidak ada. Hal tersebut didukung oleh asumsi tentang kondisi lingkungan kegiatan bisnis yang dianggap relatif stabil dan bersifat ”pasti”, sehingga variabel peristiwa dapat diprediksi dengan sempurna.⁶⁹

2. Keputusan Tidak Terprogram

⁶⁸ Rizky Dermawan, *Pengambilan Keputusan Landasan Filosofis, Konsep Dan Aplikasi*, 7–8.

⁶⁹ Rizky Dermawan, 8.

Keputusan tidak terprogram merupakan kategori keputusan yang berkaitan erat dengan kondisi lingkungan kegiatan bisnis yang tidak pasti akan sangat dinamis. Pengambil keputusan selalu dihadapkan pada sejumlah masalah baru yang sulit diramalkan. Keputusan yang diambil pada umumnya tidak didasarkan atas SOP yang sudah ada, atau teknik-teknik pengambilan keputusan yang tersedia. Pengambilan keputusan atas dasar kebiasaan, tradisi, atau rutinitas tidak masuk dalam kamus. Kategori ini menghadirkan sejumlah peristiwa dan masalah yang istimewa serta unik. Manajer selalu dituntut untuk menunjukkan kinerja tertinggi dalam menerapkan ilmu dan terutama sekali seni, pengambilan keputusan. Keputusan jenis ini tidak secara eksplisit menunjukkan dengan jelas hubungan antar variabel penyebab dan akibat. Pengambilan keputusan dengan demikian didasarkan pada pandangan rasionalitas yang dibatasi, kreatifitas, inovasi, dan intuisi.⁷⁰

3. Solusi dalam Menyelesaikan Berbagai Masalah di Bidang Pengambilan Keputusan

Lahirnya suatu keputusan tidak serta merta berlangsung secara sederhana begitu, sebab sebuah keputusan itu selalu saja lahir berdasarkan dari proses yang memakan waktu, tenaga dan pikiran hingga akhirnya terjadinya suatu pengkristalan dan lahirlah keputusan tersebut. Saat pengambilan keputusan adalah saat di mana kita sepenuhnya memilih kendali dalam bertindak. Sedangkan saat kejadian tak pasti adalah saat dimana sesuatu di luar diri kita yang menentukan apa yang akan terjadi artinya kendali di luar kemampuan kita. Selanjutnya yang dianggap penting adalah pertanggungjawaban dari keputusan itu sendiri kepada pihak yang berkepentingan.

Untuk melaksanakan partisipasi ini dapat dilakukan

⁷⁰ Rizky Dermawan, 8–9.

dengan berbagai cara, misalnya dengan melakukan musyawarah, meminta tanggapan, saling berkomunikasi dan sebagainya.⁷¹

Walaupun keputusan harus diambil pada setiap langkah kegiatan, keputusan yang paling penting adalah pada pemilihan alternative pemecahan masalah. Sebab keputusan ini menyangkut banyak sumber pendidikan dan bertalian dengan keberhasilan perencanaan.

Pemilihan alternative pemecahan masalah bukanlah pekerjaan mudah. Oleh karena itu para pengambil keputusan dituntut untuk memiliki kemampuan berpikir dalam menyelesaikan masalah. Mereka perlu memiliki persepsi dan struktur kognisi yang baik, suatu pemahaman terhadap aspek-aspek alternative, mampu mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan setiap alternative dengan kemungkinan kondisi lingkungan tempat setiap alternative akan dilaksanakan.

Ada lima dasar kekuatan (Power) untuk mengambil keputusan yaitu sebagai berikut:

1. Keputusan paksaan, keputusan yang diambil dengan cara paksaan hanya bisa dilakukan dalam keadaan darurat sebab tidak ada waktu untuk mencari penyelesaian bersama. Dalam keadaan seperti ini, ketua mungkin dengan beberapa sifatnya terpaksa mengambil keputusan sendiri. Begitu pula, masalah-masalah yang bersifat rahasia, keputusan itu dapat diambil oleh manajer.
2. Keputusan atas dasar hadiah bersumber dari rasa puas terhadap prestasi seseorang atau kelompok. Sebagai tanda bergembira, diputuskan memberi kenang-kenangan seperti upacara, pesta, pertemuan, persahabatan, pemberian hadiah, dan sebagainya.

⁷¹ Jamaludin Idris, *Manajerial Dan Manajemen.*” In *Manajerial Dan Manajemen* (Bandung: Cipta Pustaka Media Perintis, 2013), 177–78.

3. Keputusan atas dasar referensi akan terjadi apabila keputusan telah disetujui oleh bawahan orang yang mengambil keputusan dan mendapat pengakuan dari mereka. Misalnya suatu lembaga pendidikan dalam rapat umum memutuskan untuk mengadakan kontak hubungan kerja sama dengan masyarakat disekitarnya sebulan sekali dengan berbagai pendekatan, maka keputusan seperti ini adalah keputusan referensi.
4. Keputusan dapat bersifat peraturan atau hukum yang dilakukan atas dasar yang sah apabila sejalan atau disahkan oleh peraturan atau hukum yang telah ada. Keputusan rutin yang dilakukan dalam lembaga pendidikan pada umumnya adalah keputusan atas dasar peraturan.
5. Keputusan atas dasar expert, yaitu keputusan yang dilakukan oleh para ahli, keputusan ini diakui oleh orang lain karena keahlian pembuatnya. Misalnya kesimpulan hasil penelitian menyatakan kulaitas kerja kepala sekolah sbg sebagian besar ditentukan oleh tingkat pendidikannya dan kemampuannya untuk bekerja dengan baik. Para ahli penelitian ini kemudian memutuskan bahwa para calon kepala sekolah haruslah disaring dari dua faktor tersebut.

Dari kelima jenis tersebut, keputusan yang paling tepat dalam bidang pendidikan adalah keputusan atas dasar peraturan referensi dan atas dasar expert. Sebab lembaga pendidikan adalah bersifat birokratis sebab diikat oleh banyak peraturan yang harus ditaati. Bersamaan dengan itu, ia juga mempunyai atau diberi wewenang untuk mengadakan kreasi sendiri sebab di lembaga pendidikan pada umumnya adalah ahli dan diasumsikan dapat menggunakan kehaliannya dengan

sebaik-baiknya. Dengan keahliannya, mereka berkreasi untuk kepentingan kemajuan lembaga Pendidikan.⁷²

Kemudian Ada beberapa solusi secara umum yang dapat dilaksanakan untuk menyelesaikan persoalan atau membuat suatu keputusan menjadi jauh lebih baik, yaitu:

- a. Menerapkan konsep keputusan yang cenderung hati-hati dan memikirkan setiap dampak yang akan timbul secara jangka pendek dan panjang.
- b. Menempatkan setiap keputusan berdasarkan alasan-alasan yang bersifat representative. Artinya keputusan yang dibuat tidak dilanaskan karena keinginan satu pihak saja, namun berdasarkan keinginan berbagai pihak. Sehingga pertanggungjawaban keputusan tersebut bersifat pelibatan yang menyeluruh.
- c. Menghindari pengambilan keputusan yang bersifat ambigu. Keputusan yang bersifat ambigu artinya keputusan bersifat tidak jelas dan tidak tegas. Sehingga para pihak baik karyawan dan lainnya sulit untuk memahami maksud dari keputusan tersebut.
- d. Setiap keputusan yang dibuat oleh seorang pimpinan harus berdasarkan 4 (empat) fungsi manajemen. Dengan pertimbangan empat fungsi manajemen ini diharapkan keputusan yang dibuat menjadi lebih seimbang (*balance*).⁷³

⁷² Neneng Lina, *Perencanaan Pendidikan* (Bandung: CV Pustaka Setia, 2011), 81–82.

⁷³ Irham Fahmi, *Teori Dan Teknik Pengambilan Keputusan Kualitatif Dan Kuantitatif*, 8–9.

