

## Seni Pengambilan Keputusan Yang Efektif di Lembaga Pendidikan

Rahmawati <sup>1</sup>, Siti Khaulah <sup>2</sup>, Lusi Tetrasari <sup>3</sup>, Aan Komariah<sup>4</sup>,  
Nur Aedi<sup>5</sup>

<sup>1,2,3</sup> Program Doktor Administrasi Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan,  
Universitas Pendidikan Indonesia

Email: [rahmawati@umuslim.ac.id](mailto:rahmawati@umuslim.ac.id)<sup>1</sup>, [sitikh800@gmail.com](mailto:sitikh800@gmail.com)<sup>2</sup>, [loetjie1974@gmail.com](mailto:loetjie1974@gmail.com)<sup>3</sup>,  
[aan\\_komariah@upi.edu](mailto:aan_komariah@upi.edu)<sup>4</sup>, [nuraedi@upi.edu](mailto:nuraedi@upi.edu)<sup>5</sup>

### Abstrak

Pengambilan keputusan merupakan bagian dari kehidupan kita sehari-hari baik secara individu ataupun secara kelompok, dalam sebuah lembaga pendidikan. Pengambilan keputusan disebut sebagai seni karena sebagian kegiatan tersebut selalu dihadapkan pada sejumlah peristiwa yang memiliki karakteristik kenunikan tersendiri dan selalu terikat pada tujuan yang hendak dicapai. Seorang pimpinan dituntut memiliki kemampuan dalam mengambil keputusan. Keputusan yang efektif adalah keputusan yang dibuat dengan baik dan dapat diimplementasikan dengan baik pula. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran bagaimana seni seorang pemimpin mengambil keputusan yang efektif dalam lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Pengumpulan data dengan metode studi pustaka (*literature review*), data penelitian berupa data sekunder yang didapatkan dari buku, jurnal, dan artikel hasil penelitian terdahulu yang mendukung tema penelitian. Analisis data menggunakan *content analysis*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengambilan keputusan merupakan suatu proses pemilihan alternatif terbaik dari beberapa alternatif secara sistematis dalam pemecahan masalah. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan diantaranya keadaan internal organisasi, keadaan ekstern organisasi, tersedianya informasi yang diperlukan, kepribadian dan kecakapan pengambilan keputusan. Lima langkah yang harus dilakukan seorang pemimpin dalam pengambilan keputusan yang efektif adalah: menentukan tujuan; mengumpulkan informasi yang relevan; menghasilkan opsi yang layak; membuat keputusan; serta implementasi dan evaluasi.

**Kata Kunci:** seni, pengambilan keputusan, efektif, lembaga pendidikan.

### Abstract

Decision making is part of our daily lives, both individually and as a group, in an educational institution. Decision-making is called art because some of these activities are always faced with a number of events that have their own unique characteristics and are always tied to the goals to be achieved. A leader is required to have the ability to make decisions. Effective decisions are decisions that are made well and can be implemented properly too. This study aims to provide an overview of how the art of a leader makes effective decisions in the educational institutions he leads. Data collection was carried out using the literature review method. The research data was in the form of secondary data obtained from books, journals, and articles from previous studies that supported the research theme. Data analysis uses content analysis. The results showed that decision making is a process of selecting the best alternative from several alternatives systematically in solving problems. There are several factors that influence decision making including the internal state of the organization, external circumstances of the organization, availability of the necessary information, personality and decision-making skills. The five steps that a leader must take in making effective decisions are: setting goals; collect relevant information; generate viable options; make decision; as well as implementation and evaluation.

