

---

## DECISION MAKING CONCEPT: THE ROLE OF EDUCATIONAL LEADERSHIP IN DETERMINING POLICIES

Nur Ali Yasin\*

\*Universitas Islam Ibrahimy Banyuwangi, Indonesia

[nuraliyasin17@gmail.com](mailto:nuraliyasin17@gmail.com)

Received: 2025-05-08

Rev. Req: 2025-05-10

Accepted: 2025-05-11

**ABSTRACT:** *This study aims to analyze the concept of decision-making in educational leadership through a literature review approach. Decision-making is a crucial process in carrying out leadership functions, especially within the dynamic and complex context of educational institutions. Using a qualitative approach and library research method, this study examines various academic literatures discussing definitions, types, and approaches to decision-making. The findings indicate that decision-making in educational leadership is not merely technical, but also involves ethical, collaborative, and strategic considerations. Several approaches can be utilized by educational leaders, such as rational, intuitive, participative, and contingency approaches. Each approach has its own characteristics and applications depending on the organizational context, school culture, and the situation at hand. This study is expected to contribute to the development of leadership insights and serve as a reference for educational practitioners in managing institutions effectively.*

**Keywords:** *Decision-Making, Leadership, Education, School Principals, Policy*

**ABSTRAK:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis konsep pengambilan keputusan dalam kepemimpinan pendidikan melalui studi pustaka. Pengambilan keputusan merupakan proses penting dalam menjalankan fungsi kepemimpinan, khususnya dalam konteks lembaga pendidikan yang dinamis dan kompleks. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif dan metode kepustakaan, penelitian ini mengkaji berbagai literatur ilmiah yang membahas pengertian, jenis, dan pendekatan dalam pengambilan keputusan. Hasil kajian menunjukkan bahwa pengambilan keputusan dalam kepemimpinan pendidikan tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga melibatkan pertimbangan etis, kolaboratif, dan strategis. Terdapat beragam pendekatan yang dapat digunakan oleh pemimpin pendidikan, seperti pendekatan rasional, intuitif, partisipatif, dan kontingensi. Setiap pendekatan memiliki karakteristik dan penerapan yang berbeda tergantung pada konteks organisasi, budaya sekolah, dan situasi yang dihadapi. Kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan wawasan kepemimpinan serta menjadi rujukan bagi para praktisi pendidikan dalam mengelola lembaga secara efektif.

**Kata Kunci:** Pengambilan Keputusan, Kepemimpinan, Pendidikan, Kepala Sekolah, Kebijakan

*This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.*



## I. PENDAHULUAN

Sebuah organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan. Suatu ungkapan yang mulia mengatakan bahwa pemimpinlah yang bertanggung jawab atas kegagalan suatu pekerjaan, merupakan ungkapan yang mendudukkan posisi pemimpin dalam suatu organisasi pada posisi yang penting (Miftah, 2001).

Kepemimpinan terkadang diartikan aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Untuk mencapai tujuan organisasi sekolah tersebut tidak bisa dikerjakan seorang diri, sehingga seorang pemimpin atau kepala sekolah harus mampu membangun tim kerja yang kompak untuk mencapai tujuan tersebut, salah satu caranya pemberdayaan guru yaitu dengan memberi motivasi dan memfasilitasi guru untuk meningkatkan kualitas pembelajarannya.

Dalam konteks pendidikan, kepemimpinan tidak hanya berfungsi sebagai simbol struktural, tetapi juga sebagai penggerak transformasi. Keputusan-keputusan penting yang diambil oleh pemimpin sekolah atau kepala lembaga pendidikan akan berdampak langsung pada kualitas pembelajaran, profesionalisme guru, dan kesejahteraan peserta didik. Maka tugas kepemimpinan kepala sekolah menurut Mere (2021) harus menguasai teori perencanaan dan seluruh kebijakan pendidikan nasional sebagai landasan dalam perencanaan sekolah, baik perencanaan strategis, perencanaan operasional, perencanaan tahunan, ataupun rencana anggaran pendapatan dan belanja sekolah. Oleh karena itu, pemimpin pendidikan harus memiliki kemampuan berpikir kritis, etis, dan visioner dalam setiap keputusan yang diambil.

Dalam konteks pendidikan, kepemimpinan dipegang oleh kepala sekolah. Kepala sekolah adalah seseorang yang memiliki tugas bertanggungjawab penuh terhadap seluruh kegiatan yang ada di sekolah (Rosaliawati et al., 2020).

