

PERANAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM RANGKA MENCIPTAKAN INOVASI DI BIDANG PENDIDIKAN

Diajukan untuk memenuhi tugas Ujian Tengah Semester

Dalam

Mata Kuliah Teori dan Proses Pengambilan Keputusan

Dosen: Prof. Dr. H. Idochi Anwar, M. Pd.



**Oleh:
DEDY ACHMAD KURNIADY
NIM : 0706824
S-3 Reguler**

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PENDIDIKAN (S3)
SEKOLAH PASCA SARJANA
UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA
2007**

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perlu disadari bahwa, Masalah pendidikan adalah suatu gejala universal yang melanda setiap negara, baik negara maju maupun negara berkembang. Perbedaannya hanya terletak pada corak strategi dalam solusi pemecahan yang terbaik, yang sampai saat ini masih merupakan dilema. Begitu juga dengan masalah pendidikan di Indonesia, pada satu sisi tuntutan pemerataan sesuai dengan pasal 31 UUD'45 mesti diwujudkan, dan pada sisi lain mutu pendidikan sebagai upaya dalam menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas-pun merupakan tuntutan yang harus seiring dengan laju pembangunan bangsa.

Disamping itu, kebijakan UUSPN tentang penyelenggaraan pendidikan yang diatur melalui Sistem Pendidikan Nasional, yang secara nyata melibatkan berbagai komponen pendidikan seperti; penyediaan sarana dan prasarana baik fisik maupun non-fisik, sampai saat ini juga masih merupakan masalah yang memerlukan cara pengaturan yang efektif dan efisien agar pelaksanaan Sistem Pendidikan Nasional dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang ditargetkan.

Semua permasalahan dalam penyelenggaraan pendidikan tersebut, jika ditelaah secara mendalam akhirnya akan mengarah pada satu bagian yang mendasar yaitu penyediaan dana atau anggaran pendidikan yang umumnya diperlukan dalam jumlah nominal yang cukup besar. Artinya, ada kontribusi pembiayaan dalam penyelenggaraan pendidikan guna menghasilkan Sumber Daya Manusia yang berkualitas.

Disamping itu, pendekatan dalam membangun Sistem Pendidikan Nasional dalam rangka memasuki masa tinggal landas (1993-2018) pada hakekatnya berbeda dengan membangun sistem pendidikan dalam masa persiapan tinggal landas (1969-1993).” (Mimbar Pendidikan, NO. 2 Tahun IX Juli 1990, University Press IKIP Bandung)

Hal tersebut sangat beralasan karena kebutuhan pembangunan pendidikan saat ini sudah tertuju pada bagaimana menghasilkan pendidikan yang bermutu. Mutu pendidikan memiliki pengertian yang abstrak sebelum diikuti oleh tujuan Sistem Pendidikan Nasional, menurut Bruce Fuller (1985); “*Conseption of educational quality appears to be different thing to different people.*” Perbedaan cara berfikir dalam mengartikan mutu pendidikan ini menuntut kesepakatan antara perencana, pelaksana, dan berbagai praktisi pendidikan, khususnya dalam merumuskan kebijakan pendidikan.

Bagi Sistem Pendidikan Nasional, makna pembangunan berdasarkan kekuatan sendiri secara implisit sangat berkaitan dengan bagaimana upaya yang dilakukan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan guna mempersiapkan manusia Indonesia menghadapi era global. Katakanlah jika sistem pendidikan diarahkan untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi, maka ia dituntut untuk menghasilkan lulusan yang kreatif dan memiliki skill profesional pendukung pembangunan ekonomi. Atau jika pendidikan dijadikan *Agent of Change*, maka yang dimaksud dengan lulusan yang berkualitas dapat diartikan sebagai individu-individu yang diharapkan mampu mengikuti perubahan-perubahan masyarakat dengan didukung oleh kemampuan belajar secara berkelanjutan.

B. Rumusan Masalah

Para pengambil keputusan selalu dihadapkan pada masalah, dalam pencapaian tujuan. Karena begitu seseorang memiliki tujuan, maka ia akan dihadapkan pada pertanyaan: *what, how, why, who* dan *when*. Pertanyaan-pertanyaan tersebut. Pertanyaan tentang bagaimana tujuan, visi dan misi, yang diinginkan dapat dicapai, menandakan bahwa pencapaian tujuan dihadapkan pada sejumlah rintangan atau batasan. Kelangkaan sumber daya merupakan batasan terbesar yang dihadapi oleh setiap pengambil keputusan. Adanya kesenjangan antara tujuan yang hendak dicapai dengan keterbatasan atau kelangkaan sumber daya untuk mencapai tujuan,

mendorong munculnya sistem atau proses pencarian jalan keluar terbaik dalam pencapaian tujuan. Proses ini diformalkan dalam bentuk ilmu pengetahuan, dengan teori sebagai pilar utamanya.

Teori pengambilan keputusan berusaha menjelaskan tentang langkah-langkah sistematis yang dapat dilakukan seorang pengambil keputusan dalam mencari, menetapkan, membuat dan memilih alternatif solusi terbaik. Teori pengambilan keputusan berangkat dari proses pencarian, penetapan dan perincian masalah pencapaian tujuan dengan baik. Kemudian teori tersebut menggambarkan langkah untuk membuat, menetapkan, dan memilih sejumlah elemen atau variabel peristiwa yang diharapkan akan terjadi (konsekuensi) dari tindakan pemilihan, dan terakhir, teori tersebut membantu pengambil keputusan dalam memilih alternatif solusi terbaik, menetapkan keputusan akhir. Pernyataan tersebut di atas merupakan gambaran tersirat akan teori pengambilan keputusan. Gambaran tersurat dari setiap teori, termasuk teori pengambilan keputusan, adalah meramalkan tindakan yang akan diambil oleh pengambil keputusan dalam menetapkan pilihan satu dari sejumlah alternatif solusi.

Pengertian mutu pendidikan mengacu pada hasil Studi Mutu Pendidikan Dasar (SMPD) Balitbang-Dikbud menjelaskan bahwa, “Mutu pendidikan diartikan sebagai kemampuan yang dimiliki oleh setiap satuan pendidikan dalam menanamkan kemampuan belajar seumur hidup bagi lulusannya.” Berdasarkan pengertian ini, maka quality pendidikan dalam lingkup lembaga persekolahan dapat diartikan sebagai; “Kemampuan sekolah baik teknis profesional maupun kemampuan pengelolaannya sebagai suatu sistem yang secara efisien mendukung proses belajar siswa agar dapat mencapai prestasi belajar seoptimal mungkin.

Dalam pengertian mutu pendidikan di sekolah terdapat beberapa komponen yang berkaitan satu sama lain yaitu:

1. Hasil Belajar siswa setinggi mungkin.
2. Proses belajar siswa yang menggambarkan hubungan antara siswa dengan berbagai bentuk sumber belajar.
3. Kemampuan teknis profesional dari sekolah yang menggambarkan peranan sekolah dalam menciptakan suasana belajar bagi murid.
4. Kemampuan pengelolaan yang menggambarkan masukan dari proses pengelolaan sekolah yang mendukung kelancaran pengajaran.

Kemudian berdasarkan hasil-hasil studi mutu pendidikan, komponen masukan yang dianggap terpenting sebagai penentu hasil belajar adalah, mutu pengelolaan sekolah, mutu siswa, dan mutu guru. Kelancaran operasional ketiga komponen ini, sedikit banyaknya akan dipengaruhi oleh pemahanan elit politik dalam mengambil keputusan pendidikan dengan memperhatikan peran guru sebagai pencipta masa bangsa. Untuk itu peningkatan kualitas guru merupakan bagian penting yang perlu diperhatikan.