**Keywords:** arts, decision making, effective, educational institutions.

## PENDAHULUAN

Lembaga pendidikan adalah lembaga yang terorganisasi, baik lembaga itu setingkat Taman Kanak-kanak, Sekolah Dasar, Sekolah Menengah Pertama, Sekolah Menengah Atas, dan Bahkan Sampai Sekolah Tinggi atau Universitas (Abduh, 2016). Membuat keputusan merupakan bagian dari kehidupan kita sehari-hari baik secara individu ataupun secara kelompok, terutama dalam suatu organisasi (lembaga pendidikan). Pengambilan keputusan mempunyai arti penting bagi maju atau mundurnya suatu lembaga pendidikan. Pengambilan keputusan yang tepat akan menghasilkan suatu perubahan terhadap organisasi ke arah yang lebih baik, namun sebaliknya pengambilan keputusan yang salah akan berdampak buruk pada roda lembaga pendidikan dan administrasinya.

Pengambilan keputusan disebut sebagai seni karena sebagian kegiatan tersebut selalu dihadapkan pada sejumlah peristiwa yang memiliki karakteristik kenunikan tersendiri. Pengambilan keputusan yang merupakan seni selalu terikat pada tujuan yang hendak dicapai, dua jenis masalah yang dihadapi, serta faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi. Setiap keputusan yang muncul atas pandangan Pengambilan keputusan sebagai sebuah seni akan memiliki "cita rasa dan nuansa" yang berbeda-beda (Dermawan, 2016).

Perbedaan tersebut dapat muncul semenjak pembuat keputusan memiliki perbedaan dalam beragam hal seperti : kecerdasan, kerangka berpikir, tingkat preferensi atas masalah serta persepsi. Selain itu pengambilan keputusan sebagai seni juga dipengaruhi oleh perbedaan beragam faktor lingkungan internal organisasi seperti : budaya dan struktur organisasi, gaya kepemimpinan atasan dan sistem komunikasi dalam organisasi. Perbedaan-perbedaan tersebut selalu mempengaruhi keputusan yang akan diambil. Oleh karenanya pengambilan keputusan sebagai sebuah seni tidak dapat dipelajari karena adanya perbedaan yang unik (Prastyawan & Lestari, 2020).

Tugas strategis seorang pimpinan adalah mengambil keputusan, maka seorang pimpinan dituntut punya kemampuan dalam mengambil keputusan, karena dari keputusan tersebutlah akan menentukan langkah selanjutnya, keputusan yang cepat tepat dan benar akan membawa kesuksesan suatu organisasi baik organisasi profit maupun non profit, begitu juga sebaliknya keputusan yang tidak tepat akan beresiko terhadap langkah berikutnya.

Sudarmo dalam (Anwar, 2014), berpendapat bahwa keputusan terkait dengan ketetapan atau penentuan suatu pilihan yang diinginkan. Bagian tersulit dari proses pengambilan keputusan adalah memisahkan gejala dari masalah. Dengan demikian pengambilan keputusan secara jernih akan mampu mengidentifikasi langkah yang harus diambil. Pengambilan keputusan merupakan suatu proses pemilihan alternatif terbaik dari beberapa alternatif secara sistematis untuk ditindaklanjuti (digunakan) sebagai suatu cara pemecahan masalah.

Keputusan yang baik terjadi jika pengambil keputusan sepenuhnya mengerti latar belakang, tujuan dan sasaran, alternatif penyebab tindakan, serta konsekuensi-konsekuensi yang mungkin timbul dari keputusan. Namun keputusan yang dibuat dengan baik belum tentu menjadi keputusan yang efektif. Menurut Vroom dan Jago sebagaimana dikutip (Sahputri, 2020), keputusan yang efektif bergantung pada tiga hal yaitu kualitas keputusan, penerimaan bawahan, dan ketepatan waktu. Keputusan dikatakan berkualitas jika mampu memecahkan masalah yang dihadapi seseorang atau organisasi. Keputusan yang efektif juga ditunjukkan dengan tidak adanya resistensi pada pelaksana dan pihak-pihak yang terkait langsung dengan keputusan. Akhirnya keputusan yang efektif terjadi bila dekat dengan waktu terjadinya permasalahan yang akan dipecahkan. Artinya keputusan yang efektif adalah keputusan yang dibuat dengan baik dan dapatdiimplementasikan dengan baik pula. Berdasarkan hal tersebut maka penting sekali untuk mempelajari lebih lanjut terkait seni pengambilan keputusan yang efektif yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran bagaimana seni seorang pemimpin mengambil keputusan yang efektif dalam lembaga pendidikan yang dipimpinnya.