Berdasarkan Permendikbud No 6 Tahun 2018 Tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah disebutkan bahwa:

“Kepala Sekolah adalah guru yang diberi tugas untuk memimpin dan mengelola satuan pendidikan yang meliputi taman kanak-kanak (TK), taman kanak-kanak luar biasa (TKLB), sekolah dasar (SD), sekolah dasar luar biasa (SDLB), sekolah menengah pertama (SMP), sekolah menengah pertama luar biasa (SMPLB), sekolah menengah atas (SMA), sekolah menengah kejuruan (SMK), sekolah menengah atas luar biasa (SMALB), atau Sekolah Indonesia di Luar Negeri”.

Seorang pemimpin pendidikan atau kepala sekolah memang harus mahir dalam pengambilan keputusan. Keputusan yang diambil oleh pemimpin begitu penting dalam suatu organisasi karena keputusan itulah yang menghasilkan program-program yang akan dilaksanakan dalam organisasi. Bila ada organisasi tanpa keputusan, berarti organisasi itu tidak memiliki program kerja yang harus dilaksanakan, berarti juga organisasi tersebut mati dari sisi substansi, tidak bergerak sama sekali. Hal ini harus disadari oleh pemimpin lembaga pendidikan. Mereka harus berani mengambil keputusan sesuai kadar kedudukannya. Sedangkan Dede Rosyada menegaskan bahwa sekolah akan mencapai performa terbaik jika dipimpin oleh seorang kepala sekolah yang kuat, visioner, konsisten, demokratis, dan berani mengambil keputusan-keputusan strategis (Qomar, 2007).

Artikel ini akan membahas peran kepemimpinan pendidikan dalam proses pengambilan keputusan, mencakup konsep, tipe, pendekatan, proses dan gaya seorang pemimpin yang

berperan dalam pengambilan keputusan yang efektif dan berorientasi pada kemajuan institusi pendidikan.

## II. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode kepustakaan (*library research*). Penelitian kualitatif bertujuan untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam mengenai masalah-masalah manusia dan sosial (Fadli, 2021). Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami dan menganalisis secara mendalam konsep pengambilan keputusan dalam konteks kepemimpinan pendidikan berdasarkan berbagai sumber literatur. Pendekatan ini berfokus pada interpretasi dan penafsiran makna dari teks atau data yang dikumpulkan, bukan pada angka atau statistik.

Metode kepustakaan merupakan teknik pengumpulan data yang bersumber dari literatur-literatur yang relevan dengan topik penelitian. Data yang digunakan diperoleh dari buku-buku ilmiah, jurnal akademik, artikel, dan dokumen resmi lainnya yang membahas konsep, tipe, serta pendekatan pengambilan keputusan dalam kepemimpinan pendidikan.

## III. HASIL DAN PEMBAHASAN

### Definisi Pengambilan Keputusan

Pengambilan Keputusan merupakan tindakan dalam memilih alternatif keputusan terbaik dari alternatif lainnya. Secara harfiah, keputusan (*decision*) memiliki pengertian yang mengacu pada pilihan (*choice*). Pilihan adalah hasil dari proses pengambilan keputusan yang dilakukan setelah mempertimbangkan berbagai alternatif, lalu menetapkan salah satu yang dianggap paling tepat (Ainaiya et al., 2024).

Proses pengambilan keputusan adalah suatu usaha yang rasional dari administrator untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan pada bagian awal dari fungsi perencanaan. Prosesnya mulai dan berakhir dengan pertimbangan. Ia memerlukan kreativitas, keterampilan kuantitatif dan pengalaman (Anwar, 2014).

Syaekhu & Suprianto (2021) mendefinisikan bahwa pengambilan keputusan ialah proses memilih suatu alternatif cara bertindak dengan metode yang efisien sesuai situasi. Proses itu untuk menemukan dan menyelesaikan masalah organisasi, Pernyataan ini menegaskan bahwa mengambil keputusan memerlukan satu seri tindakan, membutuhkan beberapa langkah. Dapat saja langkah-langkah itu terdapat dalam pemikiran seseorang yang sekaligus mengajaknya berpikir sistematis. Dalam dunia manajemen atau dalam kehidupan organisasi, baik swasta maupun pemerintah, proses atau seri tindakan itu lebih banyak tampak dalam berbagai diskusi.