4. Model-Model Yang Bisa diterapkan Kepala Sekolah dalam Menentukan Pengambilan Keputusan

Dalam Pelaksanaan Pengambilan Keputusan terdapat beberapa model yang bisa digunakan oleh Kepala Madrasah, yaitu sebagai berikut :

1. Model Politik

Pengambilan keputusan dapat menggunakan model politik jika memiliki kondisi sebagai berikut :

- a. Pertama, organisasi terdiri dari sejumlah kelompok yang berbeda kepentingan, tujuan, dan nilai-nilai.
- b. kedua, informasi bersifat ambigu tidak lengkap.
- c. Ketiga, pemimpin tidak memiliki waktu dan sumber daya atau kepastian mental untuk mengidentifikasi seluruh dimensi masalah dan memproses informasi-informasi yang relevan.
- d. Keempat, pemimpin terlibat dalam Tarik ulur perdebatan untuk memutuskan tujuan pengambilan keputusan serta mendiskusikan alternative keputusan.⁷⁴

Akar dari Perspektif politik dalam pengambilan keputusan adalah ilmu politik, perspektif ini melihat bahwa para pengambil keputusan memiliki tujuan yang berbeda-beda, mereka bekerja sama melalui proses koalisi dan preferensi dari actor yang memiliki pengaruh yang paling besar yang akan menang. Awalnya perspektif ini digunakan untuk menjelaskan proses pengambilan keputusan dilembaga legislatif, dimana para faktor saling beradu argument dan interes, pembentukan koalisi dan pemenang.

Seperti dijelaskan dalam Al-Qur'an Surah Al-Isra ayat 11 yaitu:

⁷⁴ Aminatul Zahroh, *Total Quality Management (Teori Dan Praktik Manajemen Untuk Mendongkrak Mutu Pendidikan)* (Yogyakarta: Ar-Ruz Media, 2014).

وَيَدْعُ الْإِنْسَانَ بِالشَّرِّ دُعَاءَهُ بِالْخَيْرِ وَكَانَ الْإِنْسَانُ
عَجُولًا

Artinya:

"Dan manusia mendoa untuk kejahatan sebagaimana ia mendoa untuk kebaikan. Dan adalah manusia bersifat tergesa-gesa." (QS. Al-Isra' ayat 11)⁷⁵

Tafsir Ibnu Katsir menerangkan, Allah swt. menceritakan tentang ketergesaan umat manusia dan do'anya yang buruk berupa kematian, kebinasaan, kehancuran, laknat dan lain sebagainya yang mereka panjatkan pada beberapa kesempatan, terhadap diri mereka, anak, atau harta kekayaan mereka sendiri. Karena jika seandainya Rabb mereka mengabulkan, niscaya mereka akan binasa karena do'anya tersebut.

Dalam Al-Quran disebutkan banyak kriteria negative yang dinisbatkan kepada manusia seperti tergesa-gesa dan kekikiran yang ini semua hanya untuk orang-orang yang tidak terbimbing. Yakni jika manusia tidak terdidik dengan benar, kriteria tersebut akan muncul dan semua ini menunjukkan kecenderungan materialistik manusia. Ayat ini menyebutkan bahwa manusia selalu rakus mengejar keuntungan dan dalam banyak kasus manusia mengambil keputusan secara tergesa-gesa tanpa mempertimbangkan berbagai sisi. Ini semua menunjukkan bahwa manusia cenderung untuk tergesa-gesa dalam mengambil keputusan. Selain tidak memiliki banyak manfaat, sikap tersebut justru merugikan dan menimbulkan keburukan. Pada hakikatnya manusia selalu menginginkan kebaikan namun karena mengambil keputusan secara tergesa-gesa maka yang didapatkan justru keburukan.

Para pemimpin membangun koalisi untuk membangun kesepakatan dan mengejar tujuan. Koalisi merupakan aliansi

⁷⁵ Kementerian Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an Dan Terjemahnya*.

informal diantara para pemimpin yang mendukung tujuan spesifik yang sama. Model politik paling mendekati situasi pengambilan keputusan yang sesungguhnya.⁷⁶

2. Model Klasik

Adalah sebuah model pengambilan keputusan yang didasarkan pada asumsi bahwa pemimpin seharusnya membuat keputusan yang logis yang sesuai dengan kepentingan ekonomi terbaik organisasi. Model klasik dipertimbangkan sebagai hal normative yang berarti model ini mendefinisikan bagaimana pengambilan keputusan sebaiknya membuat keputusan. Nilai dari model klasik adalah kemampuannya untuk membantu pengambil keputusan menjadi lebih rasional.

3. Model Administratif

Merupakan model pengambilan keputusan yang menggambarkan bagaimana pemimpin sesungguhnya membuat keputusan di situasi yang sulit, seperti yang dikarakteristikan oleh keputusan tidak terprogram, ketidakpastian dan ambiguitas. Ambiguitas adalah tujuan yang harus dicapai atau permasalahan yang harus diselesaikan tidak jelas sifatnya dan alternative sulit didefinisikan, dan informasi tentang hasil tidak tersedia.

Model administrative dianggap sebagai deskriptif yang berarti model ini menjelaskan bagaimana pemimpin sesungguhnya mengambil keputusan pada situasi yang kompleks dibandingkan dengan mendikte bagaimana mereka seharusnya mengambil keputusan menurut kondisi ideal yang teoritis model ini menyadari keterbatasan manusia dan lingkungan yang memengaruhi tingktan para pemimpin untuk menjalankan proses pengambilan keputusan yang rasional.⁷⁷

⁷⁶ Aminatul Zahroh, *Total Quality Management (Teori Dan Praktik Manajemen Untuk Mendongkrak Mutu Pendidikan*, 11–73.

⁷⁷ Thoman sony Tambunan, *Pemimpin Dan Kepemimpinan* (Yogyakarta: Graha

Kemudian beberapa ahli menjelaskan bahwa terdapat beberapa metode dalam pelaksanaan pengambilan keputusan yang bisa digunakan oleh pemimpin dalam menentukan sebuah keputusan, yaitu :

- a. Metode Pengambilan Keputusan Tradisional
Metode yang paling mudah adalah yang bersifat tradisional yang keputusannya didasarkan pada otoritas pengalaman, dan berpikir logis. Kata otoritas menunjukkan bahwa metode ini kebanyakan dilakukan oleh para pejabat sebab mereka yang mempunyai otoritas. Dalam dunia pendidikan, para pejabat yang mempunyai otoritas memutuskan adalah para manajer atau administrator, terutama manajer atau administrator tertinggi. Sebagian besar manajer atau administrator mempunyai banyak pengalaman dalam bidang pendidikan. Dengan pengalaman tersebut, termasuk memutuskan beberapa rencana kegiatan pendidikan, mereka sudah mempunyai bekal untuk melakukan pekerjaan seperti itu pada tahun-tahun berikutnya. Melakukan metode tradisional dalam pengambilan keputusan mengundang resiko. Sebab metode ini tidak diuji secara ilmiah.
- b. Metode pemecahan masalah (Problem solving), metode ini mengandung pengambilan keputusan dan pembuatan keputusan. Pengambilan keputusan dan pembuatan keputusan berakhir pada penilaian dan pemilihan alternative pemecahan. Pemecahan masalah sebaagai metode pengambilan keputusan sebetulnya lebih tepat dikatakan pengambilan keputusan terjadi pada sebagian

pemecahan masalah, atau pengambilan keputusan memanfaatkan metode pemecahan masalah.

Oleh karena itu pengambilan keputusan terpusat pada pemilihan alternative sesuai dengan uraian pada halaman-halaman yang lampau. Pengambilan keputusan seperti ini mungkin bisa terjadi berulang, bergantung pada hasil implementasi. Apabila hasil implementasi tidak memadai, sangat mungkin alternative pemecahannya akan diganti. Ini artinya ada pengambilan keputusan baru seperti itu. Langkah-langkah yang dilakukan dalam melaksanakan metode pemecahan masalah (problem solving) adalah sebagai berikut :

- a. Mendefinisikan masalah
- b. Mengumpulkan informasi atau data yang relevan dengan masalah
- c. Membuat alternative pemecahan masalah
- d. Menjelaskan konsekuensi tiap-tiap alternative
- e. Memilih salah satu alternative terbaik
- f. Mengimplementasikan dan menilai hasilnya.⁷⁸

5. Kendala-kendala Yang ditemukan Oleh Kepala Sekolah dalam Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan tidak selamanya berjalan lancar seperti yang diharapkan. Ada kalanya keputusan yang diambil sesuai dengan yang seharusnya dan ada kalanya tidak. Beberapa masalah yang dapat diidentifikasi berkenaan dengan pengambilan keputusan oleh kepala sekolah adalah sebagai berikut:

- a. Kepala sekolah kurang melibatkan guru dalam

⁷⁸ Neneng Lina, *Perencanaan Pendidikan*, 2011.