## METODE

Penelitian ini menggunakan metode dan jenis pengumpulan data berupa studi pustaka (*literature review*), yaitu metode dengan cara membaca dari berbagai sumber seperti buku maupun jurnal online serta membandingkan isi dari berbagai sumber yang dibaca lalu menyimpulkan sebagai hasil kajian mengenai seni pengambilan keputusan dan tahap-tahap nya (Sahputri, 2020). Data dalam penelitian ini bersumber dari data sekunder, dimana data didapatkan dari berbagai sumber buku-buku, jurnal, dan hasil penelitian terdahulu yang mendukung tema penelitian. Proses penelitian ini meliputi tahapan sebagai berikut: pertama mengidentifikasi dan menemukan informasi yang relevan dengan tema peningkatan mutu; kedua menganalisis hasil temuan, untuk kemudian dikembangkan dan diekspresikan menjadi temuan baru (Masrukhin, 2015). Data dianalisis menggunakan desain penelitian analisis isi (*content analysis*), yaitu metode penelitian yang digunakan untuk mengetahui kecenderungan isi suatu bahasan yang dikomunikasikan (Ahmad, 2018).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Menurut (Kusnadi, 2005), pengambilan keputusan adalah penetapan atau pemilihan suatu alternatif dari beberapa alternatif yang tersedia, dengan memperhatikan kondisi internal maupun eksternal yang ada. Selanjutnya (Siagian, 2008) berpendapat bahwa pada hakikatnya pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap suatu masalah yang dihadapi. (Steiner, 2010) menjelaskan bahwa pengambilan keputusan merupakan suatu proses pemilihan alternatif terbaik dari beberapa alternatif secara sistematis untuk ditindak lanjuti (digunakan) sebagai suatu cara pemecahan masalah. Dari pengertian-pengertian pengambilan keputusan diatas, dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan merupakan suatu proses pemilihan alternatif terbaik dari beberapa alternatif secara sistematis dalam pemecahan masalah.

Pengertian pengambilan keputusan tersebut menunjukkan dengan jelas beberapa hal, yaitu:

1. Dalam proses pengambilan keputusan tidak ada hal yang terjadi secara kebetulan.
2. Pengambilan keputusan tidak dapat dilakukan secara asal jadi karena cara pendekatan kepada pengambilan keputusan harus didasarkan kepada sistematika tertentu yang didasarkan pada:
  - a. Kemampuan organisasi dalam arti tersedianya sumber-sumber materil yang dapat dipergunakan untuk melaksanakan keputusan yang diambil.
  - b. Tenaga kerja yang tersedia serta kualifikasinya untuk melaksanakan keputusan.
  - c. Filsafat yang dianut organisasi.
  - d. Situasi lingkungan internal dan eksternal yang menurut perhitungan akan mempengaruhi roda administrasi dan manajemen dalam organisasi.
3. Bahwa sebelum suatu masalah dapat dipecahkan dengan baik, hakikat masalah itu terlebih dahulu diketahui dengan jelas.
4. Pemecahan tidak dapat dilakukan hanya berdasarkan intuisi, akan tetapi pula perlu berdasarkan pada fakta yang terkumpul dengan sistematis, terolah dengan baik dan tersimpan secara teratur sehingga fakta/data itu dapat dipercayai.
5. Keputusan yang diambil adalah keputusan yang dipilih dari berbagai alternatif yang telah dianalisis secara matang (Rifa'i, 2019).

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan. Menurut Suradi dalam (Rahayu, 2014), dalam pengambilan keputusan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi diantaranya yaitu posisi/ kedudukan, masalah, situasi, kondisi, dan tujuan. Selain hal tersebut ada beberapa hal yang mempengaruhi yaitu : Keadaan internal organisasi, keadaan ekstern organisasi, tersedianya informasi yang diperlukan, kepribadian dan kecakapan pengambilan keputusan.