Suatu aturan kunci dalam pengambilan keputusan ialah; "*sekali kerangka yang tepat sudah diselesaikan, keputusan harus dibuat dan sekali keputusan dibuat sesuatu mulai terjadi*". Dengan kata lain, keputusan mempercepat diambilnya tindakan, mendorong lahirnya gerakan dan perubahan Hill et al. dalam Syaekhu & Suprianto (2021). Jadi, aturan ini menegaskan bahwa harus ada tindakan yang dibuat kalau sudah tiba saatnya dan tindakan itu tidak dapat ditunda. Sekalipun keputusan sudah dibuat, harus diberlakukan dan kalau tidak, sebenarnya ia bukan keputusan, tetapi lebih tepat dikatakan suatu hasrat, niat yang baik.

Sehubungan dengan itu, pengambilan keputusan dalam konteks kepemimpinan pendidikan hendaknya dipahami dalam dua pengertian yang saling berkaitan. *Pertama*, keputusan merupakan penetapan tujuan yang menjadi terjemahan konkret dari cita-cita dan

aspirasi lembaga pendidikan. *Kedua*, keputusan berfungsi sebagai langkah strategis dalam mewujudkan tujuan tersebut melalui implementasi kebijakan dan tindakan nyata. Dengan demikian, setiap keputusan yang diambil bukanlah sekadar respons administratif, melainkan bagian dari proses dinamis yang menyangkut hubungan antarindividu dan upaya kolektif dalam membangun kualitas pendidikan.

Pada dasarnya, keputusan memiliki kriteria atau ciri-ciri sebagaimana berikut:

1. Banyak pilihan/alternatif
2. Ada kendala atau syarat
3. Mengikuti suatu pola/model tingkah laku, baik yang terstruktur maupun tidak terstruktur
4. Banyak input/variabel
5. Ada faktor risiko
6. Dibutuhkan kecepatan, ketepatan, dan keakuratan (Kusrini, 2007).

Pengambilan keputusan pada dasarnya dilakukan untuk mencapai tujuan melalui pelaksanaan yang berintikan pada hubungan kemanusiaan. Dalam konteks ini, keberhasilan suatu keputusan sangat ditentukan oleh sejauh mana nilai-nilai kemanusiaan diterapkan dalam proses pengambilannya. Untuk menunjang suksesnya pengambilan keputusan, terdapat sebelas hukum kemanusiaan yang perlu diperhatikan sebagai pedoman dalam setiap tahap proses pengambilan keputusan tersebut.

Sebelas hukum kemanusiaan yang perlu diperhatikan dalam proses pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

1. Setiap individu dalam birokrasi harus diperlakukan secara adil.
2. Harus ada sinkronisasi antara tujuan organisasi dan tujuan masing-masing anggota organisasi.
3. Diciptakan suasana dan iklim kerja yang menyenangkan.
4. Interaksi antara atasan dan bawahan hendaknya terjalin dalam suasana informal yang positif.
5. Manusia tidak boleh diperlakukan sebagai mesin.
6. Kemampuan bawahan harus terus dikembangkan hingga mencapai titik optimum.
7. Pekerjaan dalam organisasi hendaknya bersifat menantang dan mendorong kreativitas.
8. Pengakuan dan penghargaan perlu diberikan kepada mereka yang berprestasi.
9. Kemudahan dalam pekerjaan harus diupayakan agar setiap orang dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.
10. Penempatan pegawai harus berdasarkan prinsip "*the right man on the right place*".
11. Tingkat kesejahteraan harus diperhatikan, antara lain melalui pemberian balas jasa yang setimpal (Pasolong, 2023).

Apabila sebelas hukum di atas dapat terpenuhi, maka akan menghasilkan keputusan yang baik. Dan Ciri-ciri keputusan yang baik adalah sebagai berikut (Qomar, 2007):

1. Setiap keputusan sekolah yang diambil harus dikomunikasikan dengan jelas kepada orang-orang yang terkena keputusan.
2. Kepala sekolah, staf, dan personil lainnya berpartisipasi penuh di dalam proses pembuatan keputusan sekolah.
3. Keputusan sekolah yang dibuat tidak kaku, harus rasional, dan mudah diimplementasikan.
4. Keputusan yang diambil harus diikuti dengan implementasinya
5. Keputusan sekolah yang telah diambil dan dirasakan tidak cocok lagi, tidak dipaksakan untuk dilaksanakan, tetapi harus dibuat keputusan pengganti.