Peningkatan kualitas guru harus disertai dengan upaya peningkatan tingkat pendidikannya. Melalui pendidikan mereka akan mengetahui dan memahami sejumlah teori-teori pembelajaran yang relevan dengan keadaan riil yang akan mereka hadapi dan juga metode-metode mutakhir yang akan memudahkan mereka dalam melaksanakan tugasnya membina peserta didik. Demikian juga dengan tingkat pengetahuan, sikap dan keterampilan yang mereka miliki sebagai bekal dari pendidikannya, akan mampu membina dan menyelesaikan setiap permasalahan yang timbul berkaitan dengan tugasnya. Idochi Anwar (2002 : 18) menjelaskan:

“ Manusia yang bertanggung jawab bukan hanya karena dinas semata-mata tetapi sebagai kewajiban moral untuk mengupayakan anak didik menjadi *educated man*. Karena itu secara moral pula sang pendidik harus memenuhi kualifikasinya agar dapat menjalankan tugas moralnya dengan tepat”

Gambaran empirik tentang pentingnya pendidikan bagi peningkatan kinerja guru, mendorong perlunya dikembangkan berbagai upaya manajemen oleh berbagai pihak agar para guru juga mendapat perlindungan dalam jaminan kesejahteraan. Faktor ini merupakan salah satu sarana yang mampu meningkatkan motivasi para guru agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. dan juga merupakan satu sarana yang dapat mempengaruhi eksistensi, keuntungan, dan daya saing suatu organisasi.

C. Kerangka Pikir

Teori pengambilan keputusan merupakan sebuah pengetahuan dan teknik-teknik analisis yang saling berhubungan dari sejumlah tingkatan pemikiran yang berbeda, yang tersusun secara sistematis dan ilmiah, yang didesain untuk membantu pengambil keputusan (*decision maker*) dalam memilih satu alternatif (*alternative*) dari sejumlah alternatif solusi yang menghasilkan konsekuensi peristiwa yang berbeda-beda. Teori pengambilan keputusan atau teori keputusan dapat diterapkan terhadap sejumlah kondisi kepastian, ketidakpastian (*uncertainty*) atau berisiko (*risk*).

Keputusan dalam kondisi kepastian mengisyaratkan bahwa setiap alternatif yang ditetapkan memandu pada satu dan hanya satu konsekuensi (*con-sequence*)/ hasil dari peristiwa yang dipilih. Pilihan terhadap satu dari beberapa alternatif akan sama nilainya (*value*) dengan memilih satu dari beberapa konsekuensi. Keputusan yang diambil dalam kondisi ketiadaan nilai distribusi probabilitas, dimana nilai tersebut tidak diketahui dan tidak dapat ditetapkan, merupakan keputusan yang diambil dalam kondisi ketidakpastian. Keputusan dalam kondisi berisiko menunjukkan setiap alternatif yang dikemukakan akan memiliki satu peristiwa yang akan muncul, dan probabilitas dari setiap konsekuensi/ peristiwa dapat diketahui dan ditentukan nilainya.

Dalam teori pengambilan keputusan, peringkat yang dihasilkan dengan menggunakan kriteria (*criterion*) harus bernilai konsisten dengan tujuan (*objective*) yang hendak dicapai oleh pembuat keputusan, dan preferensi yang dimilikinya. Teori-teori yang dibangun menawarkan sebuah koleksi pengetahuan yang penuh dengan sejumlah teknik dan prosedur guna memunculkan preferensi pengambil keputusan, dan membentuk preferensi tersebut ke dalam sejumlah model pengambilan keputusan. Teori keputusan menawarkan prosedur yang sederhana secara konseptual untuk memilih sejumlah alternatif, konsekuensi, dan hubungan yang terbentuk antara alternatif dan konsekuensi dari pemilihan alternatif. Dalam pengambilan keputusan atas kondisi kepastian, preferensi pengambil keputusan dibentuk/simulasikan oleh sebuah atribut tunggal atau fungsi nilai multiatribut (*multiattribute value function*), yang memperlihatkan rangkaian teratur dan jelas sejumlah konsekuensi dan karenanya juga memperlihatkan peringkat dari sejumlah alternatif. Teori keputusan atas kondisi berisiko didasarkan pada konsep nilai manfaat utilitas (*utility*). Dalam kondisi tersebut, preferensi dari pengambil keputusan terhadap sejumlah konsekuensi yang bernilai *mutually exclusive* dari sebuah alternatif digambarkan melalui fungsi utilitas (*utility function*), yang mempermudah perhitungan dari nilai manfaat utilitas yang diharapkan (*expected utility*) untuk setiap alternatif. Alternatif solusi dengan nilai utilitas yang diharapkan tertinggi dipertimbangkan sebagai alternatif yang paling disukai.

Untuk kasus ketidakpastian, teori pengambilan keputusan menawarkan dua pendekatan. Pendekatan pertama mengeksplorasi lebih jauh tentang kriteria pilihan yang dikembangkan dalam konteks yang lebih luas melalui teori permainan (*game theory*). Salah satu contoh dari teori permainan adalah konsep tentang maksimum dan minimum (*max-min rule*) dalam pemrograman linear (*linear programming*). Aturan tentang *max-min* tersebut menjelaskan bahwa konsekuensi terburuk dari sebuah alternatif

yang kita pilih adalah lebih baik, atau sama dengan, konsekuensi terbaik dari sejumlah alternatif lain yang telah kita buat. Pendekatan kedua adalah mengurangi atau menanggulangi kasus ketidakpastian kepada kasus risiko dengan menggunakan penilaian tingkat kemungkinan secara subyektif (*subjective probabilities*). Penilaian tersebut didasarkan atas penilaian dari para ahli, atau berdasarkan atas analisis dari keputusan sebelumnya, yang diambil dalam kondisi yang diasumsikan sama.

BAB II PEMBAHASAN

Melihat realitas hasil/out pendidikan yang berkembang saat ini, dimana lulusan yang dihasilkan dari proses pendidikan cenderung masih didominasi oleh sifat ketergantungan. Kondisi ini merupakan tantangan untuk pendidikan untuk menghasilkan lulusan yang mandiri dan siap berkompetisi dalam persaingan global. Untuk itu maka perlu adanya pembaharuan mutu pendidikan dalam arti hasil pendidikan harus dapat mencetak manusia-manusia yang berkualitas.

Dalam Perspektif pendidikan memanusiakan manusia, konsep pembaharuan mutu sekolah perlu dilakukan dengan strategi Percepatan belajar (*accelerated learning*) dengan menenankan pada pendekatan kualitatif. Artinya, proses pendidikan dalam rangka mengembangkan mutu sekolah disamping melakukan pembaharuan terhadap aspek: Komunikasi, pengambilan keputusan, memperhatikan kebutuhan guru, memperhatikan kebutuhan siswa, dan keterpaduan sekolah dengan masyarakat, juga perlu mempertimbangkan dan memperhatikan aspek dasar dalam penyelenggaraan pendidikan seperti: hakekat, landasan, dan asas pendidikan.

Hakekat pendidikan melihat bahwa, pendidikan adalah proses kegiatan mengubah perilaku individu ke arah kedewasaan dan kematangan. Beberapa Hal yang perlu dikolaborasikan dalam pembaharuan pendidikan adalah unsur manusia. Hal ini dianggap penting dan mendasar karena:

- (1) Manusia sebagai makhluk budaya, memiliki potensi dasar akal fikiran yang berkembang, dan *dapat dikembangkan* (dididik).
- (2) Sebagai makhluk budaya, manusia memiliki sejumlah *kebutuhan mental*, yang meliputi kebutuhan-kebutuhan *spiritual, sosial, emosional, pemahaman, dan keterampilan*.

