



PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM PENDIDIKAN BERBASIS AGAMA, FILSAFAT, PSIKOLOGI, DAN SOSIOLOGI

H. Ahmad Maki¹, Ujang Nurjaman²

¹Sekolah Pascasarjana Universitas Islam Nusantara, Bandung, Indonesia
ahmadmaki@gmail.com

²Sekolah Pascasarjana Universitas Islam Nusantara, Bandung
Ujangnurjaman@gmail.com

ABSTRAK

Kegiatan organisasi sekolah berkaitan dengan kegiatan yang melibatkan kelompok untuk mengambil sebuah keputusan. Hal ini berkaitan dengan alokasi, wewenang, dan koordinasi kegiatan. Setiap fungsi memiliki keahliannya sendiri-sendiri untuk menjalankan tugasnya. Umumnya di dunia pendidikan ada jenjang wewenang dari seorang pengawas hingga guru. Timbulnya banyak permasalahan karena sebuah sekolah yang dipimpin oleh seorang kepala sekolah tidak mempunyai sebuah keputusan yang tepat dalam hal mengelola. Seorang kepala sekolah hendaknya terampil dalam mengambil keputusan, tentu banyak hal-hal yang perlu dipertimbangkan. Peran pemimpin dalam mengambil keputusan adalah sentral dan strategis. Salah satu fungsi manajemen, dalam sebuah penelitian menunjukkan bahwa decision maker memiliki gaya tersendiri. Biasanya gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin ada beberapa yang sering menjadi pola dalam pengambilan keputusan. Seringkali seorang manajer menggunakan dua atau tiga gaya dalam pengambilan keputusan. Kekuatan dan kelemahan pembuat keputusan ditentukan pada Gaya yang digunakan oleh pemimpin atau manajer. Informasi yang sama akan dievaluasi dan diambil keputusannya dengan gaya kepemimpinan yang berbeda. Hal ini membantu menjelaskan mengapa manajer yang berbeda membuat keputusan yang berbeda. Secara keseluruhan, analisis gaya pembuat keputusan berguna dalam memberikan pemikiran mengenai bagaimana menghadapi berbagai gaya pengambilan keputusan. Seorang pemimpin dalam suatu organisasi dapat mengambil keputusan yang tepat dan menerapkan gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi dengan berbagai pertimbangan yang telah diperhitungkan secara matang.

Kata Kunci : *Kepemimpinan, Pengambilan Keputusan.*

PENDAHULUAN

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

bangsa dan negara.¹

Pendidikan adalah sebuah aktivitas yang kompleks, di mana dalam kondisi ideal diharapkan dapat mengakomodasikan seluruh kebutuhan dalam proses transformasi ilmu pengetahuan dan teknologi serta pembentukan mental dan kepribadian peserta didik sebagai bentuk dari upaya memanusiation manusia muda menjadi manusia yang bertakwa, cakap, bertanggung jawab, cerdas, mandiri, kreatif, terampil, atau dengan kata lain menjadi manusia yang seutuhnya, yang dalam konteks keindonesiaan disebut manusia Indonesia seutuhnya.

Di tengah berbagai kritik tentang fungsi dan peran sekolah sebagai institusi pendidikan, tak dapat dipungkiri bahwa sekolah adalah lembaga yang sampai saat ini diakui paling efektif dalam menjalankan fungsi pencerahan dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa secara massal. Meskipun ada pemikiran semacam *deschooling society* yang dimotori oleh Ivan Illich, sampai saat ini sekolah adalah institusi yang menjadi tumpuan sebagian besar masyarakat untuk membentuk manusia seutuhnya dalam rangka membudayakan manusia, meskipun ada institusi lain yang tidak kalah pentingnya, yaitu keluarga dan masyarakat.

Sekolah adalah salah satu bentuk organisasi yang di ada di masyarakat yang menjalankan salah satu kebutuhan dan misi kehidupan masyarakat beradab, yaitu menyelenggarakan kegiatan pendidikan. Organisasi merupakan struktur koordinasi yang terencana yang formal, melibatkan dua orang atau lebih, dalam rangka mencapai tujuan bersama. Organisasi dicirikan dengan hubungan kewenangan dan tingkatan pembagian kerja.² Dari pengertian tersebut paling tidak ada tiga komponen sebagai pembentuk organisasi, yaitu anggota organisasi, tujuan bersama, dan sistem. Anggota organisasi adalah manusia, dan manusia adalah pendukung utama setiap organisasi apapun bentuk organisasi tersebut.

Organisasi adalah wahana manusia untuk mencapai salah satu atau beberapa tujuan hidupnya. Organisasi adalah wadah atau sarana yang digunakan oleh manusia untuk mengkoordinasikan seluruh tindakan mereka dengan tujuan saling berinteraksi untuk mencapai sejumlah tujuan yang sama. Organisasi ada didorong oleh kemunculan sejumlah masalah dan tantangan yang dihadapi manusia di dalam meraih tujuan yang ingin dicapainya, di mana tantangan dan masalah itu tentu harus dipecahkan. Dengan kata lain sebenarnya organisasi adalah salah satu alat dari manusia untuk memecahkan masalah dan tantangan yang dihadapinya. Masalah dan tantangan adalah adanya kesenjangan antara harapan atau kondisi ideal yang diinginkan yang diinginkan dengan kenyataan yang ada.

Ada banyak sumber masalah, antara lain keterbatasan sumber daya (*scarcity*) dan konsep

¹ Depdiknas, "Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003. Tentang Sistem Pendidikan Nasional," 2003.