Demikian ciri-ciri keputusan yang baik. Hal penting ini perlu diperhatikan oleh pemimpin lembaga pendidikan dalam menjalankan roda organisasi, agar keputusan-keputusan yang diambil benar-benar produktif dan pada akhirnya dapat mengantarkan pada keberhasilan serta kemajuan pendidikan yang dipimpin.

### Tipe Pengambilan Keputusan

Gaya atau model pengambilan keputusan yang diterapkan oleh seorang pemimpin sangat dipengaruhi oleh tipe kepemimpinannya. Sebagai contoh, pemimpin dengan karakter otoriter cenderung mengambil keputusan secara sepihak, tanpa banyak melibatkan atau mempertimbangkan masukan dari orang lain (Sabri, 2013).

Menurut Risyanto dalam Trisharsiwi & Pratomo (2020), berdasarkan hasil survei yang dilakukan oleh *Center of Creative Leadership (CCL)* ditemukan adanya lima tipe pengambilan keputusan yaitu:

1. Memutuskan sendiri, yaitu pengambilan keputusan yang diputuskan sendiri oleh pengambil keputusan tanpa didiskusikan dengan pihak lain dan hanya mengandalkan informasi yang ada secara tertulis.
2. Mencari informasi, kemudian memutuskannya sendiri. Pengambil keputusan berusaha mencari informasi dari bawahan sebagai bahan pertimbangan pengambilan keputusan.
3. Berkonsultasi dengan bawahan, tetapi keputusan ada di tangan pengambil keputusan. Pengambil keputusan menyeleksi bawahan yang akan diajak membicarakan masalah.
4. Berkonsultasi dengan tim kerja, kemudian memutuskannya sendiri. Pengambil keputusan berkonsultasi dengan tim kerja dan memintanya untuk terlibat secara aktif dalam membahas masalah. Namun keputusan tetap berada di tangan pengambil keputusan tanpa meminta kesepakatan dari tim kerja terlebih dahulu.
5. Bersama-sama dengan bawahan dalam mengambil keputusan. Masalah didiskusikan bersama bawahan, baik yang berkaitan dengan alternatif maupun pilihan keputusan yang akan diambil. Keputusan yang diambil harus mendapatkan persetujuan bersama antara pimpinan dengan bawahan.

Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, kelima tipe tersebut menunjukkan bahwa (khususnya pada diri kepala sekolah), pengambilan keputusan dapat bergerak dari pola yang sentralistik hingga yang partisipatif. Pemilihan pendekatan yang tepat sangat ditentukan oleh situasi sekolah, tingkat urgensi masalah, serta kesiapan guru dan tenaga kependidikan dalam terlibat aktif.

Seorang kepala sekolah yang bijak tidak hanya mengandalkan otoritas formal, tetapi juga mampu mengelola hubungan kerja yang harmonis, membangun partisipasi kolektif, serta menumbuhkan rasa tanggung jawab bersama dalam setiap keputusan yang diambil.

Pencapaian sekolah tergantung dari kepemimpinan kepala sekolah dalam menghasilkan sebuah kebijakan yang dapat meningkatkan kualitas sekolah. Kebijakan tersebut merupakan implikasi dari keputusan-keputusan yang diambil oleh kepala sekolah. Sehingga keputusan yang diambil tersebut sangat menentukan arah tujuan pendidikan yang ingin dicapai sekolah (Sa'adah & Ibad, 2021). Dengan demikian, proses pengambilan keputusan di lingkungan sekolah tidak hanya menghasilkan kebijakan yang tepat, tetapi juga memperkuat budaya kolaborasi dan kepemimpinan yang transformatif dalam dunia pendidikan.

### Pendekatan Pengambilan Keputusan

**Nur Ali Yasin** : *Konsep Pengambilan Keputusan: Peran..*

E-ISSN: ..... <https://journal.ajbnews.com/index.php/vonis>

Dasar-dasar pendekatan pengambilan keputusan menurut George R. Terry dan Brinckloe, seperti intuisi, pengalaman, fakta, wewenang dan logika (Ainaiya et al., 2024). Hingga saat ini berbagai model tentang pendekatan terhadap pengambilan keputusan telah diperkenalkan oleh para ahli teori pengambilan keputusan. Dengan tidak mengesampingkan model-model lain, secara rinci dijelaskan oleh Brinckloe (1977) dalam Syaekhu & Suprianto (2021) bahwa seorang eksekutif dapat membuat keputusan dengan menggunakan satu atau beberapa pendekatan sebagai berikut:

#### 1. Fakta

Seorang eksekutif yang selalu bekerja secara sistematis akan mengumpulkan semua fakta mengenai satu masalah dan hasilnya ialah kemungkinan keputusan akan lahir dengan sendirinya. Artinya, fakta itulah yang akan memberi petunjuk keputusan apa yang akan diambil. Namun, sebenarnya tidak segampang itu. Masalahnya, fakta yang ada tidak selamanya jelas dan lengkap. Bisa saja dua fakta melahirkan keputusan yang bertentangan pada saat eksekutif harus mencari jalan keluar yang lain.