Agar pengambilan keputusan lebih terarah, maka perlu diketahui faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan. Karena dalam setiap pengambilan keputusan kedudukan seorang pemimpin sangatlah penting. Maka seorang pemimpin haruslah mampu melihat situasi dan kondisi disaat akan mengambil keputusan. Sehingga keputusan yang diambil

bermanfaat bagi organisasi yang dipimpin (Rahayu, 2014).

Proses pengambilan keputusan merupakan tahap-tahap yang harus dilakukan untuk membuat keputusan. Tahap-tahap ini adalah kerangka dasar, sehingga setiap tahap dapat dikembangkan lagi menjadi beberapa sub tahap (langkah) yang lebih khusus / spesifik dan lebih operasional. Proses pengambilan keputusan meliputi tiga fase menurut (Turban et al., 2005) yaitu:

### 1. Fase Intelegensi

Pada langkah ini, sasaran ditentukan dan dilakukan pencarian prosedur, pengumpulan data, identifikasi masalah, identifikasi kepemilikan masalah, klasifikasi masalah, hingga akhirnya terbentuk sebuah pernyataan masalah.

### 2. Fase Desain

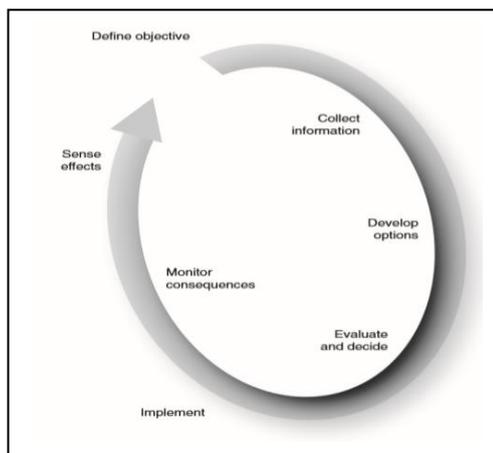
Pada fase ini akan dikonfirmasi model yang akan digunakan dan menentukan kriteria-kriteria untuk dipilih, setelah itu dicari alternatif model yang bisa menyelesaikan permasalahan tersebut, baru kemudian memprediksi dan mengukur hasil.

### 3. Fase Pilihan

Setelah pada tahap desain ditentukan berbagai alternatif model beserta variabel-variabelnya, pada tahapan ini akan dilakukan pemilihan modelnya. Selanjutnya dilakukan analisis sensitivitas yakni dengan mengganti beberapa variabel. Kemudian memilih alternatif terbaik diantara beberapa model setelah itu mengimplementasikannya.

Selanjutnya pendekatan klasik dalam proses pengambilan keputusan meliputi lima langkah seperti yang diilustrasikan pada Gambar 1 menurut (Adair, 2010), yakni menentukan tujuan; mengumpulkan informasi yang relevan; menghasilkan opsi yang layak; membuat keputusan; serta implementasi dan evaluasi.