² Bonaventura Agus Triharjono et al., *Teori Desain Organisasi* (Yayasan Kita Menulis, 2021).

tentang ketidakpastian masa depan atau uncertainly.³ Kedua hal tersebut sebenarnya adalah inti dari munculnya sebuah mekanisme di dalam organisasi, yaitu bagaimana seluruh anggota organisasi yang tersusun dalam sebuah tatanan tertentu membuat pilihan-pilihan mengenai apa yang terbaik menurut anggota organisasi tersebut di dalam mencapai tujuan. Di dalam keterbatasan mengenai sumber daya dan ketidakpastian masa depan, anggota organisasi harus mengambil keputusan untuk memilih alternatif-alternatif yang dirasa paling menguntungkan untuk mencapai tujuan. Dengan kata lain, organisasi sebenarnya adalah “mesin pembuat keputusan”, termasuk di dalamnya organisasi penyelenggara pendidikan. 6 Bila ditelusur lebih jauh lagi, pengambilan keputusan sebenarnya adalah fitrah dari manusia, yang harus dijalani oleh manusia dalam setiap langkah kehidupannya dari waktu ke waktu. Pengambilan keputusan adalah prasyarat dari sebuah tindakan, baik itu bersifat mayor ataupun minor. Pengambilan keputusan merupakan proses memilih suatu rangkaian tindakan dari dua atau lebih alternatif.⁴

Dalam organisasi yang paling sederhana yang terdiri dari dua orang, baik secara alamiah ataupun disengaja pasti akan ada yang menjadi pemimpin atau manajer, dan lainnya secara otomatis menjadi anggota atau pengikut, serta kedua unsur tersebut pasti akan membuat keputusan-keputusan dalam sebuah mekanisme yang relatif sederhana.

Dalam organisasi yang lebih kompleks di mana unsur pimpinan dapat bersifat majemuk atau kolektif dan semakin banyak jenjang yang ada dalam struktur organisasi tersebut maka akan semakin banyak pimpinan atau manajer pada masing-masing level, di mana “mesin pengambilan keputusan” akan menjadi semakin rumit. Meskipun setiap anggota organisasi harus “mengambil keputusan”, sifat atau karakteristik keputusan dan cara pengambilan keputusan pada masing-masing level tentu berbeda-beda. Keputusan yang diambil oleh pimpinan puncak akan memberi pengaruh secara signifikan terhadap organisasi, terlebih bila keputusan tersebut bersifat strategis, misalnya penentuan visi dan misi organisasi.

Dengan memahami alur pemikiran di atas, dapat dilihat bahwa kualitas dari sebuah lembaga sebenarnya dimulai dari kualitas keputusan yang diambil dalam organisasi atau lembaga tersebut, baik dilihat dari proses maupun hasilnya. Pengambilan keputusan merupakan salah satu tanggung jawab pokok setiap pemimpin atau manajer. Kualitas keputusan seorang pemimpin atau manajer sangat penting peranannya bagi dua hal. Pertama, kualitas keputusan pemimpin atau manajer secara langsung mempengaruhi peluang karir, penghargaan, dan kepuasan kerja. Kedua, keputusan manajerial memiliki kontribusi terhadap kesuksesan atau kegagalan suatu organisasi. Meskipun setiap pemimpin atau manajer memiliki latar belakang, gaya hidup, dan karakter yang

³ Rizky Dermawan, *Pengambilan Keputusan: Landasan Filosofis* (Bandung: Alfabeta, 2004).

⁴ Fandy Tjiptono and C Gregorius, *Service, Quality & Satisfaction* (Yogyakarta: Andi, 2016).

berbeda, tetapi manajer dalam level apapun (puncak, madya, maupun lini pertama) harus mengambil keputusan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi dan bertanggung jawab atas hasil-hasil keputusan yang mereka buat. Pemimpin atau manajer dalam konteks sekolah atau lembaga pendidikan antara lain adalah Kepala Sekolah atau Direktur, Wakil Kepala Sekolah atau Wakil Direktur, dan sebagainya.

Di dalam struktur organisasi pendidikan ada yang disebut dengan Ketua Jurusan, yang berperan sebagai pemimpin atau manajer dalam sebuah jurusan atau departemen. Keputusan yang dibuat oleh para manajer ini akan memberi pengaruh yang sangat signifikan terhadap perkembangan dan jalannya organisasi. Semakin berkualitas sebuah keputusan diambil, maka perkembangan dan jalannya organisasi dimungkinkan lebih baik, dan berdampak kepada kualitas output maupun outcome-nya. Namun yang perlu diingat bahwa keputusan yang baik saja tidak cukup, karena perlu ditindaklanjuti dengan tindakan yang juga berkualitas dan sumber daya yang memadai menyusul pengambilan keputusan tersebut.

Dengan melihat apa yang terjadi di organisasi khususnya organisasi pendidikan atau sekolah sebagai sebuah dengan pendekatan proses, maka secara logis dapat dikatakan bahwa output dan outcome yang berkualitas bukan dihasilkan oleh tindakan yang asal-asalan, tetapi tindakan yang terpilih dari sekian banyak alternatif yang ada. Menentukan tindakan terpilih adalah sebuah proses pengambilan keputusan, dengan demikian kualitas sebuah lembaga dimulai dari bagaimana pengambilan keputusan tersebut di buat. Adair menjelaskan, "*the first requirement for succes in any enterprise, then is high quality management decision*".⁵

Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat bergantung pada tingginya mutu keputusan yang diambil oleh para manajer yang memimpin. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa di dalam lembaga yang berkualitas maka keputusan-keputusan yang diambilpun adalah keputusan yang berkualitas, apakah dilihat dari proses ataupun hasil dari keputusan tersebut. Demikian pula sebaliknya, bila keputusan-keputusan yang diambil tidak berkualitas, hampir dipastikan bahwa organisasi tersebut tidak berkualitas. Dengan demikian maju atau mundurnya lembaga pendidikan, berkualitas atau tidaknya sekolah, salah satu faktornya adalah pada apa dan bagaimana keputusan tersebut di ambil.

Dari uraian di atas dapat dirumuskan permasalahan dalam makalah ini, yaitu: Bagaimana pengambilan keputusan pendidikan dalam lingkup: Pengambilan keputusan berbasis agama? Pengambilan keputusan berbasis filsafat? Pengambilan keputusan berbasis psikologi? Pengambilan keputusan berbasis sosiologi? Tujuan dari penulisan makalah ini adalah untuk mengetahui dan mengkaji pengambilan keputusan dari perspektif agama, filsafat, psikologis dan sosiologis.