#### 2. Pengalaman

Pengalaman adalah guru yang baik. Seorang eksekutif dapat memutuskan boleh tidaknya sesuatu dilaksanakan berdasarkan pengalamannya. Seseorang yang sudah menimpa banyak pengalaman tentu lebih matang dalam membuat keputusan daripada eksekutif yang sama sekali belum mempunyai pengalaman apa-apa. Namun, perlu diperhatikan bahwa peristiwa-peristiwa yang lampau tidak akan pernah sama dengan peristiwa-peristiwa pada saat ini. Oleh sebab itu, penyesuaian terhadap pengalaman seorang eksekutif senantiasa diperlukan.

#### 3. Intuisi

Tidak jarang eksekutif menggunakan intuisinya dalam pengambilan keputusan dan tidak jarang keputusan-keputusan itu dikritik sebagai immoral. Kritik yang sering dilontarkan terhadap pengambilan keputusan serupa itu ialah karena kurang mengadakan analisis yang terkendali, maka perhatian hanya ditunjukkan pada beberapa fakta, lalu melupakan banyak elemen penting. Memang, menggunakan intuisi tidak banyak tergantung pada fakta yang lengkap. Mungkin dengan informasi yang sedikit saja seseorang sudah dapat mengambil keputusan karena intuisi itulah yang dominan.

#### 4. Logika

Pengambilan keputusan yang berdasarkan logika ialah suatu "studi yang rasional" terhadap semua unsur pada setiap sisi dalam proses pengambilan keputusan. Unsur-unsur itu diperhatikan secara matang, sambil semua informasi yang masuk dipertimbangkan tingkat reliabilitasnya. Kemudian, untung rugi dari setiap tindakan yang direncanakan dianalisis secara komprehensif. Pendekatan ini menuntut eksekutif untuk menyingkirkan selera-selera pribadi.

#### 5. Analisis Sistem

Kecanggihan dari komputer telah merangsang banyak orang untuk berkesimpulan bahwa pengambilan keputusan kuantitatif memiliki tingkat kemampuan yang lebih tinggi sehingga ia dipandang lebih superior terhadap penilaian dan pemikiran manusia. Boleh jadi pandangan serupa itu terlalu dilebih-lebihkan. Memang, harus diakui bahwa ada banyak pekerjaan eksekutif yang melibatkan data yang semakin bertumpuk dan rumit dan memiliki interrelasi yang sangat kompleks. Pada saat itu diperlukan rumusan-rumusan matematik yang tidak perlu dikerjakan oleh eksekutif, tetapi diserahkan kepada staf yang memang sudah diberi tanggung jawab dalam menangani masalah-masalah seperti itu. Para eksekutif sering harus membuat keputusan yang berbeda dengan hasil analisis komputer. Itulah faktor X-nya.

Analisis sistem bukanlah alternatif yang terbaik dalam mengelola organisasi, tetapi seperti halnya pendekatan lain, ia merupakan instrumen tambahan yang tidak boleh dilupakan oleh setiap pejabat.

Dengan demikian, pendekatan-pendekatan dalam pengambilan keputusan, baik berdasarkan fakta, pengalaman, intuisi, logika, maupun analisis sistem, merupakan instrumen penting yang dapat digunakan kepala sekolah sesuai dengan kebutuhan dan situasi yang dihadapi. Seorang pemimpin pendidikan yang efektif adalah mereka yang mampu memadukan kelima pendekatan tersebut secara bijak dan proporsional, demi mewujudkan iklim sekolah yang kondusif, pengambilan kebijakan yang partisipatif, dan tercapainya tujuan pendidikan yang bermutu dan berkelanjutan.

### Proses Pengambilan Keputusan

Cara mendekati analisis pengambilan keputusan memang sangat bervariasi. Syaekhu & Suprianto (2021) mengemukakan empat metode pengambilan keputusan yang dianggap lazim dipergunakan dalam pengambilan keputusan organisasional.