- (3) Aspek-aspek mental yang menjadi kebutuhan hidup manusia sebagai makhluk budaya, tercermin dan tampil pada perilakunya.
- (4) *Perilaku manusia sebagai makhluk budaya*, dalam kehidupan bermasyarakat, berpijak pada *pembakuan nilai* dan *norma* yang berlaku.
- (5) *Melalui proses belajar*, manusia sebagai peserta-didik *menjadi manusia yang manusiawi, manusia seutuhnya*.

Pendidikan sebagai proses kegiatan pemberdayaan manusia peserta-didik menjadi sumber daya manusia (SDM) yang cocok untuk segala lingkungan dan perkembangan zaman, harus dilandasi oleh nilai-nilai yang sesuai dengan hakekat manusia selaku makhluk sosial budaya. Oleh karena itu, pendidikan harus dilandasi oleh nilai-nilai:

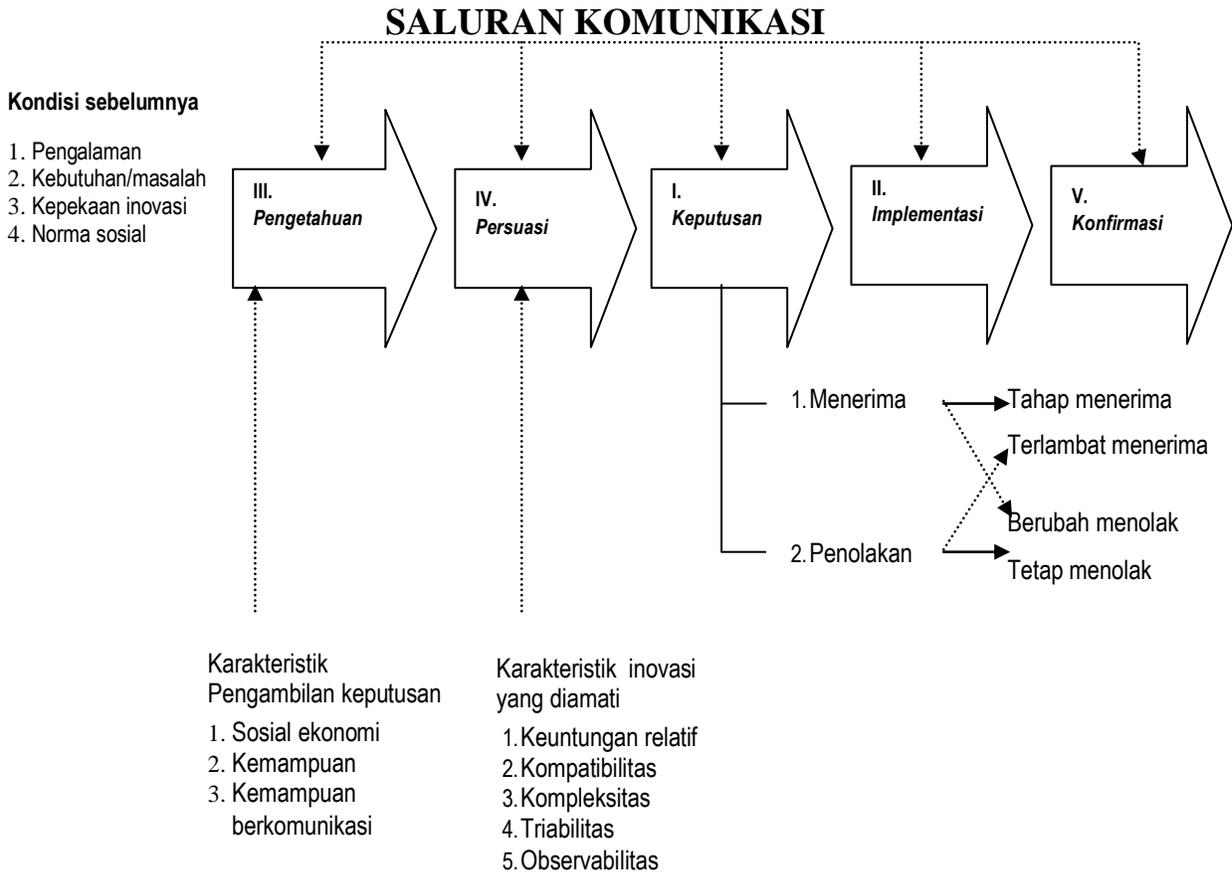
1. Agama : Kaidah, akidah, nilai, dan norma yang menjadi jiwa agama, menjadi landasan materi, metoda dan strategi pendidikan di manapun proses kegiatan pendidikan itu terjadi. (di Indonesia terdapat 5 agama yang diakui oleh pemerintah : Islam, Katolik, Protestan, Hindu, dan Budha.)
2. Filsafat: Pendidikan sebagai suatu proses kegiatan pemberdayaan manusia menjadi SDM yang berkualitas, harus dilandasi oleh sifat dan sikap yang “arif serta bijaksana”. Sikap dan sifat demikian, selai terbina oleh pengalaman serta pendidikan, juga berasal dari “perenungan” melalui pemikiran yang mendalam tentang hal-hal baik dan buruk (filsafat).
3. Budaya : Budaya yang melekat pada diri manusia sebagai hasil karsa, rasa, citra, cita, cipta dan karya, menjadi karakter manusia dalam kehidupan bermasyarakat dalam bentuk kebudayaan. Dalam konteks ini landasan budaya yang dimaksud adalah “budaya manusia beradab”.

4. Moral : Manusia yang menghendaki hidup damai, aman, tentram, nyaman, dan penuh kepuasan, modal dasarnya terletak pada kadar serta bobot moral (ahlak) yang melekat pada dirinya. Landasan moral ini, dalam proses kegiatan pendidikan sangat berkaitan dengan landasan agama.

Decision making yang tepat dan akurat harus menganalisis faktor eksternal dan internal. Hal ini, penting sebab untuk mengetahui kondisi real dimana dan kapan keputusan itu akan diimplementasikan. Salah satu contoh analisis faktor eksternal dan internal dapat diperhatikan pada proses pengambilan keputusan inovasi.

Poses pengambilan keputusan (*Decision making*) inovasi adalah proses yang dilalui atau dialami individu (unit pengambil keputusan yang lain), mulai dari pertama kali tahu adanya inovasi, kemudian dilanjutkan dengan keputusan sikap terhadap inovasi, penetapan keputusan menerima atau menolak inovasi, implementasi inovasi, dan konfirmasi terhadap keputusan inovasi yang telah diambilnya. Proses ini terdiri atas serangkaian tindakan dan pilihan-pilihan yang berlangsung dalam jangka waktu tertentu dimana individu atau organisasi dapat menilai gagasan baru sebagai bahan pertimbangan untuk selanjutnya akan menolak atau menerima inovasi dan menerapkannya.