⁵ Anzizhan Syafaruddin, *Sistem Pengambilan Keputusan Pendidikan* (Jakarta: Grasindo, 2004), h. 7.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode *library research* dengan jenis penelitian analisis buku dan pemikiran berbagai tokoh dalam berbagai disiplin ilmu. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan mengumpulkan berbagai *literature* yang kemudian dianalisis menggunakan *content analysis*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Konsep Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan menurut Harold dan Donnell adalah pemilihan diantara alternatif mengenai suatu cara bertindak yaitu inti dari perencanaan, suatu rencana tidak dapat dikatakan tidak ada jika tidak ada keputusan, suatu sumber yang dapat dipercaya, petunjuk atau reputasi yang telah dibuat.⁶

Sedangkan Teori pengambilan keputusan merupakan ilmu yang mempelajari tentang cara memilih alternatif yang tepat yang akan dijadikan sebuah keputusan dan berhubungan dengan perilaku seseorang dalam proses pengambilan keputusan. Teori ini menyatakan bahwa seseorang memiliki keterbatasan pengetahuan dan bertindak hanya berdasarkan persepsinya terhadap situasi yang sedang dihadapi. Tiap orang memiliki struktur pengetahuan yang berbeda dan itu akan mempengaruhi cara pembuatan suatu keputusan dimana hal itu tidak dapat dilepaskan dari berbagai konteks sosial berupa tekanan-tekanan dan pengaruh-pengaruh politik, sosial, dan ekonomi. Seseorang pembuat keputusan tidak lagi menggunakan pikiran rasional jika dia merasa bahwa keputusan yang dia ambil sangat erat kaitannya dengan kepentingan-kepentingan pribadinya.

Hal itu dijelaskan pada *self-fulfilling prophecy effect* yaitu seorang berharap pihak lain akan bertingkah laku atau membuat keputusan sesuai dengan kehendaknya. Berdasarkan *self-fulfilling prophecy effect*, auditor yang takut reputasinya turun akan cenderung memberikan pendapat qualified pada perusahaan yang bermasalah, sedangkan auditor yang takut kepentingan-kepentingan ekonomisnya terganggu akan cenderung memberikan pendapat unqualified pada perusahaan yang bermasalah.

Definisi keputusan mengandung tiga arti. Pertama, pilihan atas dasar logika atau pertimbangan. Kedua, beberapa alternatif yang harus dipilih untuk menghasilkan satu pilihan terbaik. Sementara arti yang ketiga, tujuan yang ingin dicapai dari keputusan tersebut.

Maka, pengertian teori pengambilan keputusan adalah suatu pemecahan masalah untuk memilih satu alternatif dari beberapa pilihan alternatif yang tersedia. Pengambilan keputusan menjadi salah satu proses dan cara cepat mengatasi masalah yang bisa dikatakan sebagai

⁶ Rahardja Rahardja, "Pengaruh Kompetensi Auditor Terhadap Kualitas Audit Dengan Kecerdasan Spiritual Sebagai Variabel Moderating (Studi Persepsi Auditor Pada Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan Provinsi Jawa Tengah)," *Diponegoro Journal of Accounting* (2014): 487–495.

tahap *milestone* atau titik krusial saat menghadapi tantangan dan rintangan yang menghadang.

2. Pengambilan Keputusan Berbasis Agama

Mengambil keputusan merupakan salah satu bagian dari kegiatan kepala sekolah. Pengambilan keputusan tidak lah mudah bagi seorang pemimpin atau kepala sekolah dalam suatu organisasi, karena keputusan yang akan diambil menyangkut kepentingan bersama atau orang banyak jadi tidak bisa sembarangan mengambil keputusan begitu saja karena ada pedoman dalam mengambil sebuah keputusan.

Kepala sekolah bisa dikatakan orang yang sangat berpengaruh dalam sekolah karena ia harus membuat keputusan yang tepat. Berhasil atau gagalnya suatu organisasi itu adalah hasil dari pembuatan keputusan oleh seorang pimpinan. Pimpinan merupakan orang yang harus memutuskan dengan baik, mampu mempertimbangkan segala sesuatunya dengan baik agar bawahannya tidak salah langkah dalam melakukan dalam suatu kegiatan. Sama halnya seperti pada lembaga pendidikan, maju atau tidaknya sekolah tersebut itu ditentukan oleh pembuatan keputusan oleh kepala sekolah.

Keputusan yang diambil pasti ada dasarnya yaitu adanya permasalahan atau persoalan dalam pendidikan. Dalam mengambil keputusan yang baik dan tepat dibutuhkan sebuah keterampilan agar keputusan yang diambilnya dapat memecahkan masalah suatu sekolah. Maka dari itu kepala sekolah harus meningkatkan lagi keterampilan dalam proses pengambilan keputusannya, agar hasil yang diperoleh itu tepat. Kepala sekolah juga melibatkan dasar-dasar pengambilan keputusan. Karena keputusan yang diambil bisa berdasarkan intuisi/perasaan, pengalaman, fakta, wewenang, dan rasional.

Semakin cepat dan tepat dalam mengambil keputusan dapat dipastikan bahwa pemimpin tersebut telah memiliki pengalaman yang banyak. Maka di sinilah distingsi antara pemimpin yang berpengalaman dan tidak berpengalaman. Pemimpin yang belum berpengalaman akan ada rasa ragu dan khawatir yang mendalam dalam mengambil keputusan. Rasa ragu dan khawatir itu wajar karena yang dipandang tidak hanya kebutuhan untuk dirinya saja, namun mempertimbangkan banyak orang. Karena Ia khawatir keputusannya tidak dapat memuaskan banyak orang.⁷

Rasulullah Saw. telah mengajarkan kepada umatnya dengan sabdanya yang berbunyi:

عن الحسن بن علي رضي الله عنهما قال : " حفظت من رسول الله صلى الله عليه وسلم : (دَعَا مَا
يُرِيدُكَ إِلَى مَا لَا يُرِيدُكَ).