*Metode pertama*, adalah metode rasional yang disebut juga model rasional. Ini adalah metode klasik yang secara implisit mencakup model birokratik dari pengambilan keputusan. Bahkan juga merupakan model klasik dalam pengambilan keputusan ekonomi dan bisnis. Ia cukup banyak memperoleh kritik karena dianggap kurang realistis, tetapi akhir-akhir ini telah mulai dikaitkan dengan analisis kebijaksanaan sehingga mulai menjadi penting. Metode ini banyak dibicarakan dalam buku ini.

*Metode kedua*, adalah tawar-menawar inkremental (*incremental- bargaining*) yang justru dipandang sebagai model paling mendasar dalam aktivitas politik, yaitu penyelesaian konflik melalui negosiasi. Karakteristik dari inkrementalisme ialah bahwa keputusan tentang suatu kebijaksanaan terjadi dalam bentuk langkah-langkah kecil dan karenanya tidak terlalu jauh dari *status quo*. Hasil keputusannya diperoleh sebagai jerih payah dari tawar-menawar yang melelahkan dan persuasif melalui perdebatan dan negosiasi.

*Metode ketiga*, yang disebut metode agregatif (*aggregative methods*) mencakup antara lain teknik Delphi dan teknik-teknik pengambilan keputusan yang berkaitan dalam merumuskan kebijaksanaan. Kebijaksanaan karakteristik utama dari metode agregatif.

*Metode keempat*, adalah metode keranjang sampah (*the garbagecan*) atau *nondecision-making model* yang dikembangkan oleh March dan Olsen (1979). Model keranjang-sampah menolak model rasional, bahkan rasional-inkremental yang sederhana sekalipun. Ia lebih tertarik pada karakter yang ditampilkan dalam pengambilan keputusan pada isu yang bermacam-macam dari peserta pengambil keputusan, dan pada masalah-masalah yang timbul pada saat itu. Seringkali keputusan yang diambil tidak direncanakan sebagai akibat dari perdebatan dalam kelompok. Dalam membahas alternatif- alternatif, justru yang paling banyak diungkapkan ialah tujuan dan sasaran, tetapi tidak mengevaluasi cara terbaik untuk mencapai tujuan dan sasaran itu. Pembahasan tentang pengambil keputusan diwarnai oleh kepentingan pribadi, klik, persekutuan, mitos, konflik, pujian dan tuduhan, menggagalkan persahabatan baru, melepas ikatan lama, mencari kebenaran, dan menampilkan kekuasaan.

Proses pengambilan keputusan dalam praktiknya dapat dilakukan melalui tahapan-tahapan berikut ini:

1. Identifikasi masalah: kegiatan yang menyangkut pengenalan, penentuan, dan diagnosis masalah.

2. Mendefinisikan masalah
3. Memformulasikan dan mengembangkan alternatif
4. Implementasi keputusan
5. Evaluasi keputusan: kegiatan yang menyangkut evaluasi dan memilih pemecahan masalah terbaik.

Kegiatan tersebut menunjukkan tahapan-tahapan pemecahan masalah secara hierarkis yang terpadu dalam proses pengambilan keputusan. Sementara itu tahapan-tahapan dalam proses pengambilan keputusan dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Tahapan masalah
2. Identifikasi criteria keputusan
3. Alokasikan bobot pada criteria
4. Kembangkan alternatif
5. Evaluasi alternatif
6. Pilih alternatif terbaik

Langkah-langkah yang dilakukan sebagai kontribusi dalam upaya peran kepemimpinan dalam pengambilan keputusan adalah:

1. Cerna masalah

Sejalan dengan peran kepemimpinan, maka terdapat perbedaan antara permasalahan tentang tujuan dengan metode. Peran pemimpin mengambil inisiatif dalam hubungannya dengan tujuan dan arah daripada metode dan cara.

2. Identifikasi alternatif

Kemampuan untuk memperoleh alternatif yang relevan sebanyak-banyaknya.

3. Tentukan prioritas

Memilih di antara banyak alternatif adalah esensi dari pengambilan keputusan.

4. Ambil langkah

Upaya pengambilan tidak berhenti pada tataran pilihan, melainkan berlanjut pada langkah implementasi dan evaluasi guna memberikan umpan balik. (Rivai & Mulyadi, 2012).