Menurut Rogers, proses keputusan inovasi terdiri atas lima tahap, seperti yang digambarkan dalam model berikut :



**MODEL TAHAP-TAHAP PROSES KEPUTUSAN INOVASI
(Rogers, 1982:165)**

Berdasarkan model tahap-tahap proses keputusan inovasi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- I. Tahap Pengetahuan (knowledge):** tahap ini berlangsung bila seseorang atau unit pengambil keputusan yang lain, membuka diri terhadap adanya suatu inovasi serta ingin mengetahui bagaimana fungsi inovasi tersebut.
- II. Tahap Persuasi:** tahap ini berlangsung ketika seseorang atau unit pengambil keputusan yang lain mulai membentuk sikap menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap inovasi

- III. **Tahap Keputusan:** tahap ini berlangsung bila seseorang atau unit pengambil keputusan yang lain melakukan aktivitas yang mengarah ke penetapan untuk memutuskan menerima atau menolak inovasi
- IV. **Tahap Implementasi:** tahap ini berlangsung bila seseorang atau unit pengambil keputusan yang lain menerapkan atau menggunakan inovasi
- V. **Tahap Konfirmasi:** tahap ini berlangsung ketika seseorang atau unit pengambil keputusan, mencari penguatan terhadap keputusan inovasi yang telah dibuatnya. Pengambil keputusan dapat menarik kembali keputusannya jika ternyata diperoleh informasi tentang inovasi yang bertentangan dengan informasi yang diterima terdahulu.

Melihat pendapat tersebut pandangan terhadap proses keputusan inovasi ini dalam pendidikan adalah bahwa setiap individu yang akan mengalami perubahan akan memiliki kecenderungan yang sama dengan pola model tahap-tahap keputusan inovasi ini. Namun demikian di dunia pendidikan kota yang masih terikat pada birokrasi yang kuat, setiap guru kalau ada inovasi yang sifatnya intervensi dari luar (kedinasan) cenderung ia akan menerima tanpa ada kesempatan untuk melakukan proses konfirmasi atau persuasi karena sifat intruksi dari atas, dimana mereka amat terikat oleh hierarki dalam birokrasi. Para birokrat seolah-olah menggunakan strategi "*paksaan*" karena adanya berbagai faktor misalnya tersedianya biaya untuk melaksanakan program inovasi, perubahan harus terjadi dalam waktu yang singkat, untuk menjamin keamanan percobaan perubahan sosial yang telah direncanakan. Mereka menggunakan strategi ini karena melihat adanya ketergantungan antara guru dengan birokrat yang menjadi atasan mereka.

Pada dasarnya, terdapat tiga kelompok yang memiliki pengaruh secara proposional dalam arti masing-masing memiliki andil yang khas dalam proses pengambilan keputusan. Untuk jelasnya mengenai pengaruh ketiga kelompok tersebut dalam pengambilan keputusan dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Individu

Manusia Sebagai Individu memiliki karakter yang khas dimana satu sama lainnya memiliki keunikan-keunikan tersendiri, oleh karenanya manusia sebagai individu dapat dilihat dari perseptif:

1) Manusia dengan Dirinya Sendiri

Seseorang lahir sebagai suatu sistem yang terdiri atas subsistem jasmani dan subsistem rohani. Subsistem fisik-biologis dan subsistem mental-psikologis yang menjadi kesatuan individu, diantara keduanya ada hubungan fungsional yang sangat erat. Kesehatan dan 'kesempurnaan' fisik-biologis individu berpengaruh terhadap perkembangan mental-psikologis. Untuk melahirkan individu normal yang padu antara perangkat fisik-biologis dengan potensi mental-psikologis, selain dari pasangan memiliki dan menghasikan gen normal, juga dipengaruhi oleh suasana lingkungan sekitarnya.

2) Perkembangan Individu Menjadi Pribadi

Ketika bayi, keluarga merupakan lingkungan social pertama dan terutama yang dikenal baik. Pengenalan kebiasaan, norma, nilai dan interaksi social pertama oleh individu itu terjadi dalam keluarga. Pada masa BALITA, ia terjun kedalam kelompok teman bermain yang merupakan lingkungan sosial yang berbeda dimana BALITA akan memiliki sarana belajar "menenal diri sendiri" melalui reaksi dan refleksi lingkungan sosialnya (*the looking-glass self*). Seiring dengan bertambahnya usia individu penjelajahan keruangannya dan interaksi sosialnya akan semakin meluas. Pembentukan individu menjadi pribadi, atau individu yang memiliki kepribadian, sangat dipengaruhi oleh potensi bawaan fisik-biologis dan mental psikologis, serta pengaruh lingkungan yang meliputi lingkungan sosial, lingkungan budaya, dan lingkungan alam.

3) Keunikan Pribadi Manusia

Keunikan manusia dalam perjalanan hidupnya mulai dari keberadaan, berfikir, pengungkapan perasaan, kecintaan, kesadaran, disatu pihak sebagai

pribadi dan di pihak lain sebagai anggota masyarakat (makhluk sosial) atau bersifat mendua (homoduplex). Proses individu menjadi pribadi, harapan dunia pendidikan adalah terbinanya SM yang berkepribadian luhur dan kukuh, pribadi yang beriman dan takwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, sebagai makhluk sosial yang mampu memanfaatkan, mengelola dan menjaga kelestarian alam. Evolusi budaya yang dijalani manusia, merupakan sebuah proses yang unik, sehingga tidak dapat dipisahkan dari keunikan manusia sendiri. Keunikan tersebut tidak terlepas dari hakikat manusia sebagai makhluk yang mampu membaca, dan sebagai pembelajar.

Jika diperhatikan, ketiga aspek tersebut merupakan karakter unik yang terus berkembang sehingga dalam proses pengambilan keputusanpun karakter ini memiliki pengaruh yang penting bahkan seringkali mendominasi. Misalnya, dalam proses pengambilan keputusan yang dilakukan kepala sekolah tidak jarang karakter kepada sekolah sebagai seorang individu berpengaruh besar atau bahkan mendominasi sehingga kepala sekolah tersebut terkesan menjadi pemimpin yang otoriter.

b. Kelompok

Dalam konteks kelompok, proses pengambilan keputusan akan berkaitan erat dengan karakter manusia Sebagai makhluk sosial. Secara kelompok manusia menjadi bagian dari keluarga dan masyarakat.

1) Fungsi Keluarga

Sebagai lembaga sosial yang dikenal dan menjadi wadah pertama serta utama pembinaan individu menjadi makhluk sosial, keluarga mempunyai fungsi majemuk. Selain menjamin kesejahteraan materi anggotanya, juga wajib menjamin kesejahteraan rohaninya. Sesuai Tujuan Pendidikan Nasional, jelaslah kedudukan keluarga sebagai lembaga pendidikan dalam membina manusia Indonesia sebagai SDM untuk masa mendatang. Telah menjadi tantangan dan tuntutan bagi keluarga untuk menciptakan suasana yang serasi

dalam membina anak-anak menjadi anggota masyarakat yang berkarakter Indonesia yang ber-pancasila.

2) Masyarakat sebagai Wadah Pemanusiaan Individu

Setiap individu memiliki potensi dasar mental berkembang dan dapat dikembangkan. Potensi ini meliputi (1) minat (*sense of interest*), (2) dorongan ingin tahu (*sense of curiosity*), (3) dorongan ingin membuktikan kenyataan (*sense of reality*), (4) dorongan ingin menyelidiki (*sense of inquiry*) dan dorongan ingin menemukan sendiri (*sense of discovery*). Suatu potensi yang akan berkembang, jika ada rangsangan, ada wadah dan suasana kondusif untuk itu. Masyarakat dengan interaksi sosial dan rangsangan sosial menjadi suasana berkembangnya individu, khususnya potensi mental dalam individu bersangkutan. Proses sosialisasi berlanjut yang dialami oleh individu akan makin berlanjut yang akan menempa individu bersangkutan menjadi sesuai dengan potensi bawaan dan 'pengayaan' perolehannya. Keluarga, teman sepermainan, sekolah, organisasi social, masyarakat ,lingkungan tempat tinggal dan masyarakat luas umumnya menjadi wadah serta penggerak individu menjadi pribadi yang diharapkan.