⁷ Moh Syamsul Falah, "Pengambilan Keputusan Dalam Perspektif Islam," *MENARA TEBUIRENG: Jurnal Ilmu-Ilmu Keislaman* 12, no. 02 (2017): h. 134.

Dari al-Hasan bin Ali ra. "Saya hafal dari Rasulullah, saw: (Tinggalkanlah sesuatu yang membuat Anda ragu, kepadasesuat yang meyakinkan Anda).

Hadits di atas memberikan pemahaman kepada kita, bahwa kita dituntut supaya meninggalkan hal yang dapat meragukan kita dan mengambil yang sudah pasti saja. Karena keraguan itu akan membuat kita menjadi tidak tenang dan menimbulkan kegalauan hati, serta dapat merusak mental kita.

Dalam konteks organisasi untuk memperoleh keputusan yang pasti atau tidak meragukan lagi maka dibutuhkan musyawarah bersama karena sebagai bekal menentukan atau memutuskan suatu persoalan, sebagaimana firman Allah dalam surah al-Baqarah: 233 yang berbunyi:

﴿ وَالْوَالِدَاتُ يُرْضِعْنَ أَوْلَادَهُنَّ حَوْلَيْنِ كَامِلَيْنِ لِمَنْ أَرَادَ أَنْ يُنَمِّمَ الرِّضَاعَةَ ۗ وَعَلَى الْمَوْلُودِ لَهُ رِزْقُهُنَّ وَكِسْوَتُهُنَّ بِالْمَعْرُوفِ لَا تُكَلَّفُ نَفْسٌ إِلَّا وُسْعَهَا ۗ لَا تُضَارَّ وَالِدَةٌ بِوَلَدِهَا وَلَا مَوْلُودٌ لَهُ بِوَالِدِهِ ۗ وَعَلَى الْوَارِثِ مِثْلُ ذَلِكَ ۗ فَإِنْ أَرَادَا فِصَالًا عَنْ تَرَاضٍ مِّنْهُمَا وَتَشَاوُرٍ فَلَا جُنَاحَ عَلَيْهِمَا يَوْمَ أَرَدْتُمُ أَنْ تَسْرِبُوا أَوْلَادَكُمْ فَلَا جُنَاحَ عَلَيْكُمْ إِذَا سَلَّمْتُمْ مِمَّا آتَيْتُم بِالْمَعْرُوفِ ۗ وَانقُوا اللَّهَ وَاعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ ۝ ۲۳۳ ﴾

Dan ibu-ibu hendaklah menyusui anak-anaknya selama dua tahun penuh, bagi yang ingin menyusui secara sempurna. Dan kewajiban ayah menanggung nafkah dan pakaian mereka dengan cara yang patut. Seseorang tidak dibebani lebih dari kesanggupannya. Janganlah seorang ibu menderita karena anaknya dan jangan pula seorang ayah (menderita) karena anaknya. Ahli waris pun (berkewajiban) seperti itu pula. Apabila keduanya ingin menyapih dengan persetujuan dan permusyawaratan antara keduanya, maka tidak ada dosa atas keduanya. Dan jika kamu ingin menyusukan anakmu kepada orang lain, maka tidak ada dosa bagimu memberikan pembayaran dengan cara yang patut. Bertakwalah kepada Allah dan ketahuilah bahwa Allah Maha Melihat apa yang kamu kerjakan.

Begitu juga bila dikaitkan dengan kepemimpinan, seorang pemimpin dalam mengambil keputusan seharusnya ke arah positif atau mengarah kepada ke maslahatan organisasi, maksudnya tidak mmementingkan kepentingan sendiri. Pengambilan keputusan dengan mengarah kepada kepentingan organisasi akan menjadikan ketentraman dan ketenangan jiwa seorang pemimpin pada waktu yang lama. Sehingga apa yang telah dilakukan pemimpin benar-benar atas dasar kebutuhan anggota organisasi secara bersama-sama.⁸

3. Pengambilan Keputusan Berbasis Filsafat

Pengambilan keputusan merupakan bagian tidak terpisahkan dari disiplin manajemen, perilaku organisasi, teori organisasi, kepemimpinan dan teknik analisis penyelesaian masalah. Pengambilan keputusan pada umumnya dikaji dari tiga tingkat: tingkat strategi, tingkat kelompok,

⁸ Ibid., h. 135.

dan tingkat individual. Tingkatan pertama melihat pengambilan keputusan dalam hubungannya dengan pencapaian tujuan organisasi, dimana hasil tersebut akan mempengaruhi organisasi secara keseluruhan.

Hidup kita disusun oleh berbagai keputusan yang telah kita buat. Setiap harinya, kita pun diminta untuk membuat keputusan. Di sisi lain, keputusan-keputusan kita juga berdampak langsung pada orang lain. Keadaan pikiran dan fisik hidup mereka juga menerima dampak dari keputusan yang kita buat. Pertanyaan yang patut dijawab pada titik ini adalah, bagaimana kita bisa membuat keputusan yang tepat untuk hidup kita, terutama dengan mempertimbangkan keadaan dunia yang semakin hari semakin rumit ini?

Ada empat hal yang diperlukan, guna membuat keputusan, yakni kejernihan, dialog, keputusan dan kontrol. Kejernihan pikiran adalah kemampuan untuk memahami keadaan apa adanya, lepas dari segala bentuk kotoran yang menutupi pikiran kita, seperti prasangka, ketakutan, kecemasan dan trauma dari peristiwa masa lalu. Pikiran yang kotor ini akan bermuara pada pertimbangan-pertimbangan yang kacau. Ini semua akan mendorong kita membuat keputusan yang salah, yakni keputusan yang menciptakan penderitaan bagi diri kita, maupun orang lain.