- proses pembuatan keputusan
- b. Pengambilan keputusan yang dilakukan kepala sekolah masih kurang efektif karena kurangnya pertimbangan mutu dan penerimaan guru.
 - c. Kurangnya data dan informasi yang digunakan dalam proses pembuatan keputusan.
 - d. Kurangnya penyesuaian kepala sekolah terhadap situasi dan kondisi baru sebelum membuat keputusan.
 - e. Merupakan persepsi guru mengenai pengambilan keputusan kepala sekolah. Persepsi merupakan pandangan seseorang tentang suatu objek, peristiwa maupun kejadian yang dilihatnya.

Pengambilan keputusan merupakan sebuah proses mental di mana seorang manajer memperoleh dan menggunakan data dengan menanyakan hal lainnya, menggeser jawaban untuk menemukan informasi yang relevan dan menganalisis data; manajer secara individual dan dalam tim, mengatur, dan mengawasi informasi, terutama informasi bisnisnya. Kegiatan rancangan (desain) dimaksudkan untuk mendapatkan gambaran menyeluruh terkait kondisi-kondisi yang terkait dengan keputusan yang akan diambil.⁷⁹

6. Manajemen Risiko Keputusan

Risiko dapat diterjemahkan sebagai bentuk keadaan yang akan terjadi dengan keputusan yang diambil berdasarkan berbagai pertimbangan pada saat ini. Risiko dibagi menjadi tiga bagian yaitu:

- a. Pertama, keadaan yang mengarah kepada sekumpulan hasil khusus, dimana hasilnya dapat diperoleh dengan kemungkinan yang telah diketahui oleh pengambil keputusan.
- b. Kedua, variasi dalam keuntungan, penjualan atau

⁷⁹ Syafaruddin & Asrul, *Manajemen Kepengawasan Pendidikan* (Bandung: Cita Pustaka Media, 2014), 102.

- variabel keuangan lainnya, dan
- c. Ketiga, kemungkinan dari sebuah masalah keuangan, seperti risiko ekonomi, tidak-pastian politik dan masalah industri.⁸⁰

Analisis risiko adalah proses pengukuran dan penganalisaan risiko disatukan dengan keputusan keuangan dan investasi. Sedangkan manajemen risiko adalah suatu bidang ilmu yang membahas tentang bagaimana suatu organisasi menerapkan ukuran dalam memetakan berbagai permasalahan yang ada dengan menempatkan berbagai pendekatan manajemen secara komprehensif dan sistematis.

Suatu ilmu yang menggabungkan antara konsep risiko dan keputusan untuk dilihat dan di-manage agar mampu memberikan hasil yang sesuai dengan pengharapan para pengambil keputusan harus memahami persoalan secara komprehensif dan realistis sesuai dengan kondisi yang ditemui di lapangan. Setiap pengambilan keputusan yang diambil selalu diikuti oleh risiko yang akan muncul. Pengambilan keputusan yang bersiko adalah dihasilkannya sebuah keputusan yang mengandung lebih dari satu kemungkinan berdasarkan beberapa alternatif keputusan dan peluang.

Untuk mengatasi risiko yang timbul dalam suatu organisasi baik yang bersifat profit maupun non profit adalah dengan menerapkan manajemen risiko. Dalam manajemen risiko dibahas bagaimana mengelola risiko agar bisa memberikan keuntungan serta mekanisme memperkecil risiko. Bahwa jika risiko itu bisa dikelola secara sistematis maka ia akan memberikan keuntungan, begitu juga sebaliknya. Maka dari itu dibutuhkan kapasitas keilmuan yang mencukupi guna mengelola risiko yang sudah dan akan muncul nantinya.

Dengan menggunakan manajemen risiko yang baik, akan memunculkan beberapa manfaat, yaitu:

⁸⁰ Irham Fahmi, *Manajemen Pengambilan Keputusan Teori Dan Aplikasi*.

- a. Perusahaan akan memiliki pijakan yang kuat dalam mengambil setiap keputusan, sehingga para manajer akan menjadi lebih berhati-hati sebelum mengambil tindakan dan selalu menggunakan prosedur yang ada dalam pengambilan keputusan
- b. Memberikan arah (guidance) bagi sebuah perusahaan dalam melihat pengaruh-pengaruh yang mungkin akan timbul baik secara jangka pendek dan jangka panjang.
- c. Mendorong para manajer dalam mengambil keputusan untuk selalu menghindari risiko dan menghindari dari pengaruh terjadinya kerugian, khususnya finansial
- d. Memungkinkan perusahaan memperoleh resiko kerugian yang minimum
- e. Dengan adanya konsep manajemen resiko yang dirancang secara detail, maka artinya perusahaan telah membangun arah dan mekanisme secara berkelanjutan.

Untuk mengimplementasikan manajemen resiko secara komprehensif ada beberapa tahap yang harus dilakukan oleh suatu perusahaan yaitu :

- a. Identifikasi Resiko, pihak manajemen melakukan tindakan mengidentifikasi setiap bentuk resiko yang dialami perusahaan, dengan melihat potensi-potensi resiko yang sudah terlihat dan yang terlihat
- b. Mengidentifikasi bentuk resiko, dengan asumsi pihak manajemen telah mampu menemukan bentuk dan format resiko yang dimaksud. Maksudnya identifikasi tersebut mampu melihat secara detil ciri-ciri resiko dan faktor-faktor timbulnya resiko tersebut. Pada tahap ini pihak manajemen juga sudah mulai mengumpulkan dan menerima berbagai data-data baik yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif.

- c. Menempatkan ukuran-ukuran resiko, pihak manajemen sudah menempatkan ukuran atau skala yang dipakai, termasuk rancangan model metodologi penelitian yang akan digunakan. Penggunaan ukuran dengan berdasarkan format metodologi penelitian yang digunakan harus dilakukan dengan sangat hati-hati dan penuh kecermatan, karena jika salah atau tidak sesuai dengan kasus yang ditangani, maka hasil yang akan diperoleh nantinya juga dianggap tidak akurat.
- d. Menempatkan alternatif-alternatif, pihak manajemen telah melakukan pengolahan data yang kemudian dijabarkan dalam bentuk kualitatif dan kuantitatif berserta akibat atau pengaruhnya yang akan timbul jika keputusan tersebut diambil. Berbagai bentuk penjabaran yang dikemukakan tersebut dipilih dan ditempatkan sebagai alternatif keputusan.
- e. Menganalisis setiap alternatif, setiap alternatif yang ada dianalisis dari berbagai sudut pandang serta dampaknya, baik jangka pendek maupun jangka panjangnya.
- f. Memutuskan satu alternatif, Setelah beberapa alternatif ditentukan para manajer diharapkan memiliki pemahaman yang mendalam dalam mengambil keputusan.
- g. Melaksanakan alternatif yang dipilih, setelah alternatif dipilih maka pihak manajer sudah mengeluarkan surat keputusan (SK) yang dilengkapi dengan rincian-rincian yang diperlukan.
- h. Mengontrol alternatif yang dipilih tersebut, pada tahap ini alternatif yang telah dilaksanakan oleh manajemen. Tugas utama manajer adalah melakukan kontrol yang maksimal guna



menghindari timbulnya berbagai resiko yang tidak diinginkan.

- i. Mengevaluasi jalannya alternatif yang dipilih, pihak manajemen secara sistematis melaporkan kepada manajer yang berbentuk data- data yang bersifat fundamental dan teknikal serta dengan tidak mengesampingkan informasi yang bersifat lisan.⁸¹

Untuk menghindari risiko yang timbul terhadap aktivitas investasi yang dilakukan perlu dilakukan alternatif - alternatif dalam mengambil keputusan. Alternatif keputusan yang diambil adalah yang dianggap realistis dan tidak akan menimbulkan masalah nantinya. Tindakan seperti ini dianggap sebagai strategi investasi.

Bahwa berbagai keputusan-keputusan strategis yang menghasilkan nilai yang lebih bagi perusahaan. Dimana tindaknlanjut dari keputusan strategis ini adalah dengan melibatkan secara maksimal sumber daya yang ada untuk mengimplementasikan keputusan yang dimaksud dan menentukan pihak-pihak yang bertanggung-jawab atas implementasi ini. Artinya adalah risiko yang timbul merupakan bentuk realitas yang terjadi yang mana risiko itu selalu saja sulit untuk dihindari namun diusahakan terjadi dalam jumlah yang sangat minim.

⁸¹ Rizky Dermawan, *Pengambilan Keputusan Landasan Filosofis, Konsep Dan Aplikasi*.