3) Tanggung Jawab individu sebagai Anggota Masyarakat

Selaku individu dan anggota masyarakat, manusia memiliki hak asasi, namun selain itu manusia juga terikat pada norma, nilai, peraturan dan hukum yang berlaku dalam masyarakat, bahkan juga oleh ketentuan-ketentuan agama yang diyakininya.

Hal tersebut dalam proses pengambilan keputusan adalah sesuatu yang membedakan manusia dengan makhluk lain ciptaan Al Khalik. Manusia sebagai anggota masyarakat, dituntut memiliki jiwa 'kewiraan' yang meliputi unsur-unsur keberanian, kejujuran, disiplin dan tanggung jawab. Tanggung jawab juga melandasi refleksi jiwa dari kesabaran dan kesadaran. Hal-hal tersebut akan mewarnai suatu kelompok dalam mengambil keputusan. Misalnya, karena

solidaritas seorang individu akan loyal dan memberikan haknya dalam pengambilan keputusan karena merasa ia sebagai bagian dari kelompok.

c. Lingkungan

Decision making yang tepat dan akurat harus menganalisis faktor eksternal dan internal lingkungan. Hal ini, penting sebab untuk mengetahui kondisi real dimana dan kapan keputusan itu akan diimplementasikan. Salah satu contoh analisis faktor eksternal dan internal dapat diperhatikan pada proses pengambilan keputusan inovasi.

Poses pengambilan keputusan (*Decision making*) inovasi adalah proses yang dilalui atau dialami individu (unit pengambil keputusan yang lain), mulai dari pertama kali tahu adanya inovasi, kemudian dilanjutkan dengan keputusan sikap terhadap inovasi, penetapan keputusan menerima atau menolak inovasi, implementasi inovasi, dan konfirmasi terhadap keputusan inovasi yang telah diambilnya. Proses ini terdiri atas serangkaian tindakan dan pilihan-pilihan yang berlangsung dalam jangka waktu tertentu dimana individu atau organisasi dapat menilai gagasan baru sebagai bahan pertimbangan untuk selanjutnya akan menolak atau menerima inovasi dan menerapkannya.

Berdasarkan model tahap-tahap proses keputusan inovasi terdapat beberapa tahap sebagai berikut: 1) *Tahap Pengetahuan (knowledge)*: tahap ini berlangsung bila seseorang atau unit pengambil keputusan yang lain, membuka diri terhadap adanya suatu inovasi serta ingin mengetahui bagaimana fungsi inovasi tersebut; 2) *Tahap Persuasi*: tahap ini berlangsung ketika seseorang atau unit pengambil keputusan yang lain mulai membentuk sikap menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap inovasi; 3) *Tahap Keputusan*: tahap ini berlangsung bila seseorang atau unit pengambil keputusan yang lain melakukan aktivitas yang mengarah ke penetapan untuk memutuskan menerima atau menolak inovasi; 4) *Tahap Implementasi*: tahap ini berlangsung bila seseorang atau unit pengambil keputusan yang lain menerapkan atau menggunakan

inovasi; Dan 6) *Tahap Konfirmasi*: tahap ini berlangsung ketika seseorang atau unit pengambil keputusan, mencari penguatan terhadap keputusan inovasi yang telah dibuatnya. Pengambil keputusan dapat menarik kembali keputusannya jika ternyata diperoleh informasi tentang inovasi yang bertentangan dengan informasi yang diterima terdahulu.

Proses keputusan inovasi ini dalam pendidikan menggambarkan bahwa setiap individu yang akan mengalami perubahan akan memiliki kecenderungan yang sama dengan pola model tahap-tahap keputusan inovasi ini. Namun demikian di dunia pendidikan kota yang masih terikat pada birokrasi yang kuat, setiap guru kalau ada inovasi yang sifatnya intervensi dari luar (kedinasan) cenderung ia akan menerima tanpa ada kesempatan untuk melakukan proses konfirmasi atau persuasi karena sifat intruksi dari atas, dimana mereka amat terikat oleh hierarki dalam birokrasi sebagai bagian dari lingkungan eksternalnya.

Kesadaran diri, merupakan salah satu ciri 'jati diri' manusia yang tidak ada pada makhluk lain. Melalui renungan dan pemikiran yang mendalam, ukita akan menemukan jati diri yang sesungguhnya selaku manusia ciptaan Al Khalik Maha Kuasa. Melalui renungan tadi, kita dapat terhindar dari kesombongan dan keserakahan untuk menguasai segala yang ada di bumi, bahkan kita akan mensyukuri nikmat atas segala apa yang dikaruniakan pada kita. Dalam hal ini terdapat tiga unsur utama yaitu sadar-sabar-syukur. Sabar dan kesabaran merupakan refleksi diri dari sadar serta kesadaran yang berkadar tawakal, yang biasanya merupakan sebuah proses yang berkesinambungan dalam mensikapi ujian serta pujian. Sedangkan syukur hakikatnya adalah kedisaran dan kesabaran yang tumbuh melekat dalam diri kita masing-masing untuk menerima segala anugrah dari-Nya dengan tulus dan ikhlas.

Dalam konteks kelembagaan (sekolah), Pendidikan sebagai proses kegiatan pemberdayaan manusia peserta-didik menjadi sumber daya manusia (SDM) yang cocok untuk segala lingkungan dan perkembangan zaman, harus

dilandasi oleh nilai-nilai yang sesuai dengan hakekat manusia selaku makhluk sosial budaya. Oleh karena itu, pendidikan harus dilandasi oleh nilai-nilai (*value*):

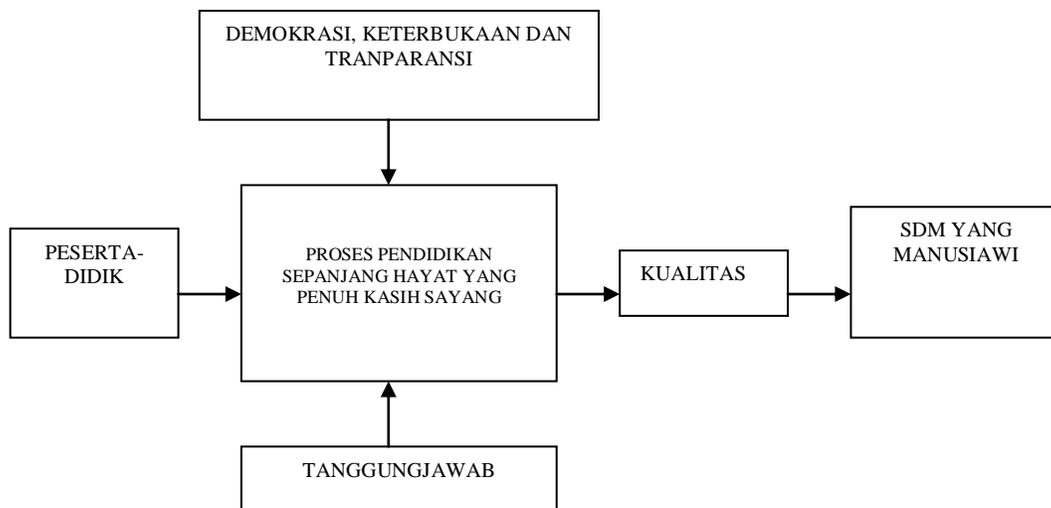
1. Agama: Kaidah, akidah, nilai, dan norma yang menjadi jiwa agama, menjadi landasan materi, metoda dan strategi pendidikan di manapun proses kegiatan pendidikan itu terjadi. (di Indonesia terdapat 5 agama yang diakui oleh pemerintah: Islam, Katolik, Protestan, Hindu, dan Budha.)
2. Filsafat: Pendidikan sebagai suatu proses kegiatan pemberdayaan manusia menjadi SDM yang berkualitas, harus dilandasi oleh sifat dan sikap yang “arif serta bijaksana”. Sikap dan sifat demikian, selai terbina oleh pengalaman serta pendidikan, juga berasal dari “perenungan” melalui pemikiran yang mendalam tentang hal-hal baik dan buruk (filsafat).
3. Budaya: Budaya yang melekat pada diri manusia sebagai hasil karsa, rasa, citra, cita, cipta dan karya, menjadi karakter manusia dalam kehidupan bermasyarakat dalam bentuk kebudayaan. Dalam konteks ini landasan budaya yang dimaksud adalah “budaya manusia beradab”.
4. Moral: Manusia yang menghendaki hidup damai, aman, tentram, nyaman, dan penuh kepuasan, modal dasarnya terletak pada kadar serta bobot moral (ahlak) yang melekat pada dirinya. Landasan moral ini, dalam proses kegiatan pendidikan sangat berkaitan dengan landasan agama.