Menurut Adair, mengemukakan lima langkah di dalam pembuatan keputusan yaitu sebagai berikut:⁹

- a. Mengidentifikasi tujuan. Ini merupakan tahap pertama dalam proses pengambilan keputusan dimana mengidentifikasi berarti mengenali mengapa perlu membuat keputusan dalam suatu organisasi atau apa yang menyebabkan organisasi harus membuat keputusan.
- b. Mengumpulkan informasi. Setelah kita mengenali sebuah permasalahan yang terdapat dalam sebuah organisasi sekolah, kita harus mengumpulkan, mengorganisasikan masalah tersebut. Untuk mengumpulkan informasi tersebut dapat dilakukan dengan cara mengecek fakta-fakta yang terjadi, dan opini atau pendapat dari bawahan misalnya guru dan staff di sekolah.
- c. Mengembangkan berbagai alternatif. Yaitu kita kumpulkan alternatif-alternatif yang di dapat baik itu alternatif dari kepala sekolah maupun dari para guru. Menilai berbagai alternatif dengan menganalisis konsekuensi dari masing-masing alternatif, mengukur masing-masing alternatif berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan, lalu dilakukan uji coba, dibandingkan dengan tujuan yang ingin dicapai, setelah itu memilih yang terbaik.
- d. Mengimplementasikan alternatif yang telah dipilih. Dalam mengimplementasikan atau

⁹ Nurhizrah Gistituati, *Manajemen Pendidikan Budaya Dan Kepemimpinan Organisasi* (Padang: UNP Press, 2009).

melaksanakan keputusan tersebut kepala sekolah juga mengawasi untuk melihat dampaknya dan merivieu kembali mengenai pelaksanaan yang telah dijalankan.

Sedangkan proses pembuatan keputusan menurut Siagian SP, tujuh langkah yang perlu diambil dalam usaha memecahkan masalah yaitu sebagai berikut:¹⁰

- a. Mengetahui hakikat dari pada masalah yang dihadapi. Yaitu kita mencari apa permasalahan yang sebenarnya terjadi dan yang perlu mendapat perhatian untuk dipecahkan.
- b. Mengumpulkan fakta-fakta dan data yang relevan.
- c. Mengolah fakta dari data tersebut. Mengolah fakta-fakta tersebut hingga menjadi sebuah informasi yang kemudian dijadikan dasar pengambilan keputusan.
- d. Menentukan beberapa alternatif yang mungkin ditempuh.
- e. Memilih cara pemecahan dari alternatif-alternatif yang telah diolah dengan matang.
- f. Memutuskan tindakan apa yang hendak dilakukan.
- g. Menilai hasil-hasil yang diperoleh sebagai akibat daripada keputusan yang telah diambil. Maksudnya dari tahap ini adalah melakukan evaluasi terhadap keputusan yang diambil. Apakah keputusan yang dijalankan telah sesuai dengan pemecahan masalah.

4. Pengambilan Keputusan Berbasis Psikologi

Pengambilan keputusan menjadi kewenangan level pimpinan yang sulit untuk didelegasikan. Pengambilan keputusan dapat dikatakan sebagai sebuah proses bertindak dalam mengurai dan memecahkan permasalahan tertentu.¹¹ Pengambilan keputusan juga harus didasarkan pada sebuah usaha dengan penuh kesadaran dalam memilih alternatif dari berbagai alternatif yang bertujuan untuk problem solving.¹² Beberapa peluang masalah dapat muncul dalam proses pengambilan keputusan ini disebabkan beberapa aspek, diantaranya: pertama, kompleksitas dan karakteristik dari pengambil keputusan mempengaruhi dalam proses pengambilan keputusan.

Kedua, organisasi di isi oleh sekumpulan manusia yang memiliki pikiran, perasaan, pengalaman dan mentalitas, bukan sekelompok robot secara mekanis. Ketiga, sistem nilai yang berlaku pada diri individu dan masyarakat turut menentukan proses pengambilan keputusan. Sehingga proses pengambilan keputusan itu bukanlah hal yang sederhana, melainkan hal yang kompleks dan rumit. Pada titik inilah, keterampilan leadership dibutuhkan untuk mengurai berbagai permasalahan dalam pengambilan keputusan.

Teori *decision making* dalam Psikologi, menjadi salah satu hal yang penting dalam kehidupan manusia. Sebab dalam kehidupan ini manusia akan selalu dihadapkan kepada pilihan untuk selalu dapat membuat sebuah keputusan yang tepat.

¹⁰ Jerry H Makawimbang, *Kepemimpinan Pendidikan Yang Bermutu* (Bandung: Alfabeta, 2012).

¹¹ James AF Stoner, *Manajemen* (Jakarta: Erlangga, 2003), h. 205.

¹² Sondang P Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h. 24.

Decision making sendiri merupakan sebuah proses pengambilan keputusan dengan melibatkan berbagai pertimbangan dan pertentangan yang terjadi sehingga terlihat dilematis dalam diri individu untuk mengambil keputusan. Pengambilan keputusan adalah sebuah proses untuk membuat pilihan dari sejumlah alternatif untuk mencapai hasil yang diinginkan.¹³

Sebuah keputusan yang efektif akan membutuhkan pemahaman yang rinci tentang realitas dan lingkungan sosial. Semua dari kita, setiap harinya akan selalu dihadapkan dengan berbagai keputusan. Sebagian kecil dari setiap keputusan memiliki konsekuensi yang rendah, sementara yang lain tergantung pada keberadaan kita. Pengambilan keputusan atau *decision making* sendiri merupakan proses memilih apa yang harus dilakukan dengan mempertimbangkan kemungkinan konsekuensi pilihan yang berbeda.