DAFTAR RUJUKAN

- Alfiatun Fitriani Ulfah. “Pengambilan Keputusan Kepala Madrasah.” *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan* 6, no. 4 (2020).
- Aminatul Zahroh. *Total Quality Management (Teori Dan Praktik Manajemen Untuk Mendongkrak Mutu Pendidikan)*. Yogyakarta: Ar-Ruz Media, 2014.
- Asfi, Manzilati. *Metodologi Penelitian Kualitatif: Paradigma, Metode Dan Aplikasi*. Malang: Brawijaya Press, 2017.
- Asmani, Jamal Ma’amur. *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Yogyakarta: Diva Pers, 2012.
- Budi Suhardiman. *Studi Pengembangan Kepala Sekolah: Konsep Dan Aplikasi*. Jakarta: Rineka Cipta, 2012.
- Danang Rizky Permadani. “Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pembuatan Keputusan.” *JAMP: Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan* 1, no. 3 (2018): 320–26.
- Davenport, T.H, . & Prusak.L. “Managing Costumer Support Knowledge.” *California Management Review* 3, no. 40 (1998): 195–208.
- Eko Nugroho. *Sistem Informasi Manajemen: Konsep Aplikasi Dan Perkembangannya*. Yogyakarta: Adi, 2008.
- Enco Mulyasa. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Rosdakarya, 2011.
- Eti Rochaety. *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2009.
- F. Eisenfuhr. *Decision Making*. New York: NY: Springer, 2011.
- Farida Napu. “Proses Pengambilan Keputusan Strategik Dalam Penyusunan Anggaran Di IAIN Sultan Amai Gorontalo.” *Al-Minhaj: Jurnal Pendidikan Islam* 2, no. 1 (2019): 57–72.
- Fred C. Lunenburg. “THE DECISION MAKING PROCESS.”

National Forum Of Educational Administration And Supervision Journal 27 (2010).

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

Herson Anwar. “Proses Pengambilan Keputusan Untuk Mengembangkan Mutu Madrasah.” *Jurnal Pendidikan Islam* 8 (2014): 1.

Ibnu, Syamsi. *Pengambilan Keputusan Dan Sistem Informasi*. Jakarta, 2000. Bumi Aksara.

Indra Purwanto. “Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pengambilan Keputusan Di SMK Muhammadiyah Kabupaten Brebes.” *Jurnal Pendidikan* 2, no. 1 (2019).

Irham Fahmi. *Manajemen Kepemimpinan Teori Dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta, 2013.

———. *Manajemen Pengambilan Keputusan Teori Dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta, 2013.

———. *Teori Dan Teknik Pengambilan Keputusan Kualitatif Dan Kuantitatif*. Bandung: Rajawali Pers, 2013.

Jamaludin Idris. *Manajerial Dan Manajemen*. In *Manajerial Dan Manajemen*. Bandung: Cipta Pustaka Media Perintis, 2013.

Kementrian Agama Republik Indonesia. *Al-Qur'an Dan Terjemahnya*. Semarang: PT. Kumudasworo Grafindo, 2010.

Komariah Aan. *Administrasi Pendidikan*. Ponorogo: Alfabeta, 2010.

Lexy J. Moeleng. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2014.

Mohune, Puspita. “Proses Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah Dalam Pencapaian Visi Dan Misi Pendidikan.” *Al-Minhaj: Jurnal Pendidikan Islam* 2, no. 1 (2019): 111–27.

Mukhtazar. *Prosedur Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Absolute Media, 2020.

- Mulyadi. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: In Media, 2016.
- Nasution. *Metode Penelitiannaturalistic Kualitatif*. Bandung: Tarsito, 2003.
- Neneng Lina. *Perencanaan Pendidikan*. Bandung: CV Pustaka, 2011.
- . *Perencanaan Pendidikan*. Bandung: CV Pustaka Setia, 2011.
- Nurul Zuriyah. *Metodelogi Penelitian Sosial Dan Pendekatan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2007.
- Oki Dermawan. “MANAJEMEN STRATEGIK DALAM PENINGKATAN KUALITAS PENDIDIKAN DI SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI 1 METRO LAMPUNG.” *Journal JIEM OF ISLAMIC EDUCATION MANAGEMENT* 4 (2019): 1.
- “Profil SMP Al-Kautsar Bandar Lampung.” n.d.
- Puji Rahayu. “Peningkatan Kepala Sekolah Dalam Pengambilan Keputusan.” *Jurnal Administrasi Pendidikan Bahana Manajemen Pendidikan* 2, no. 1 (2014).
- Rizky Dermawan. *Pengambilan Keputusan Landasan Filosofis, Konsep Dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta, 2013.
- S. Margono. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta, 2014.
- “Sejarah SMP Al-Kautsar Bandar Lampung.” n.d.
- Sekretariat Republik Indonesia. *Undang-Undang RI No. 30 Tentang Administrasi Pemerintahan*, n.d.
- Sondang Parulian Siagian. *Sistem Informasi Untuk Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Gunung Agung, 1983.
- . *Sistem Informasi Untuk Pengambilan Keputusan*. Jakarta: CV Haji Masagung, 1990.
- . *Teori Dan Praktek Pengambilan Keputusan*. Jakarta: PT Toko Buku Gunung Agung, 2020.

- “Struktur Organisasi SMP Al-Kautsar Bandar Lampung.” n.d.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2010.
- . *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2015.
- Suharsimi Arikunto. *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Produk*. Jakarta: Rineka Cipta, 2002.
- Sutisna Oteng. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Angkasa, 2015.
- Suwatno, Donny Juni Priansa. *Manajemen SDM*. Bandung: Alfabeta, 2014.
- Syafaruddin & Asrul. *Manajemen Kepengawasan Pendidikan*. Bandung: Cita Pustaka Media, 2014.
- Syafaruddin, Asrul. *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Cita Pustaka Media, 2013.
- Tambunan, Thoman Sony. *Pemimpin Dan Kepemimpinan*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2015.
- “Visi Dan Misi SMP Al-Kautsar Bandar Lampung.” n.d.
- Wawancara Dengan Bapak Ahmad Mudatsir, A.Md Selaku Kepala TU. *No*, n.d.
- “Wawancara Dengan Bapak Joko Triyantoro, Selaku Wakil Kepala Sekolah SMP Al-Kautsar Bandar Lampung, 6 Oktober 2023.” n.d.
- “Wawancara Dengan Bapak Rudyanto, Selaku Kepala Sekolah SMP Al-Kautsar Bandar Lampung, 6 Oktober 2023.” n.d.
- “Wawancara Dengan Ibu Nurhayati, Selaku Guru SMP Al-Kautsar Bandar Lampung, 6 Oktober 2023.” n.d.
- Yohny Anwar dkk. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta, 2016.
- Yosep Aspat Alamsyah. “Membumikan Sifat Rasul Dalam Kepemimpinan Pendidikan.” *Al-Idarah: Jurnal Pendidikan Islam* 7 (2017): 2.

Lampiran 1

PEDOMAN WAWANCARA “PENGAMBILAN KEPUTUSAN PIMPINAN DI SMP AL-KAUTSAR BANDAR LAMPUNG”

Fokus	Sub Fokus	Sub Indikator	Narasumber	Pengumpulan Data
Pengambilan Keputusan Pimpinan	Proses pengambilan keputusan	Mengidentifikasi masalah Mengidentifikasi kriteria keputusan Memberi bobot pada kriteria Mengembangkan alternatif-alternatif Menganalisis alternatif Memilih satu alternatif Melaksanakan alternatif tersebut Mengevaluasi efektivitas keputusan	Kepala sekolah Wakil Kepala Sekolah Guru	Wawancara
Pengambilan Keputusan Pimpinan	Solusi dalam menyelesaikan berbagai masalah di bidang pengambilan keputusan	Menerapkan konsep keputusan yang cenderung hati-hati Keputusan yang dibuat berdasarkan kesepakatan bersama dan melalui persetujuan semua pihak Menghindari keputusan yang bersifat ambigu	Kepala sekolah Wakil Kepala Sekolah Guru	Wawancara

		Keputusan yang dibuat berdasarkan fungsi manajemen		
--	--	--	--	--

Pedoman Observasi

1. *Space*
 - a. Ruang Kepala Sekolah SMP Al- Kautsar Bandar Lampung
 - b. Ruang Kepegawaian SMP Al-Kautsar Bandar Lampung
2. *Person/perilaku* (Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah, Guru)
3. Aktivitas yaitu Kegiatan guru dan pegawai yang berkaitan dengan Pengambilan Keputusan Pimpinan di
SMP Al-Kautsar Bandar Lampung

Pedoman Dokumentasi

No.	Perihal	Keterangan
1	Profil SMP Al- Kautsar Bandar Lampung	
2	Struktur Organisasi SMP Al- Kautsar Bandar Lampung	
3	Data Guru / Pegawai dan Siswa SMP Al-Kautsar Bandar Lampung	
4	Akreditasi SMP Al- Kautsar Bandar Lampung	
5	Visi Misi SMP Al- Kautsar Bandar Lampung	
6	Dokumentasi Wawancara	

Draf instrumen penelitian ini telah divalidasi oleh tim Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung dan dinyatakan dapat dan layak untuk digunakan sebagai panduan pengumpulan data pada penelitian ini.