Proses, kegiatan, dan pelaksanaan pendidikan yang bertujuan untuk “menanamkan nilai-nilai ke dalam budi seseorang”, di Indonesia konsep tujuan pendidikan adalah membentuk manusia seutuhnya yang tercermin dari iman dan taqwa, berkepribadian, cerdas, sehat serta bertanggung jawab. Untuk itu, maka pendidikan dalam prakteknya perlu menerapkan asas-asas yang sesuai.

Terdapat beberapa asas pendidikan yang dapat diterapkan untuk mencapai tujuan tersebut, yakni:

1. Azas pendidikan sepanjang hayat;
2. Azas kasih sayang;
3. Azas demokrasi;
4. Azas keterbukaan dan tranparansi;
5. Azas tanggung jawab;
6. Azas kualitas.

Untuk menelaah keterkaitan pengembangan dan penerapan azas-azas bagi pengambilan keputusan pengelola pendidikan dan masyarakat dapat dikaji dari visualisasi di bawah ini:



Kesimpulan dari paparan di atas bahwa, unsur-unsur yang telah dikemukakan di atas perlu diakomodasikan ke dalam lingkungan internal. Hal itulah yang menjadi strategi (dalam pengambilan keputusan) di dalam suatu lembaga. Memanage *value of culture organization* menjadi suatu kekuatan untuk menanamkan serta menunjukkan jati diri kita (lembaga sekolah).

Di sisi lain, optimalisasi untuk mewujudkan pendekatan kualitatif yang menitik dan mendalam tentunya sangat prinsipil untuk memperhatikan,

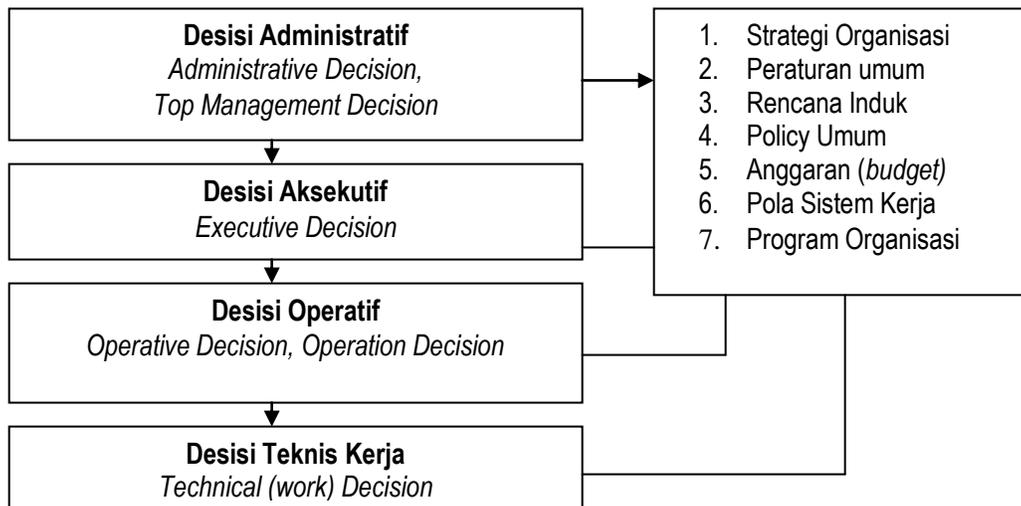
memahami, mempertimbangkan, dan menerapkan landasan: agama, filsafat, budaya dan moral, serta asas: pendidikan sepanjang hayat, kasih sayang, demokrasi, keterbukaan dan transparansi, tanggung jawab, dan kualitas.

Ketepatan decision making mengacu pada keputusan administrasi yang acceptable karena keputusan/keputusan/desisi administratif adalah keputusan yang diambil oleh seorang administrator. Administrator adalah pimpinan yang berada di puncak (top) dalam suatu organisasi, dalam negara presiden merupakan administrator, dalam departemen menteri adalah administrator, dalam direktorat jenderal direktur jenderal adalah administrator.

Dalam organisasi yang cukup besar, desisi administratif menyangkut seluruh organisasi secara umum akan selalu bersifat abstrak, impersonal, prinsipil dan dasar. Desisi abstrak tidak menunjuk atau mengenai kejadian-kejadian, hal-hal, barang-barang, yang tertentu, urusan-urusan demikian adalah tugas operative manager untuk menanganinya, administrator harus menghadapi situasi yang menyeluruh dan umum. Oleh karena itu, desisi-desisinya akan bersifat abstrak.

Desisi impersonal dapat diartikan sebagai desisi yang tidak ditujukan untuk menghatam orang-orang tertentu yang tidak disenagi oleh administrator. Desisi prinsipil adalah desisi yang memuat prinsip-prinsip mengenai pemecahan masalah atau mengenai pelaksanaan sesuatu. Prinsip disini, diartikan sebagai pikiran dasar yang harus dipakai untuk menghadapi aturan atau dalil yang harus dipegang atau dijadikan patokan.