Sementara Oteng Sutisna (1993) menjelaskan urutan langkah-langkah pengambilan keputusan sebagai berikut:

1. penentuan masalah.
2. analisa situasi yang ada.
3. pengembangan alternatif-alternatif.
4. analisa alternatif-alternatif.
5. pilihan alternatif yang paling baik.

Pada akhirnya, prosedur dan metode pengambilan keputusan yang digunakan oleh seorang kepala sekolah sangat menentukan arah dan kualitas kepemimpinannya. Apapun jenis yang dipilih, semuanya harus disesuaikan dengan konteks, urgensi, dan kesiapan sumber daya manusia di lingkungan sekolah. Kepala sekolah yang cerdas akan mampu memilih metode yang paling tepat, tidak hanya untuk menyelesaikan persoalan, tetapi juga untuk membangun budaya organisasi yang inklusif, demokratis, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan secara menyeluruh.

### Gaya Pengambilan Keputusan

Dalam pelaksanaannya, pengambilan keputusan dapat dilihat dari beberapa aspek, diantaranya adalah gaya pengambilan keputusan (Yulidawati, 2019).



Dalam kamus bahasa Indonesia, gaya di antaranya memiliki makna ragam, cara, rupa, bentuk dan sebagainya (Tyas, 2016). Maka gaya pengambilan keputusan merupakan kuadran yang dibatasi oleh dimensi:

1. Cara berfikir, terdiri dari:
  - a. Logis dan rasional: mengolah informasi secara serial
  - b. Intuitif dan kreatif; memahami sesuatu secara keseluruhan
2. Toleransi terhadap ambiguitas
  - a. Kebutuhan yang tinggi untuk menstruktur informasi dengan cara meminimalkan ambiguitas
  - b. Kebutuhan yang rendah untuk menstruktur informasi, sehingga dapat memproses banyak pemikiran pada saat yang sama.

Kombinasi dari kedua dimensi tersebut menghasilkan gaya pengambilan keputusan, di antaranya (Kusnadi, 2017):

1. Direktif (toleransi ambiguitas rendah dan mencari rasionalitas)  
Efisien, mengambil keputusan secara cepat dan berorientasi jangka pendek.
2. Analitik (toleransi ambiguitas tinggi dan mencari rasionalitas)  
Pengambilan keputusan cepat, mampu menyesuaikan diri dengan situasi baru.
3. Konseptual (toleransi ambiguitas tinggi dan intuitif)  
Berorientasi jangka panjang, seringkali menekan solusi kreatif atas masalah.
4. Behavioral atau perilaku (toleransi ambiguitas rendah dan intuitif)  
Mencoba menghindari konflik dan mengupayakan penerimaan.

Maka dapat ditegaskan bahwa pemahaman terhadap gaya pengambilan keputusan sangat penting dalam konteks kepemimpinan pendidikan, khususnya bagi kepala sekolah. Setiap gaya, baik direktif, analitik, konseptual, maupun behavioral memiliki karakteristik dan implikasi tersendiri terhadap proses manajerial dan dinamika hubungan antarwarga sekolah.

Kepala sekolah yang efektif mampu menunjukkan kemampuannya untuk mengembangkan potensi-potensi sekolah, guru, dan siswa untuk mencapai prestasi maksimal (Purwanto, 2021). Seorang kepala sekolah yang efektif adalah mereka yang mampu mengidentifikasi situasi secara tepat dan menggunakan gaya pengambilan keputusan yang paling sesuai, guna menciptakan iklim sekolah yang adaptif, partisipatif, dan progresif. Dengan demikian, keputusan yang diambil tidak hanya menyelesaikan masalah jangka pendek, tetapi juga memperkuat fondasi pendidikan yang berkualitas dan berkelanjutan.

#### IV. KESIMPULAN

Pengambilan keputusan merupakan inti dari kepemimpinan, khususnya dalam konteks pendidikan, yang menuntut pemimpin untuk mampu memilih alternatif terbaik secara rasional, sistematis, dan bertanggung jawab. Keputusan tidak hanya berkaitan dengan administrasi semata, melainkan menyangkut upaya mewujudkan tujuan lembaga melalui tindakan nyata dan partisipatif. Dalam prosesnya, pengambilan keputusan harus mempertimbangkan berbagai kriteria seperti keadilan, keberanian bertindak, dan keberpihakan pada nilai-nilai kemanusiaan, serta memenuhi ciri-ciri keputusan yang baik agar benar-benar berdampak positif.