Dalam uraiannya Walker menjelaskan bahwa dalam proses pengambilan keputusan merupakan alat yang dapat membantu kita atau sebuah anggota keluarga untuk dapat mencapai tujuan, mendapatkan kontrol lebih besar atas hidup kita, serta membantu kita untuk menjadi lebih puas dengan kualitas hidup yang kita miliki. Dalam mengambil sebuah keputusan terdapat beberapa dasar-dasar dalam pengambilan keputusan yang perlu diperhatikan. Adapun dasar-dasar dan langkah pengambilan keputusan tersebut dapat digunakan sesuai permasalahannya.

Dalam sebuah proses pengambilan keputusan kita tidak terlepas dari sebuah dinamika kelompok. Dimana dalam sebuah dinamika kelompok sangat dipengaruhi oleh jumlah individu yang ada sebagai anggota kelompok yang bersangkutan. Nilai-nilai atau norma yang dimiliki oleh kelompok tersebut akan sangat besar pengaruhnya terhadap cara berpikir, dan menanggapi suatu gejala sosial dan tingkah laku seseorang. Seperti adanya perubahan sikap (*attitude*, pendapat atau *opinion* serta tingkah laku atau *behavior*) dalam menanggapi rangsangan-rangsangan sosial yang akan disesuaikan dengan norma kelompok.

Proses pengambilan keputusan juga mempertimbangkan rasionalitas agar dapat menciptakan komunikasi yang efektif. Dimana rasionalisasi yang bersifat subjektif memaksimalkan hasil dalam kaitannya dengan pengetahuan aspek subjek tertentu sebagaimana komunikasi non verbal. Rasionalitas ini dengan sengaja dapat diterapkan pada semua keputusan dimana penyesuaian rencana untuk tujuan merupakan proses dengan sengaja sebagaimana teori bawaan manusia dalam psikologi antropologi.

Sigmund Freud memandang bahwa manusia terbagi atas sekumpulan perasaan, emosi, dan naluri, dengan perilaku yang dipandu oleh keinginan yang tidak disadari. Dalam pengaruh psikologi memiliki dampak signifikan pada perilaku pengambilan keputusan sebagaimana juga cara berkomunikasi dengan baik.

¹³ Fred C Lunenburg, "The Decision Making Process" 27 (2010).

Tekanan dan pengaruh sosial akan dapat menyebabkan manajer membuat keputusan yang tidak rasional sebagaimana pengertian komunikasi menurut para ahli. Eksperimen konformitas oleh Solomon Asch menunjukkan bahwa adanya “ketidakrasionalan manusia” sebagaimana teori dorongan dalam psikologi.

Bazerman juga menyatakan bahwa pada model rasionalitas terbatas dari Simon dan konsep minimalisasi merupakan perluasan penting dari model rasionalitas ekonomi akan tetapi tidak dapat mendiskripsikan bagaimana penilaian akan dibiaskan. Heuristik serta penilaian dan model bias berasal dari Kahneman dan Tversky ahli teori kognitif yang menyatakan bahwa pembuatan keputusan hanya mengandalkan heuristik, bersama dengan Herbert Simon dan Daniel Kahneman juga menekankan bahwa dalam pembuatan keputusan mempertimbangkan keadilan, kejadian masa lalu, keengganan untuk rugi, serta bagaimana keputusan di bingkai, yang dulunya diabaikan oleh para ekonomi seperti pada teori citra pada perusahaan.

Dari beberapa definisi diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa Terdapat 4 gaya pengambilan keputusan yaitu :

- a. Gaya Direktif, Dalam hal ini mempunyai toleransi yang rendah pada ambiguitas, dan hanya berorientasi pada tugas dan masalah teknis. Cenderung lebih efisien, logis, pragmatis, serta sistematis dalam memecahkan sebuah masalah.
- b. Gaya Analitik, Mempunyai toleransi yang tinggi untuk sebuah ambiguitas, tugas yang kuat serta orientasi teknis. Sangat suka menganalisis situasi, mengevaluasi lebih banyak informasi serta alternatif daripada pembuat keputusan direksi. Biasanya memerlukan waktu lama untuk mengambil keputusan dapat merespon situasi baru atau tidak menentu dengan baik, gaya kepemimpinan otokratis.
- c. Gaya Konseptual, Mempunyai toleransi yang tinggi untuk ambiguitas, terhadap orang yang kuat, dan peduli terhadap lingkungan sosial. Memiliki pandangan yang luas dalam memecahkan masalah dan suka mempertimbangkan banyak pilihan dan kemungkinan masa mendatang.
- d. Gaya Perilaku, Mempunyai toleransi yang rendah pada ambiguitas, orang yang cenderung kuat dan peduli terhadap lingkungan sosial. Bekerja dengan sangat baik dengan orang lain dan menyukai situasi keterbukaan dalam pertukaran pendapat.
- e. Implikasi Gaya Keputusan, Manajer mengandalkan pada dua atau tiga gaya keputusan. Gaya tersebut akan dapat digunakan dalam menentukan kekuatan dan kelemahan dalam pembuatan keputusan.

5. Pengambilan Keputusan Berbasis Sosiologi

Menurut Eisenfuhr pengambilan keputusan adalah proses membuat pilihan dari sejumlah

alternatif untuk mencapai hasil yang diinginkan. Definisi ini memiliki tiga kunci elemen. Pertama, pengambilan keputusan melibatkan membuat pilihan dari sejumlah pilihan. Kedua, pengambilan keputusan adalah proses yang melibatkan lebih dari sekedar pilihan akhir dari antara alternatif. Ketiga, "hasil yang diinginkan" yang disebutkan dalam definisi melibatkan tujuan atau target yang dihasilkan dari aktivitas mental bahwa pembuat keputusan terlibat dalam mencapai keputusan akhir.¹⁴

Menurut Setiadi E.M, dalam bukunya Pengantar Ringkas Sosiologi: Pemahaman Fakta dan Gejala Permasalahan Sosial, dijelaskan bahwa ilmu sosiologi bersifat empiris. Artinya sosiologi merupakan ilmu pengetahuan yang obyek kajiannya didasarkan pada observasi terhadap kenyataan hidup manusia dan akal sehat sehingga hasil kajian ilmu sosiologi tidak bersifat spekulatif.¹⁵

Karena hasil penelitian sosiologi tidak bersifat spekulatif, maka hasil penelitian tersebut dapat digunakan sebuah organisasi atau instansi untuk membuat keputusan atau kebijakan.