Validator I

Validator II

Dr. Oki Dermawan, M.Pd
NIP. 197910302005011001

Drs. Yosep Aspat Alamsyah, M.Ag
NIP. 196704201998031002



Transkrip Wawancara

Nama Informan : Rudiyanto, M.Pd (Kepala Sekolah)

Tanggal Waktu : 6 Oktober 2023/09.00 WIB

Tempat Wawancara : SMP Al-Kautsar Bandar Lampung

Tema Wawancara : Pengambilan Keputusan Pimpinan

No.	Pertanyaan	Jawaban
1.	Apakah bapak melakukan identifikasi masalah setiap pengambilan keputusan?	Untuk mengambil keputusan kita ada prosesnya, yang pertama itu pasti kita melakukan identifikasi masalah terlebih dahulu, mana yang harus menjadi prioritas dan mana yang belum menjadi prioritas itu dulu yang kita identifikasi.
2.	Bagaimana cara bapak mengidentifikasi kriteria dalam pengambilan keputusan?	Untuk cara mengidentifikasi itu memiliki kriteria dalam mengambil keputusan sifatnya urgent atau tidak, jadi sifatnya urgent atau tidak kemudian ini diputuskan harus melalui musyawarah atau bisa diputuskan secara pribadi jadi itu dulu kalau itu menyangkut satu persoalan yang harus diputuskan bersama maka kita melakukan musyawarah atau rapat dewan guru.
3.	Apakah bapak memberi bobot pada kriteria pengambilan keputusan?	Yaa tentu, selanjutnya untuk memberi bobot ini tidak secara hitung-hitungan, dalam artinya tidak secara ditulis ya ohh ini bobotnya sekian itu tidak, bobot di sini lebih utama misalnya kita

		<p>dalam mengambil keputusan ada 4 alternatif alternatif a b c d nah misalnya alternatif pada alternatif a ini punya bobot 100 kita usahakan yang a misalnya ketika a ini ternyata gak bisa kita mengambil keputusannya kan maka kita harus punya alternatif yang kedua tapi tentunya punya bobot misalnya 90 oke kita akan ambil kira-kira mana yang paling memungkinkan.</p>
4.	<p>Bagaimana cara bapak mengembangkan alternatif-alternatif dalam pengambilan keputusan?</p>	<p>Dalam mengembangkan alternatif pengambilan keputusan kita harus punya rencana anggaran sekolah atau RKAS perencanaan kegiatan anggaran sekolah jadi dalam pengembangan sekolah itu kita harus melakukan program namanya RKAS itu kalau di pemerintah, sehubungan kita adalah sekolah swasta maka yang kita susun adalah RAPBS rencana anggaran belanja sekolah dituangkan dalam program kerja sekolah, untuk mengembangkan itu kita susun setahun sebelumnya nah jadi kita memang melakukan tahapan itu tadi ya seperti pengembangan alternatif-alternatif dalam pengambilan keputusan.</p>
5.	<p>Apakah bapak selalu menganalisis alternatif pengambilan keputusan?</p>	<p>Yaa, nah untuk menganalisis alternatif pengambilan keputusan selalu dari program kerja tahun</p>

		<p>lalu, untuk membuat program yang akan datang itu kita punya namanya analisis SWOT terkait dengan tantangan hambatan itu kita sudah menganalisis oh tahun kemarin misalnya di dalam program pelatihan di kurikulum apa nih yang sudah dilaksanakan tapi belum maksimal kemudian terkait dengan misalnya perubahan kurikulum ini sekolah harus melakukan apa kemudian dengan perubahan apa namanya pendidikan yang begitu cepat sekolah harus melakukan apa untuk sdm-nya jadi analisis-analisis yang lalu itu kita jadikan acuan.</p>
6.	<p>Bagaimana cara bapak memilih satu alternatif dalam pengambilan keputusan?</p>	<p>Jadi memilih alternatif itu tadi terkait dengan efektivitas yaa efisiensi efektivitas itu ini efektif tidak kalau itu dilaksanakan di bulan ini atau untuk tahun ini efektif tidak begitu, kemudian efisiensi tidak untuk biayanya efisiensi jadi alternatif kita mengambil pembiayaan yang paling memungkinkan efisien dengan bisa tercapai tujuan yang semaksimal tapi efisiensi tetap harus dilakukan.</p>
7.	<p>Bagaimana cara bapak melaksanakan alternatif yang telah dipilih dalam pengambilan keputusan?</p>	<p>Setelah alternatif itu kita ambil salah satu sudah kita putuskan pula yang pertama yaitu membuat satu perencanaan kalau itu sifatnya program kegiatan</p>

		bersama maka yang pertama adalah membentuk kepanitiaian dan dalam kegiatan yang misalnya tadi ujian kita tutup eh apa namanya surat tugasnya siapa yang akan menjadi ketua sekretaris anggota ya kapan pelaksanaannya itu kita buat SK surat keputusan.
8.	Bagaimana cara bapak dalam mengevaluasi pengambilan keputusan?	Ada dua evaluasi dalam mengambil keputusan atau evaluasi program kegiatan ya yang ditanyakan adalah evaluasi dalam mengambil keputusan jadi mengevaluasi dalam mengambil keputusan itu banyak macamnya ya itu yang sifatnya interest ya artinya itu tidak bersinggungan dengan orang tua siswa dengan yayasan itu adalah terkait dengan program kegiatan yang dilakukan di sekolah kemudian dalam mengambil keputusan kita kita evaluasi apakah kegiatan itu dilakukan secara jangka pendek nggak akan menengah dan jangka panjang atau berkelanjutan jadi kita mengevaluasi dari apa yang sudah kita putuskan untuk tadi kita evaluasi berjalannya bagus atau tidak kalau tidak bagus berarti dalam mengambil keputusan yang sudah ditetapkan itu berarti harus ada perubahan harus ada perbaikan.

9.	Bagaimana cara bapak menerapkan konsep keputusan yang cenderung hati-hati dalam menentukan sebuah keputusan?	Yang cenderung lebih hati-hati ya di sini sikap kehati-hatian itu memang salah satu menjadi apa ya satu menjadi kriteria ya cara mengambil keputusan karena keputusan yang kita ambil ini adalah bukan keputusan untuk diri sendiri tapi ada menyangkut lembaga yang di dalamnya itu ada guru ada siswa ada masyarakat sehingga apa yang diputuskan itu memang harus sangat hati-hati tapi ya memang itu tadi jangan sampai dengan kehati-hatian itu justru nanti terlambat dalam pengambilan keputusan karena keputusan itu harus diambil dalam waktu yang cepat dan tepat.
10.	Apakah keputusan yang dibuat berdasarkan kesepakatan bersama dan melalui persetujuan semua pihak?	Yaa mengambil secara bersama-sama jadi ada keputusan yang harus diambil secara musyawarah contohnya rapat kenaikan kelas rapat kenaikan kelas yang mungkin memutuskan ada siswa yang tidak naik kelas maka itu harus diputuskan secara bersama-sama namun ada keputusan yang memang harus diambil oleh kepala sekolah atau diambil oleh pak guru dan sebagainya artinya kita memposisikan keperluannya itu apakah itu bisa diputuskan secara pribadi atau sendiri atau harus urusan bersama itu kita melihat

		atau ekor masalahnya itu dulu.
11.	Bagaimana cara bapak menghindari keputusan yang bersifat ambigu?	Ya kadang Keputusan itu ada yang ambigu ya ambigu itu tidak jelas perintahnya, jadi untuk mengambil keputusan supaya itu tidak ambigu kalau keputusan itu sifatnya penting segera dan harus dilaksanakan maka keputusan itu kita tuangkan dalam surat keputusan ya atau semacam edaran jadi ada hitam di atas putih kalau keputusan itu secara lisan maka nanti yang beredar pun akan berbeda-beda tapi kalau keputusan itu hitam di atas putih maka itu akan bisa menjadi acuan atau pegangan bagi semua warga sekolah.
12.	Apakah setiap pengambilan keputusan dibuat berdasarkan fungsi manajemen?	Ya untuk setiap keputusan kan kita sesuai dengan fungsi manajemennya fungsi manajemen yang di sini sesuai dengan tupoksi, sesuai dengan tupoksi kita mengambil keputusan itu contohnya kepala sekolah di dalam pembagian tugas guru dan karyawan itu kita melihat latar belakangnya latar belakang dari guru latar belakang dari SDM nah sehingga keputusan-keputusan itu tidak keluar ya sesuai dengan kemampuan contohnya kalau kita membagi tugas kerja di awal tahun itu ya contohnya kalau dia basicnya kalau distaff ya