Tipe pengambilan keputusan dapat bervariasi dari yang otoriter hingga partisipatif, bergantung pada karakter kepemimpinan dan situasi organisasi. Dalam kepemimpinan

pendidikan, pendekatan partisipatif menjadi penting karena mampu menumbuhkan kolaborasi, tanggung jawab kolektif, dan budaya kerja yang sehat. Selain itu, efektivitas keputusan dipengaruhi oleh pendekatan yang digunakan—baik berbasis fakta, pengalaman, intuisi, logika, maupun analisis sistem—yang harus dipilih secara kontekstual dan bijak.

Dengan demikian, pengambilan keputusan dalam kepemimpinan pendidikan bukan sekadar rutinitas, melainkan strategi penting untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan membangun kepemimpinan yang transformatif serta kolaboratif.

## V. DAFTAR PUSTAKA

- Ainaiya, N., Saiffy, A. H. S., & Fitri, R. A. (2024). Analisis Pengambilan Keputusan Kebijakan Dalam Penanganan Perjudian Online. *Eksekusi: Jurnal Ilmu Hukum Dan Administrasi Negara*, 2(2), 505–518.
- Anwar, H. (2014). Proses pengambilan keputusan untuk mengembangkan mutu madrasah. *Nadwa: Jurnal Pendidikan Islam*, 8(1), 37–56.
- Fadli, M. R. (2021). Memahami desain metode penelitian kualitatif. *Humanika*, 21(1), 33–54. <https://doi.org/10.21831/hum.v21i1.38075>
- Kusnadi, D. (2017). Pengambilan keputusan dalam perilaku organisasi. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 15(2), 52–62.
- Kusrini. (2007). *Konsep dan Aplikasi Sistem Pendukung Keputusan* (Vol. 1). Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Mere, K. (2021). Dampak penugasan guru sebagai kepala sekolah/madrasah terhadap kinerja kepala sekolah. *Jurnal Basicedu*, 5(5), 4306–4313.
- Miftah, T. (2001). *Kepemimpinan dalam Manajemen: Suatu Pendekatan Perilaku*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Oteng, S. (1993). *Administrasi Pendidikan Dasar Teoretis untuk Praktek Profesional*. Bandung: Angkasa.
- Pasolong, H. (2023). *Teori Pengambilan Keputusan*. Bandung: Alfabeta. <https://repository.poliupg.ac.id/id/eprint/292/3/Untitled.pdf>
- Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2018 Tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah. (2018). In *Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan* (pp. 1–21).
- Purwanto, M. B. (2021). Kepemimpinan Kepala Sekolah Yang Efektif Di Sman Negeri Kota Palembang. *UTILITY: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dan Ekonomi*, 5(01), 1–9.
- Qomar, M. (2007). *Manajemen Pendidikan Islam*. Malang: Erlangga.
- Rivai, V., & Mulyadi, D. (2012). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi edisi ketiga*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Rosaliawati, B. N., Mustiningsih, M., & Arifin, I. (2020). Hubungan gaya kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru. *JAMP: Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan*, 3(1), 61–71.
- Sa'adah, F. N. H., & Ibad, A. Z. (2021). Sistem Informasi Manajemen Pendidikan (SIMP) Kepala Sekolah Dalam Pengambilan Keputusan Di SMK Islam Al-Khoiriyah. *Al-Miskawaih*, 2(1), 16–34.
- Sabri, A. (2013). Kebijakan dan pengambilan keputusan dalam lembaga pendidikan islam. *Al-Ta Lim Journal*, 20(2), 373–379.
- Syaekhu, A., & Suprianto. (2021). *Teori pengambilan keputusan*. Zahir Publishing.

- Trisharsiwi, T., & Pratomo, W. (2020). Karakteristik Tipe Pengambilan Keputusan Anggaran Kepala Sekolah. *Taman Cendekia: Jurnal Pendidikan Ke-SD-An*, 4(1), 413–421.
- Tyas, R. (2016). *Kamus Genggam Bahasa Indonesia*. Yogyakarta: Frasa Lingua. <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=BmJrDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=kamus+bahasa+indonesia&ots=dAmmgy0-Eh&sig=Nomfag8wfp-Kc30C7qj0GMrbRXQ>
- Yulidawati, R. (2019). Peran Kepemimpinan Pendidikan Dalam Pengambilan Keputusan Dan Membangun Tim. *Tarbawi*, 7(02).