Aspek-aspek pengambilan keputusan studi lanjut menurut Hasan, antara lain sebagai berikut:¹⁶

- a. Memahami potensi diri. Memahami potensi diri dimaksudkan siswa memiliki kesanggupan untuk membentuk suatu gambaran tentang dirinya. sendiri, tentang kelebihan, kekurangan, sifat-sifat, bakat dan minat yang ada dalam dirinya.
- b. Memahami lingkungan. Memahami lingkungan dimaksudkan siswa memiliki kesanggupan untuk memahami dan menggambarkan keadaan lingkungannya baik lingkungan keluarga, lingkungan sekolah dan lingkungan sekitar sehingga menunjukkan suatu keadaan yang jelas.
- c. Menemukan hambatan-hambatan dalam mengambil keputusan studi lanjut. Menemukan hambatan-hambatan dalam mengambil keputusan berarti siswa sanggup menemukan, mengidentifikasi, dan mencari jalan keluar dari keadaan yang menghambatnya dalam mengambil keputusan studi lanjut.
- d. Memutuskan pilihan berdasarkan alternatif-alternatif yang ada. Memutuskan pilihan berdasarkan alternatif yang ada berarti siswa mampu memahami diri, memahami keadaan lingkungan, dan mampu menemukan hambatan dalam mengambil keputusan studi lanjut yang kemudian hal tersebut akan menjadi bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan.

Berdasarkan dari uraian diatas, aspek-aspek gaya pengambilan keputusan ialah dari diri

¹⁴ Ibid.

¹⁵ Elly M Setiadi and Usman Kolip, *Pengantar Sosiologi Pemahaman Fakta Dan Gejala Sosial: Teori, Aplikasi Dan Pemecahannya* (Jakarta: Kencana, 2020).

¹⁶ Nesreen A Faqih et al., "The Use of High Frequency Oscillatory Ventilation in a Pediatric Oncology Intensive Care Unit," *Pediatric blood & cancer* 58, no. 3 (2012): 384–389.

individu; kemampuan mempertimbangkan beberapa alternatif yang tersedia, kemampuan menghadapi tantangan untuk mencapai situasi yang diinginkan kemampuan untuk menerima risiko yang ada dan melaksanakan keputusan yang telah dipilih, preferensi masing-masing serta memahami potensi diri sendiri.

Pengambilan keputusan yang dibuat dilingkungan organisasi haruslah memperhitungkan situasi dan kondisi di luar organisasi tersebut karena situasi dan kondisi di luar organisasi juga turut mempengaruhi kehidupan dan kegiatan suatu organisasi. Pengambilan keputusan yang hanya melihat ke dalam organisasi akan membuat keputusan tersebut hanya memiliki dampak positif yang berjangka pendek saja namun juga harus memikirkan dampak negatif berjangka yang cukup panjang.

Dengan metode keputusan yang rasional, maka pemikiran akan dampak suatu pengambilan keputusan akan lebih luas cakupannya, sehingga tujuan dan sasaran yang dibuat akan lebih rasional. Pada langkah-langkah yang sistematis dan logis juga akan lebih memudahkan dalam menelusuri kembali proses pengambilan keputusan bila ternyata terjadi kekeliruan. Dengan penelusuran itu kesalahan-kesalahan dapat diperbaiki dan kita dapat menjadi semakin baik dalam membuat keputusan.

A. Kesimpulan Dan Saran

Dalam tatanan organisasi, pengambilan keputusan adalah bagian terpenting dalam merencanakan kegiatan. Memungkinkan sebuah pengambilan keputusan berdampak pada menyelesaikan masalah atau malah justru menambah masalah. Lembaga pendidikan adalah salah satu bagian dari unit lembaga yang terorganisir, sehingga terdapat kegiatan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh seorang pimpinan lembaga pendidikan sebagai manajer. Dalam pelaksanaannya pengambilan keputusan sangatlah penting dalam mewujudkan langkah-langkah strategis dalam melaksanakan perencanaan dan kegiatan yang akan dilakukan. Oleh karena itu, pengambilan keputusan dalam dunia pendidikan; khususnya bagi pimpinan lembaga pendidikan harus mampu memilih alternatif-alternatif keputusan yang tepat sehingga tujuan organisasi lembaga pendidikan dalam meningkatkan kinerja dan kualitas pendidikan dapat tercapai secara optimal.

Pembuatan keputusan (*decision making*) menggambarkan proses melalui mana serangkaian kegiatan dipilih sebagai penyelesaian suatu masalah tertentu. George P. Huber membedakan pembuatan keputusan dari pembuatan pilihan (*choice making*) dan dari pemecahan masalah (*problem solving*). Pengambilan keputusan tidaklah mudah, terkadang pengambilan keputusan itu bukan menyelesaikan masalah tetapi menambah masalah baru mungkin dikarenakan oleh: (1) pemimpin tidak mengambil atau mendapat informasi yang lengkap, dan (2) walaupun lengkap informasi yang diperoleh tapi tidak bisa mengolah informasi tersebut. Oleh karena itu

dalam pengambilan keputusan sangat membutuhkan informasi yang utuh dan diolah informasi tersebut secara berkaitan (tersistem) dengan demikian sistem informasi manajemen sangat berperan dalam pengambilan keputusan, terutama dalam lembaga Pendidikan yang sebagian besarnya untuk bidang pelayanan jasa yang sangat menentukan dalam pengembangan peserta didik.