		<p>komputer ya dia akan kita tempatkan posisinya misalnya di bagian surat menyurat kalau dia guru bahasa inggris ya jangan kita kasih mata pelajaran yang lain di luar bahasa inggris itu contohnya jadi dalam manajemen sebuah sekolah itu harus didasarkan kepada keahliannya masing-masing.</p>
--	--	--



Transkrip Wawancara

Nama Informan : Joko Triyantoro, S.Pd (Wakil Kepala Sekolah)

Tanggal Waktu : 6 Oktober 2023/10.00 WIB

Tempat Wawancara : SMP Al-Kautsar Bandar Lampung

Tema Wawancara : Pengambilan Keputusan Pimpinan

No.	Pertanyaan	Jawaban
1.	Apakah kepala sekolah melakukan identifikasi masalah setiap pengambilan keputusan?	Ya jadi setiap masalah pengambilan keputusan kita mengidentifikasi terlebih dahulu agar tidak salah langkah, itu dulu yang dilakukan.
2.	Bagaimana cara kepala sekolah mengidentifikasi kriteria dalam pengambilan keputusan?	Nah setelah identifikasi kita kan harus ada kriterianya seandainya yang urgent dulu ini nanti kita kan harus liat-liat dulu mana yang paling urgent itu harus segera ditangani kan ada atau apakah itu bisa ditunda atau tidak.
3.	Apakah kepala sekolah memberi bobot pada kriteria pengambilan keputusan?	Yaa pasti kepala sekolah untuk memberi bobot sebenarnya sudah dipilah pilah urgent berarti masalahnya lebih besar atau harus segera ditangani.
4.	Bagaimana cara kepala sekolah mengembangkan alternatif-alternatif dalam pengambilan keputusan?	Jadi untuk mengembangkan alternatif pengambilan keputusan biasanya kita gak sendiri

		<p>ya artinya kita ada timnya, disini kan bekerja dengan tim kalo ditempat waka berarti dengan waka yang lain atau dengan struktur tim saya kan ada tim waka kurikulum ini berkaitan dengan kurikulum berkaitan dengan guru atau sendiri-sendiri jadi kita bicara dulu dengan tim kita baru kita sampaikan itu ke pimpinan apakah ini sudah sesuai atau belum nah itu yang masuk dalam pengembangan alternatif keputusan.</p>
5.	<p>Apakah kepala sekolah selalu menganalisis alternatif pengambilan keputusan?</p>	<p>Untuk menganalisis alternatif pengambilan keputusan itu harus dilakukan karena kalau tidak dilakukan atau asal ambil keputusan tidak ada analisis sebab akibat, akibatnya akan fatal. Setelah menganalisis kita perlu memilih alternatif pengambilan keputusan ya itu tadi kita setelah bicara rundingan dengan tim sudah di timbang-timbang ini alternatif a hasilnya begini alternatif b hasilnya begini nanti mungkin kendalanya seperti ini nanti kita tentukan dengan</p>

		kesepakatan tim artinya nanti dengan kesepakatan bersama dan dengan tanggung jawab bersama jadi gak subjektif.
6.	Bagaimana cara kepala sekolah memilih satu alternatif dalam pengambilan keputusan?	Setelah menganalisis kita perlu memilih alternatif pengambilan keputusan ya itu tadi kita setelah bicararundingan dengan tim sudah di timbang-timbang ini alternatif a hasilnya begini alternatif b hasilnya begini nanti mungkin kendalanya seperti ini nanti kita tentukan dengan kesepakatan tim artinya nanti dengan kesepakatan bersama dan dengan tanggung jawab bersama jadi gak subjektif.
7.	Bagaimana cara kepala sekolah melaksanakan alternatif yang telah dipilih dalam pengambilan keputusan?	Untuk melaksanakan alternatif pengambilan keputusan yang telah dipilih kita akan merancang tahapan-tahapannya dari mulai kita analisis tadi kan kita analisis lagi, kenapa harus dianalisis karena setelah kita tentukan langkahnya akan kita lihat lagi dari depan tadi seperti apa lalu kita urutkan nanti kita lihat finishing nya seperti apa.

8.	Bagaimana cara kepala sekolah menerapkan konsep keputusan yang cenderung hati-hati dalam menentukan sebuah keputusan?	Terakhir untuk evaluasi pengambilan keputusan kita selalu melakukan ya atau bahkan itu masalahnya bisa untuk jangka panjang itu artinya ada beberapa tahap evaluasi tahap awal harus segera, menengah dan tahap dalam jangka panjang di akhir kegiatan.
9.	Bagaimana cara kepala sekolah menerapkan konsep keputusan yang cenderung hati-hati dalam menentukan sebuah keputusan?	Cenderung hati-hati jadi satu keputusan setelah kita bicarakan dengan tim tentunya itu kan sudah banyak masukan nih, masukan dari tim 1 tim 2 tim 3 apa nanti akibatnya nah itu kan menjadi panduan kita supaya tidak salah langkah maka dari itu kepala sekolah serta tim lain yang mengambil keputusan pasti menentukan keputusan itu cenderung hati-hati
10.	Apakah keputusan yang dibuat kepala sekolah berdasarkan kesepakatan bersama dan melalui persetujuan semua pihak?	Tentu dong kan ada tim tadi, jadi tidak ada yang dirugikan karena kalau kita bicara sendiri tentu kan akan subjektif, tidak akan bisa di generalisasikan secara umum hanya untuk kita biasanya, namanya

		subjektif tapi kalau ada tim insyaallah itu bisa membawa aspirasi semua pihak kan begitu
11.	Bagaimana cara kepala sekolah menghindari keputusan yang bersifat ambigu?	Nah itu tadi kita kan diawal sudah ada tahap-tahapannya tadi, setelah kita tentukan alternatif yang dipakai kita buat tahap-tahapannya supaya itu jelas tidak ambigu.
12.	Apakah setiap pengambilan keputusan yang dibuat kepala sekolah berdasarkan fungsi manajemen?	Ya sesuai dengan bidang kita disini kan distaff tata usaha ya kita tempatnya di kurikulum itu kan ada manajemennya masing-masing jadi harus sesuai dengan SOPnya begitu juga dengan keputusan kepala sekolah ya harus sesuai dengan fungsi manajemennya.