Bilamana desisi administratif itu mengenai penentuan tujuan (*goals*) atau prata (*objective*), maka tujuan atau prata itu harus bersifat akhir (*ultimate goals* atau *main objective*). Dalam hal policy making, maka keputusan administrator haruslah bersifat dasar, menyeluruh atau strategis (*basic, overall, strategic policies*). Posisi desisi administratif selanjutnya dapat dijelaskan melalui model berikut:



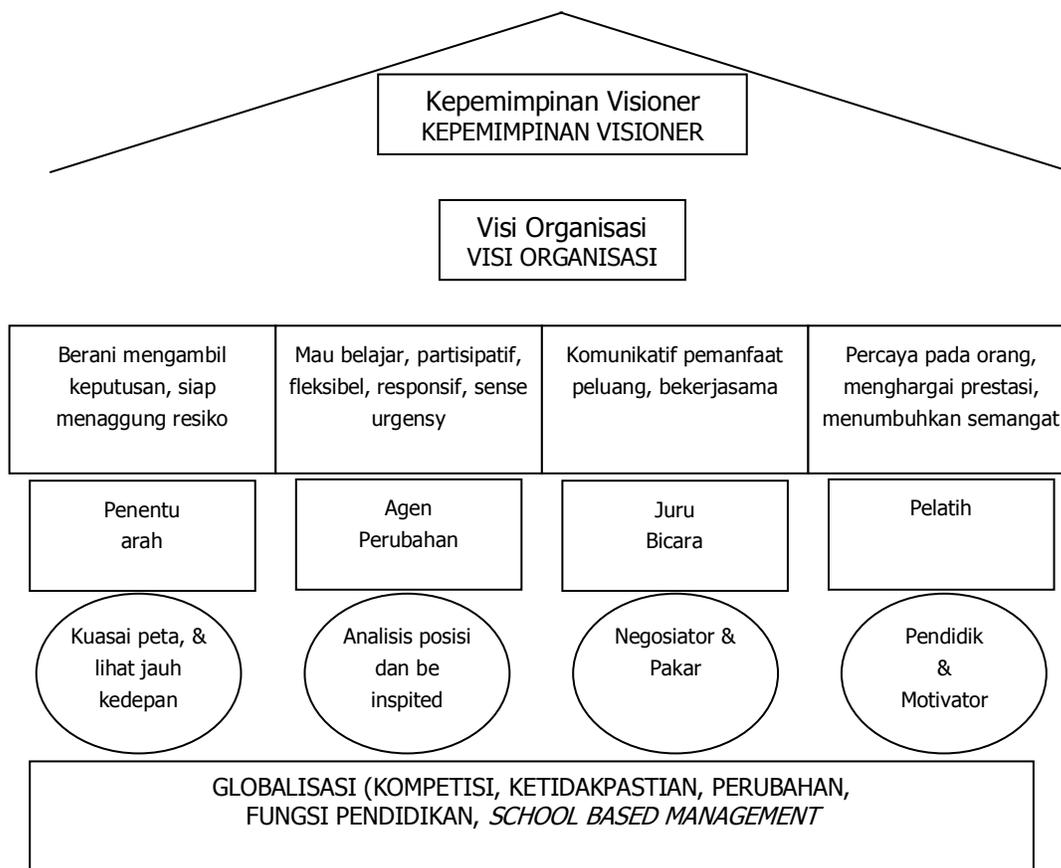
Merujuk pada uraian di atas, maka jelas pengambilan keputusan pada tingkat administrator harus memiliki sifat *acceptable* atau menaungi berbagai kepentingan secara menyeluruh dan komprehensif.

Berdasarkan hal tersebut, pengambilan keputusan yang tepat harus mempertimbangkan 3 hal yaitu : 1). *Vision*; 2) *Value culture*; dan 3) *Action Planning*. Untuk mendeskripsikan *vision*, *value culture of organization*, dan *action planning* dalam pengambilan keputusan dalam hal ini akan diaplikasikan dalam salah satu bidang manajemen pendidikan di era desentralisasi. Esensi dari ditetapkannya undang-undang nomor 22 tahun 1999 dan PP nomor 25 tahun 2000 tentang otonomi daerah adalah penyerahan wewenang dari pemerintah pusat kepada daerah untuk mengurus rumah tangganya sendiri. Masalah ini membawa implikasi tersendiri dalam kepemimpinan dan manajemen penyelenggaraan pendidikan di tingkat sekolah. Untuk menghindari kelemahan manajemen pendidikan saat ini, salah satu pendekatan yang mengakomodasikan tuntutan terbaru pengelolaan pendidikan di daerah adalah Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang ditetapkan melalui peraturan Menteri Nomor 053/u/2001. Konsep ini bertujuan untuk mendirikan, memberikan otoritas kepada sekolah, memberdayakan sekolah, keleluasaan mengembangkan

program sekolah dan mengelola sumber daya dan potensi yang ada di sekolah sehingga akan terwujud sekolah yang efektif dan bermutu.

Keberhasilan pelaksanaan MBS memerlukan sosok kepala sekolah yang memiliki kemampuan manajerial dan integritas profesional yang tinggi serta demokratis dalam proses pengambilan keputusan di sekolah. Untuk mengembangkan kemampuan kepala sekolah ini perlu diawali terlebih dahulu diadakan studi untuk mengidentifikasi kemampuan-kemampuan apa yang sesungguhnya perlu dimiliki oleh kepala sekolah dalam rangka implementasi MBS ini.

Disamping itu, *hal penting lainnya yang perlu dilakukan kepala sekolah adalah membangun visi*. Visi yang telah dimiliki oleh sekolah seharusnya disosialisasikan, dikomunikasikan, dihidupkan bahkan dikembangkan agar mempunyai arti, bermakna bagi kehidupan sekolah itu. Visi merupakan cita-cita dan pandangan ke depan yang dapat diraih di masa depan melalui kinerja dengan berbagai upaya dan cara. Untuk menempuh tujuan tersebut, diperlukan empat pilar, yaitu: “1) Penentu arah, 2) Agen perubahan, 3) Juru bicara, 4) Pelatih.” Selanjutnya ilustrasi gaya kepemimpinan visioner sebagai berikut:



Untuk menjalankan kepemimpinan visioner ini, seorang kepala sekolah seyogyanya mampu memberikan inspirasi kinerja kepada stafnya sebagai *value culture of organization*, terutama kepada para guru di dalam koordinasinya. Untuk itu, ada sejumlah elemen kunci yang perlu diperhatikan kepala sekolah, yaitu:

- a. Suatu kepekaan yang mendalam menyangkut pencapaian tujuan, yang sering diungkapkan sebagai suatu visi (untuk apa suatu sekolah didirikan dan beroperasi serta apa yang ingin dicapai).
- b. Penataan atau penempatan diri guru-guru dan staf berkaitan dengan visi tersebut.

- c. Penekanan pada kinerja guru-guru dan staf serta penciptaan suatu lingkungan yang memberdayakan semua unsur dalam sekolah yang dipimpinnya.
- d. Struktur yang efektif yang memperhitungkan aspek sistemik sekolah.
- e. Suatu kapasitas untuk mengintegrasikan akal dan intuisi.

Apabila kepala sekolah ingin berhasil menggerakkan bawahan atau *action*, seorang kepala sekolah harus:

- a. Menghindarkan diri dari sikap perbuatan yang bersifat memaksa atau bertindak keras;
- b. Mampu melakukan tindakan yang melahirkan kemauan untuk bekerja dengan semangat dan percaya diri;
- c. Mampu membujuk bawahan sehingga bawahan yakin apa yang dilakukan adalah benar (*induce*).

Agar dalam pengambilan keputusan memiliki kualitas, maka harus membuat pendekatan melalui : *system of phylosofis, system of anlysis, dan managerial style*. Maksudnya Pengambilan keputusan yang berkualitas harus dilakukan melalui pendekatan manajemen yang akomaodatif dan adaptif terhadap kondisi yang dihadapi suatu oraganisasi. Salah satu model yang dapat mengaplikasikan ketiga pendekatan tersebut, yakni *system of phylosofis, system of anlysis, dan managerial style* adalah model manajemen strategik.

Manajemen Strategik adalah, proses membariskan kemampuan internal suatu organisasi dengan permintaan eksternal tentang lingkungannya yang diperlukan untuk mengalokasikan manusia dan sumber daya material secara efektif. Dalam menjalankan proses Manajemen Strategik, para manajer perlu memprtimbangkan beberapa faktor:

- ABCs: Keputusan masa depan didasarkan pada asumsi (*Assumptions*). Kepercayaan dan nilai-nilai akan mempengaruhi pembuat keputusan (*Beliefs*). Dan para manajer harus menguji konsekuensi yang mungkin dihadapi dari suatu strategi (*Consequencies*).