Organisasi lembaga pendidikan apapun tingkatannya, tentu di dalamnya terdapat banyak orang yang satu dengan yang lain akan saling keterkaitan. Masing-masing anggota organisasi ini biasanya terdapat beraneka ragam tingkahlaku, karakter, dan tujuan bekerja di dalam organisasi tersebut. Perbedaan-perbedaan ini sedikit banyak akan mempengaruhi pekerjaan mereka, paling tidak di samping mengejar target tercapainya tujuan organisasi juga menyimpan target mencapai tujuan bekerja mereka secara individu. Manusia dalam hidup berkelompok mempunyai perbedaan yaitu perbedan jenis kelamin, usia, pengalaman, agama dan perbedaan kepentingan, tetapi disamping perbedaan juga terdapat persamaan, seperti persamaan kebutuhan untuk makan, minum, kelanjutan keturunan, keamanan, dan faktor-faktor inilah yang membentuk kerja sama di antara mereka.

Kondisi para pelaku organisasi yang sedemikian kompleks dan sarat dengan perbedaan-perbedaan ini, menuntut adanya kemunculan seorang pemimpin yang mampu mendorong mereka ke arah tujuan yang sama. Pekerjaan seorang pemimpin yang melakukan hal seperti ini tidaklah mudah semudah membalikkan telapak tangan. Dalam keadaan ini diperlukan pemimpin yang mempunyai wibawa, pengalaman yang luas, keberanian yang tinggi, kebijakan yang bisa diterima oleh banyak orang, dan mampu memegang kendali organisasi.

Keputusan adalah hasil pemecahan masalah yang dihadapi dengan tegas. Suatu keputusan harus dapat menjawab pertanyaan tentang apa yang dibicarakan dalam hubungan dengan perencanaan. Pengambilan keputusan yaitu perumusan beberapa alternatif tindakan dalam menggarap situasi yang dihadapi serta menetapkan pilihan yang tepat antara tujuan para pengambil keputusan. Pengambilan dilakukan atas dasar fungsi dan tujuan yang telah ditentukan sebelum pengambilan keputusan tersebut dilakukan. Ada beberapa model dalam pengambilan keputusan yaitu rational model, political model, anarchy model, dan process model. Jenis-jenis pengambilan keputusan dapat dibedakan atas tingkat kepentingannya, regularitasnya, dan lingkungannya. Inti dalam langkah-langkah pengambilan keputusan itu adalah mengidentifikasi masalah, menganalisis alternatif yang ada, pemilihan alternatif yang terbaik, dan implementasi dari alternatif tersebut.

Dalam kepemimpinan seorang kepala sekolah, dia harus mampu memilih alternatif-alternatif keputusan yang tepat sehingga tujuan organisasi sekolah untuk meningkatkan kinerja pendidikannya dapat tercapai secara optimal. Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai pimpinan akan berpengaruh besar terhadap kelangsungan organisasi sekolah. Disamping itu, perilaku dan cara kepala sekolah sebagai pimpinan dalam pola pengambilan

Ahmad Maki., Ujang Nurjaman : Pengambilan Keputusan Dalam Pendidikan Berbasis Agama, Filsafat, Psikologi, dan Sosiologi

keputusan sangat mempengaruhi perilaku dan sikap dari pengikutnya. Oleh karena itu, kepala sekolah sebagai pimpinan harus mampu memilih alternatif-alternatif keputusan yang tepat sehingga tujuan organisasi sekolah untuk meningkatkan kinerja pendidikannya dapat tercapai secara optimal.

Daftar Pustaka

- Depdiknas. “Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003. Tentang Sistem Pendidikan Nasional,” 2003.
- Dermawan, Rizky. *Pengambilan Keputusan: Landasan Filosofis*. Bandung: Alfabeta, 2004.
- Falah, Moh Syamsul. “Pengambilan Keputusan Dalam Perspektif Islam.” *MENARA TEBUIRENG: Jurnal Ilmu-Ilmu Keislaman* 12, no. 02 (2017): 134–148.
- Faqih, Nesreen A, Su’ad H Qabba’h, Rawad S Rihani, Iyad M Ghonimat, Yousef M Yamani, and Iyad Y Sultan. “The Use of High Frequency Oscillatory Ventilation in a Pediatric Oncology Intensive Care Unit.” *Pediatric blood & cancer* 58, no. 3 (2012): 384–389.
- Gistituati, Nurhizrah. *Manajemen Pendidikan Budaya Dan Kepemimpinan Organisasi*. Padang: UNP Press, 2009.
- Lunenburg, Fred C. “The Decision Making Process” 27 (2010).
- Makawimbang, Jerry H. *Kepemimpinan Pendidikan Yang Bermutu*. Bandung: Alfabeta, 2012.
- Rahardja, Rahardja. “Pengaruh Kompetensi Auditor Terhadap Kualitas Audit Dengan Kecerdasan Spiritual Sebagai Variabel Moderating (Studi Persepsi Auditor Pada Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan Provinsi Jawa Tengah).” *Diponegoro Journal of Accounting* (2014): 487–495.
- Setiadi, Elly M, and Usman Kolip. *Pengantar Sosiologi Pemahaman Fakta Dan Gejala Sosial: Teori, Aplikasi Dan Pemecahannya*. Jakarta: Kencana, 2020.
- Siagian, Sondang P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2008.
- Stoner, James AF. *Manajemen*. Jakarta: Erlangga, 2003.
- Syafaruddin, Anzizhan. *Sistem Pengambilan Keputusan Pendidikan*. Jakarta: Grasindo, 2004.
- Tjiptono, Fandy, and C Gregorius. *Service, Quality & Satisfaction*. Yogyakarta: Andi, 2016.
- Triharjono, Bonaventura Agus, Astri Rumondang Banjarnahor, H Cecep, Ovi Hamidah Sari, Nenny Ika Putri Simarmata, Mariana Simanjuntak, Harizahayu Harizahayu, Iskandar Kato, Darwin Lie, and David Tjahjana. *Teori Desain Organisasi*. Yayasan Kita Menulis, 2021.