Transkrip Wawancara

Nama Informan : Nurhayati, S.Pd (Guru)

Tanggal Waktu : 6 Oktober 2023/11.00 WIB

Tempat Wawancara : SMP Al-Kautsar Bandar Lampung

Tema Wawancara : Pengambilan Keputusan Pimpinan

No.	Pertanyaan	Jawaban
1.	Apakah kepala sekolah melakukan identifikasi masalah setiap pengambilan keputusan?	Ya jawabannya kita mengidentifikasi dahulu setiap pengambilan keputusan, karena kami disini kan ada beberapa permasalahan yang harus dibuat keputusannya, apakah itu berdampak positif atau berdampak negatif, makanya kita harus melakukan identifikasi masalah terlebih dahulu.
2.	Bagaimana cara kepala sekolah mengidentifikasi kriteria dalam pengambilan keputusan?	Tadi saya sudah sampaikan kita mengidentifikasi masalah itu berdasarkan dampak positif atau negatif nah kriterianya apakah masalah itu termasuk masalah yang berat sedang atau ringan, jadi kalau masalahnya berat berarti langsung ke masalah yang urgent harus segera ditangani.
3.	Apakah kepala sekolah memberi bobot pada kriteria pengambilan keputusan?	Dalam pelaksanaan pengambilan keputusan memang bapak kepala sekolah atau pimpinan itu

		selalu memberi bobot kriteria dalam pengampilan keputusan ya jadi eee tau apa namanya masalah mana yang lebih besar nah itulah yang harus segera ditangani.
4.	Bagaimana cara kepala sekolah mengembangkan alternatif-alternatif dalam pengambilan keputusan?	Untuk mengembangkan alternatif-alternatif pengambilan keputusan itu sendiri biasanya memang yang melakukan orang atas ya atau pimpinan ya kami selaku guru biasanya hanya menerima perintah apa saja yang akan dilakukan, ya memang pengembangan alternatif itu sendiri ada tim khususnya tetapi di SMP Al-Kautsar ini biasanya dilakukan apa ya semacam program kerja sekolah nah itu dilakukan setahun sebelumnya maka memang kami selalu melakukan pengembangan alternatif keputusan itu dengan cara ya itu tadi ya membuat program kerja sekolah.
5.	Apakah kepala sekolah selalu menganalisis alternatif pengambilan keputusan?	Dalam menganalisis alternatif itu memang selalu dilakukan ya karena kita perlu untuk eee apa ya namanya pengambilan keputusan itu tidak salah makanya perlunya dilakukan analisis alternatif keputusan agar keputusan itu

		dirundingkan dengan yang lain setelah itu baru dapat keputusan yang baik atau kesepakatan apa yang diambil.
6.	Bagaimana cara kepala sekolah memilih satu alternatif dalam pengambilan keputusan?	Untuk memilih satu alternatif pengambilan keputusan kita harus rundingan ya artinya memang kita melalui kesepakatan bersama atau melalui tim yang sudah ada bagaimana masalahnya nanti dicari jalan keluarnya sehingga memang memilihnya berdasarkan kesepakatan bersama.
7.	Bagaimana cara kepala sekolah melaksanakan alternatif yang telah dipilih dalam pengambilan keputusan?	Dalam pelaksanaan alternatif yang sudah dipilih biasanya pimpinan yaitu kepala sekolah biasanya membuat satu perencanaan program kegiatan bersama nah dari program sekolah itu barulah dibuat susunan atau surat tugas untuk melaksanakan program tersebut atau pelaksanaan alternatif yang sudah dibuat tadi.
8.	Bagaimana cara kepala sekolah dalam mengevaluasi pengambilan keputusan?	Dalam pelaksanaan pengambilan keputusan memang bapak kepala sekolah atau pimpinan itu selalu mempertimbangkan keputusan yang akan dipertimbangkan seperti yang

		<p>tadi ditanyakan ya kepala sekolah sekolah sebelum pengambilan keputusan itu melakukan indentifikasi masalah, mengidentifikasi kriteria, mengembangkan alternatif-alternatif, menganalisis alternatif, memilih satu alternatif, melaksanakan alternatif, serta mengevaluasi pengambilan keputusan maka dari itu kami dewan guru beserta staf tim lainnya diikutsertakan untuk pembuatan keputusan yang bersifat musyawarah, toh nanti diakhir kan sudah pasti bapak kepala sekolah yang menentukan keputusan mana yang akan diambil melalui persetujuan semua pihak.</p>
9.	<p>Bagaimana cara kepala sekolah menerapkan konsep keputusan yang cenderung hati-hati dalam menentukan sebuah keputusan?</p>	<p>Oke kalau konsepnya kita itu melihat akar masalah dahulu, sebuah masalah kan pasti ada sebabnya jadi dari sebab akar masalah itu kita telusuri barulah kita bisa mengambil suatu keputusan nah keputusan ini lah yang diambil cenderung hati-hati.</p>
10.	<p>Apakah keputusan kepala sekolah dibuat berdasarkan kesepakatan bersama dan melalui persetujuan semua pihak?</p>	<p>Ya tentu karena kita disini bukan membuat keputusan sendiri tapi sudah bernamakan sekolah, jadi sekolah itu memutuskan juga bukan berdasarkan satu pihak</p>

		<p>tapi sudah semua memberi keputusan masukan mulai dari guru mata pelajaran, wali kelas, guru BK, waka kesiswaan, baru ke kepala sekolah nah nanti di kepala sekolah itulah yang akhir dari keputusannya itu nanti kepala sekolah setelah pertimbangan dari bawah tadi dari guru mata pelajaran, guru BK dan seterusnya.</p>
11.	<p>Bagaimana cara kepala sekolah menghindari keputusan yang bersifat ambigu?</p>	<p>Kalau ada keputusan yang ambigu itu dari pihak sekolah akan lebih berhati-hati karena kan ini menyangkut pendidik lembaga pendidikan, kalau lembaga pendidikan itu memutuskan suatu yang tidak tepat atau tidak jelas kan akan berdampak pada orang tua murid kepada muridnya kan begitu jadi salah satunya menghindari keputusan ambigu itu ya kehati-hatian tadi untuk mengambil sebuah keputusan jadi jangan sampai ketemu dengan yang sifatnya tidak jelas atau ambigu tadi.</p>
12.	<p>Apakah setiap pengambilan keputusan yang dibuat kepala sekolah berdasarkan fungsi manajemen?</p>	<p>Ya dilakukan dimulai dengan bidangnya masing-masing ya seperti saya kan guru agama saya di tempatkan menjadi guru agama begitu juga dengan karyawan atau guru lain pasti ditempatkan sesuai</p>

		dengan bidangnya masing-masing memang keputusan kepala sekolah itu tepat dan melalui fungsi manajemennya tadi ya.
--	--	---



Lampiran 2

Surat Izin Pra Penelitian

3822-3824


UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
FAKULTAS TARBİYAH DAN KEGURUAN
 Jl. Letkol H. Endro Suratmin Sukarame | Bandar Lampung 35131
 Telp (0721) 780887; email.humas@radenintan.ac.id
 Website. www.radenintan.ac.id

Bandar Lampung, 20 Maret 2023

Nomor : B-38Lt-3824/Un.16/DT/PP.009.7/03/2023

Lampiran : -

Perihal : Izin Melaksanakan Pra Penelitian

Kepada Yth.
Kepala SMP Al-Kautsar Bandar Lampung

di-
Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Dalam rangka memenuhi persyaratan studi pada Program Strata Satu (S1) UIN Raden Intan Lampung, maka dengan ini mohon kepada Bapak/Ibu berkenan memberikan izin kepada mahasiswa/i:

Nama	: Hanita Adella Hardani
NPM	: 1911030307
Semester	: VIII
Fakultas / Program Studi	: Tarbiyah dan Keguruan / MPI

Untuk melaksanakan Pra Penelitian di SMP Al-Kautsar Bandar Lampung. Data hasil Pra Penelitian akan dipergunakan oleh yang bersangkutan untuk menyusun Proposal Skripsi. Atas izin dan kerjasamanya disampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

A.n Dekan
Wakil Dekan I Bidang Akademik dan Kelembagaan


 Prof. Dr. J. Deden Makhuloh, S.Ag., M.Ag.
 NIP. 195705032001121001

Tembusan :

1. Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan
2. Kabog TU FIK
3. Kaprodi Manajemen Pendidikan Islam
4. Mahasiswa yang bersangkutan

Lampiran 3

Surat Balasan Pra Penelitian



YAYASAN AL KAUTSAR LAMPUNG
SMP AL KAUTSAR BANDAR LAMPUNG

Jln. Soekarno Hatta Rajabasa (Depan Islamic Centre) Telp. 705795, Bandar Lampung 35144
 Website : smp-alkautsarbandarlampung.sch.id E-Mail : smpalkautsarbandarlampung@gmail.com
 NSS : 202126010091 12. NPSN : 10807224 NDS : L.04082028 STATUS TERAKREDITASI "A"

SURAT KETERANGAN

Nomor : 422.8/241.1/08/II.AK/2022

Assalamu'alaikum, Wr.Wb.

Yang bertanda tangan di bawah ini Kepala SMP Al Kautsar Bandar Lampung dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : Hanita Adella Hardani
 NPM : 1911030307
 Prodi : Manajemen Pendidikan Islam

Benar telah melakukan Pra Penelitian di SMP Al Kautsar tanggal 12 Desember 2022, dengan judul **"Peranan system informasi manajemen bagi kepala sekolah dalam pengambilan keputusan di SMP Al Kautsar Bandar Lampung"**

Demikian surat keterangan ini dikeluarkan agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya. Atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum, Wr.Wb.