- 3 Fs: Kekuatan (*Forces*), memusat/jelas (*Focus*), dan cocok (*Fit*). Ketiga hal ini membantu manajer untuk memilih alternatif strategi yang sesuai dengan arah dan kemampuan organisasi.
- 3 Ss: Strategi (*Strategic*) adalah tindakan yang dipilih oleh organisasi untuk mencapai sasaran dan tujuan. Struktur (*Structure*) organisasi menentukan bagaimana organisasi itu beroperasi untuk memenuhi tujuan. Dan gaya (*Style*) adalah gaya dimana para pimpinan mengevaluasi alternatif, membuat keputusan strategis, dan menyediakan kepemimpinan.

Sukses dan keunggulan adalah, gejala temporer. Sekali mencapai kesuksesan, mereka dikejar secara terus-menerus untuk sukses berikutnya atau mereka akan terkikis. Banyak organisasi yang sukses, tetapi berikutnya tidak diperhitungkan karena faktor eksternal yang tidak terduga. Karena itulah, diperlukan adanya pemeliharaan dan pembaharuan untuk merumuskan strategi.

Terdapat delapan faktor pembaharuan yang menekankan pada nilai-nilai dan sikap, yakni:

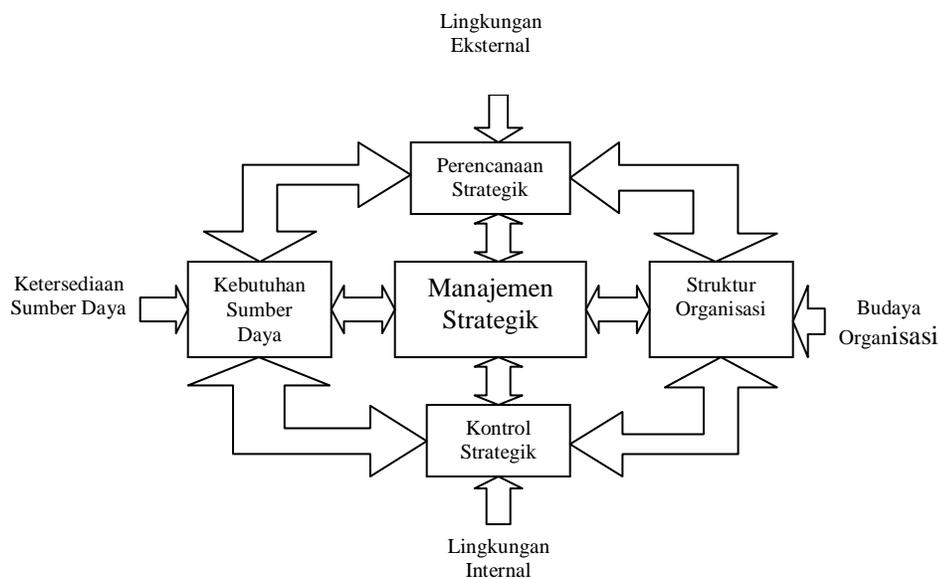
1. Oportunisme yang diberitahukan;
2. Arah dan *Empowerment*;
3. Fakta ramah dan kendali yang menyenangkan;
4. Suatu cermin yang berbeda;
5. Kerjasama kelompok, kepercayaan, politik dan kekuasaan;
6. Stabilitas sedang bergerak;
7. Sikap dan Perhatian;
8. Penyebab dan komitmen.

Sedangkan kerangka sistem untuk manajemen strategik lima hal menurut *West Cruchman*, dalam pendekatan sistem yang digunakan manajemen strategik adalah:

1. Identifikasi nilai-nilai pokok organisasi pendidikan ;
2. Nilai lingkungan organisasi adalah peluang dan ancaman;

3. Nilai sumber daya dan kemampuan berbagai hal di dalam kendali organisasi;
4. Identifikasi atau bentuk komponen organisasi;
5. Kembangkan struktur pengambilan keputusan dan manajemen.

Dalam kaitannya dengan managerial style, manajemen strategik dalam *Four – Factor Model* adalah, proses memanager semua empat faktor untuk mencapai suatu strategi. Berikut adalah *Four – Factor Model*:



Lingkungan organisasi masa kini ditandai dengan cepatnya perubahan teknologi, kompetisi ekonomi dunia. Untuk menghadapi tantangan tersebut, para eksekutif membutuhkan visi, kreativitas, fleksibilitas, dan jiwa kewirusahaan. Manajemen Strategik memerlukan kreativitas dalam mengembangkan dan melaksanakan strategi. Perusahaan dengan berbagai daya dorong strategis, mempunyai beberapa format tentang proses perencanaan sistematis. Karena itulah para eksekutif memerlukan daya upaya untuk menggerakkan perusahaan dari titik A ke titik B. Hal tersebut berkaitan dengan operasi yang kompleks dan pendelegasian otoritas dan tanggung jawab. Singkatnya para manajer butuh berfikir strategik.

BAB III

KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan diatas dapat disimpulkan bahwa didalam peranan pengambilan keputusan dalam rangka menciptakan inovasi dalam bidang pendidikan diharapkan adanya perubahan paradigma yang mengarah kepada pembaharuan yang menekankan pada nilai-nilai dan sikap, dimana adanya dukungan yang berkaitan dengan informasi yang dijadikan peluang dalam memberikan arah terhadap pemberdayaan SDM sehingga terjalin kerjasama, kepercayaan, dalam menjalankan regulasi yang ditetapkan pemerintah sehingga menghasilkan stabilitas dan sikap yang dijadikan dasar komitmen dalam menetapkan inovasi di bidang pendidikan.

Untuk dapat mempertahankan keberadaan organisasi, langkah yang harus ditempuh oleh seorang pemimpin adalah dengan cara memahami serta dapat mengidentifikasi informasi yang berkualitas sehingga dapat memecahkan masalah dan tantangan yang dapat dijadikan dasar dalam pengambilan keputusan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ace Suryadi, *Mutu pendidikan Persekolahan Dan Perspektif*, Mimbar Pendidikan, NO. 2 Tahun IX Juli 1990, University Press IKIP Bandung
- Anwar, Idochi (2002). *Peningkatan Mutu Sumber Daya Manusia Dalam Konteks Pengembangan Keunggulan Kompetitif Industri Rotan Nasional*. Jurnal Manajemen dan Sistem Informasi. Bandung: UPI.
- Depdikbud, *Kerangka Analisis Studi Mutu Pendidikan Dasar, Efisiensi Internal Sistem Pendidikan Dasar*, BP3K Depdikbud, Jakarta, 1987.
- <http://www.pdk.go.id>. *Model Pengembangan Sekolah Menengah Umum: Untuk pengalaman Indonesia*.
- <http://www.dikdasmen.depdiknas.go.id>. Pendidikan Menengah.
- Redaksi, *Refleksi: Dilema Pendidikan*, Mimbar Pendidikan, No 2 Tahun IX Juli 1990, University Press IKIP Bandung.
- Rizky Dermawan (2006), *Pengambilan Keputusan*, Alfabeta, Bandung.
- Sumaatmaja, Nursid (2002). *Pendidikan Pemanusiaan Manusia Manusiawi*. Bandung: CV Alfabeta.
- Tilaar, H. A. R. (1999) *Manajemen Pendidikan Nasional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Wilson, Graham (1996), *Problem Solving and Decision Making*, Elex Media Komputindo, Jakarta.