Bandar Lampung, 16 Desember 2022
 Kepala SMP Al Kautsar,



Lampiran 4

Surat Permohonan Mengadakan Penelitian



KEMENTERIAN AGAMA RI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN

Jalan Letkol. H. Endro Suratmin Sukarame I Bandar Lampung 35131
 Telp. (0721) 780887 ; email.humas@radenintan.ac.id
 Website: www.radenintan.ac.id

Nomor : B-//~~73~~/Un.16/DT/PP.009.07/09/2023 Bandar Lampung, September 2023
 Sifat : Penting
 Lampiran : -
 Perihal : Permohonan Mengadakan Penelitian

Kepada Yth.
 Kepala Sekolah SMP Al-Kautsar Bandar Lampung
 di
 Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Setelah memperhatikan Judul Skripsi dan Out Line yang sudah disetujui oleh dosen Pembimbing Akademik (PA), maka dengan ini Mahasiswa/i Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung :

Nama : Hanita Adella Hardani
 NPM : 1911030108
 Semester : IX (Sembilan)
 Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
 Judul Skripsi : Pengambilan Keputusan Pimpinan di SMP Al-Kautsar Bandar Lampung

Akan mengadakan penelitian, Guna mengumpulkan data dan bahan-bahan skripsi yang bersangkutan. Waktu yang diberikan mulai tanggal 25 September ampai dengan selesai. Demikian, atas perkenan dan bantuannya diucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Dekan,



Prof. Dr. H. R. Sirva Diana, M.Pd.
 NIP. 19640828 198803 2 002

Tembusan :

1. Wakil Dekan Bidang Akademik;
2. Kajur/Kaprodi Jurusan Masing-masing
3. Kasubag Akademik;
4. Mahasiswa yang bersangkutan

Lampiran 5

Surat Balasan Permohonan Penelitian



YAYASAN AL KAUTSAR

SMP AL KAUTSAR BANDARLAMPUNG

Jl. Soekarno Hatta Rajabasa (Depan Islamic Centre Lampung) Telp (0721) 705795 Kode pos 35144
 Website : smp-alkautsarbandarlampung.sch.id E-mail : smpalkautsarbandarlampung@gmail.com
 NSS : 202126010091 NPSN:10807224 NDS : L.04082028 STATUS : TERAKREDITASI "A"

SURAT KETERANGAN

Nomor : 422.7/232.4/08/II.AK/X/2023

Yang bertanda tangan di bawah ini Kepala SMP Al Kautsar Bandar Lampung dengan ini menerangkan bahwa:

Nama Mahasiswa	:	Hanita Adella Hardani
NMP	:	1911030307
Jurusan	:	MPI
PTN/PTS	:	Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung

Benar telah melakukan Penelitian di SMP Al Kautsar, dengan judul "***Pengambilan Keputusan Pimpinan di SMP Al Kautsar Bandar Lampung.***" pada tanggal 18 September 2023 sampai dengan 10 Oktober 2023..

Demikian surat keterangan ini dikeluarkan agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Bandar Lampung, 10 Oktober 2023

Kepala SMP Al Kautsar



Rudiyanto, M.Pd.

NPY. 206130051

Lampiran 6**Keadaan Sekolah SMP Al-Kautsar Bandar Lampung**

Lampiran 7

Wawancara Bersama Kepala Sekolah



Lampiran 8

Wawancara Bersama Wakil Kepala Sekolah



Lampiran 9
Wawancara Bersama Salah Satu Guru Ibu Nurhayati



Lampiran 10

Rapat bersama dalam pengambilan keputusan



Wawancara dengan Kepala TU





KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
PUSAT PERPUSTAKAAN

Jl. Letkol H. Endro Suratmin, Sukarame I, Bandar Lampung 35131
 Telp. (0721) 780887-74531 Fax. 780422 Website: www.radenintan.ac.id

SURAT KETERANGAN

Nomor: B-3537/Un.16/P1/KT/XII/2023

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Dr. Ahmad Zarkasi, M. Sos. I
 NIP : 197308291998031003
 Jabatan : Kepala Pusat Perpustakaan UIN Raden Intan Lampung
 Menerangkan bahwa artikel ilmiah dengan judul

PENGAMBILAN KEPUTUSAN PIMPINAN DI SMP AL-KAUTSAR BANDAR LAMPUNG
 Karya

NAMA	NPM	FAKULTAS/PRODI
HANITA ADELLA HARDANI	1911030307	FTK/ MPI

Bebas Plagiasi sesuai Cek dengan tingkat kemiripan sebesar **18%**. Dan dinyatakan **Lulus** dengan bukti terlampir.

Demikian Keterangan ini kami buat, untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

Bandar Lampung, 27 Desember 2023
 Kepala Pusat Perpustakaan



Dr. Ahmad Zarkasi, M. Sos. I
 NIP. 197308291998031003

Ket:

1. Surat Keterangan Cek Turnitin ini Legal & Sah, dengan Stempel Asli Pusat Perpustakaan.
2. Surat Keterangan ini Dapat Digunakan Untuk Repository
3. Lampirkan Surat Keterangan Lulus Turnitin & Rincian Hasil Cek Turnitin ini di Bagian Lampiran Skripsi Untuk Salah Satu Syarat Penyebaran di Pusat Perpustakaan.

PENGAMBILAN KEPUTUSAN PIMPINAN DI SMP AL-KAUTSAR BANDAR LAMPUNG

by Perpustakaan Pusat

Submission date: 27-Dec-2023 02:57PM (UTC+0700)

Submission ID: 2265043836

File name: TURNITIN-_HANITA_ADELLA_HARDANI.docx (194.42K)

Word count: 8654

Character count: 60238

PENGAMBILAN KEPUTUSAN PIMPINAN DI SMP AL-KAUTSAR BANDAR LAMPUNG

ORIGINALITY REPORT

18%

SIMILARITY INDEX

17%

INTERNET SOURCES

8%

PUBLICATIONS

12%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	repository.radenintan.ac.id Internet Source	3%
2	www.journal.iaingorontalo.ac.id Internet Source	1%
3	siat.ung.ac.id Internet Source	1%
4	journal.walisongo.ac.id Internet Source	1%
5	journal2.um.ac.id Internet Source	1%
6	jurnal.peneliti.net Internet Source	1%
7	www.cnnindonesia.com Internet Source	1%
8	journal.unismuh.ac.id Internet Source	1%
9	jurnal.umsu.ac.id Internet Source	1%

10	repository.metrouniv.ac.id Internet Source	1%
11	repository.uinmataram.ac.id Internet Source	1%
12	repository.unismabekasi.ac.id Internet Source	1%
13	ecampus.iainbatusangkar.ac.id Internet Source	1%
14	nanopdf.com Internet Source	1%
15	danufajarp.blogspot.com Internet Source	<1%
16	e-theses.iaincurup.ac.id Internet Source	<1%
17	ejournal.iaiqi.ac.id Internet Source	<1%
18	www.pecihitam.org Internet Source	<1%
19	tafsir.learn-quran.co Internet Source	<1%
20	ojs.unm.ac.id Internet Source	<1%
21	rochmadsupriyadi.blogspot.com Internet Source	<1%

22	Ana Ana. "PENINGKATAN KEMAMPUAN MENULIS TEKS PROSEDUR DENGAN MODEL PEMBELAJARAN PAIR CHECKS", Jurnal Edukasi Khatulistiwa : Pembelajaran Bahasa dan Sastra Indonesia, 2018 Publication	<1 %
23	digilib.unimed.ac.id Internet Source	<1 %
24	etheses.iainpekalongan.ac.id Internet Source	<1 %
25	pt.scribd.com Internet Source	<1 %
26	repository.uinjkt.ac.id Internet Source	<1 %
27	repositori.usu.ac.id Internet Source	<1 %
28	akhirat.net Internet Source	<1 %
29	dianprase.blogspot.com Internet Source	<1 %
30	repo.uinsatu.ac.id Internet Source	<1 %
31	docplayer.info Internet Source	<1 %
	quran.nu.or.id	

32	Internet Source	<1 %
33	repository.iain-manado.ac.id Internet Source	<1 %
34	repository.ub.ac.id Internet Source	<1 %
35	dekanews.com Internet Source	<1 %
36	digilib.isi.ac.id Internet Source	<1 %
37	repository.untad.ac.id Internet Source	<1 %

Exclude quotes On
Exclude bibliography On

Exclude matches < 5 words