1. **Menentukan tujuan**, dimana seorang pemimpin harus mengetahui apa yang ingin dicapai. Salah satu tips yang berguna adalah menuliskannya, karena melihatnya secara tertulis sering kali membantu Anda mencapai kejernihan pikiran yang diperlukan;
2. **Mengumpulkan informasi yang relevan**, merupakan prinsip yang baik untuk tidak membuat keputusan tanpa adanya informasi yang sangat penting, melibatkan survei informasi yang tersedia dan kemudian mengambil langkah-langkah untuk memperoleh informasi yang hilang tetapi relevan dengan masalah yang ada;
3. **Menghasilkan opsi yang layak**, dimana pemimpin perlu membuka pikiran ke dalam fokus yang luas untuk mempertimbangkan semua kemungkinan, dan di situlah menghasilkan ide. 'Layak' berarti mampu dilakukan atau direalisasikan serta memiliki beberapa kemungkinan nyata untuk bisa diterapkan. Pemimpin juga harus dapat bergerak secara sistematis dari sejumlah kemungkinan ke serangkaian opsi yang layak, tindakan yang benar-benar dapat dilakukan dengan sumber daya yang tersedia;
4. **Membuat keputusan**, kegiatan awal yang penting di sini adalah menetapkan kriteria pemilihan. Perlu membaginya ke dalam tingkat prioritas yang berbeda. daya yang tersedia. Kriteria keberhasilan yang Anda pilih ikut berperan. Sangat berguna untuk menilai tolok ukur ini ke dalam kriteria yang harus dipenuhi, HARUS, dan MUNGKIN untuk dipenuhi oleh tindakan yang diusulkan. Anda juga perlu menilai risiko (kemungkinan konsekuensi dari keputusan tersebut);
5. **Implementasi dan evaluasi**. Pemimpin mungkin hampir tidak menyadari titik keputusan yang sebenarnya adalah ketika pemikiran berakhir dan Anda bergerak ke fase tindakan atau implementasi, tetapi pemimpin masih mengevaluasi keputusan tersebut, hingga langkah tidak mempunyai peluang mundur (*Point of No Return*), pemimpin selalu dapat kembali jika tanda-tanda awal menentukan.



**Gambar 1. Lima Langkah dalam Pengambilan Keputusan (Adair, 2010)**

Menurut pendapat Thohiron dalam (Sahputri, 2020), proses pengambilan keputusan meliputi tahapan:

1. **Perumusan Masalah**, Pemimpin diharapkan mampu merumuskan masalah yang ada di dalam suatu organisasi;
2. **Pengumpulan dan Penganalisis Data**, Pemimpin diharapkan dapat mengumpulkan dan menganalisis data yang dapat membantu memecahkan masalah yang ada;
3. **Pembuatan alternatif-alternatif kebijakan**, seorang pimpinan harus dapat mengadakan perkiraan sebaik-baiknya. Untuk mengadakan perkiraan dibutuhkan adanya informasi yang secukupnya dan metode perkiraan yang baik;
4. **Pemilihan salah satu alternatif terbaik**, Pemilihan satu alternatif yang dianggap paling tepat untuk memecahkan masalah tertentu dilakukan atas dasar pertimbangan yang matang atau rekomendasi, serta melibatkan semua pihak yang terlibat dalam lembaga pendidikan;
5. **Pelaksanaan keputusan**, seorang pemimpin harus mampu menerima dampak yang positif atau negative;
6. **Pemantauan dan Pengevaluasian Hasil Pelaksanaan**, Setelah keputusan dijalankan seharusnya pimpinan dapat mengukur dampak dari keputusan yang telah dibuat.

Berdasarkan pendapat pada ahli di atas, maka kesimpulan penulis mengenai tahapan proses pengambilan keputusan yang efektif adalah: menentukan tujuan; mengumpulkan informasi yang relevan; menghasilkan opsi yang layak; membuat keputusan; serta implementasi dan evaluasi, hal ini sesuai dengan rujukan utama dari buku (Adair, 2010).

Pengambilan keputusan merupakan sebuah ilmu dan seni yang harus dicari, dipelajari, dimiliki dan dikembangkan secara mendalam oleh setiap orang yang menjadi pemimpin. Ragamnya masalah yang muncul dalam suatu organisasi atau lembaga-lembaga pendidikan tentu akan melakukan pengambilan keputusan yang beragam pula tergantung sudut pandang pimpinan. Oleh karena itu dalam mengambil keputusan sebaiknya: (1) Jangan mengambil keputusan secara kebetulan, (2) Jangan mengambil keputusan secara sembrono (tergesa-gesa), (3) Jangan mengambil keputusan tanpa menguasai hakekat masalahnya, (4) Jangan mengambil keputusan karena "trend" atau isu di masyarakat, (5) Jangan hanya ada satu alternatif jawaban dalam mengambil keputusan. Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh seorang pimpinan akan berpengaruh besar terhadap kelangsungan organisasi lembaga pendidikan. Di samping itu, perilaku dan cara seorang pimpinan dalam pola pengambilan keputusan sangat mempengaruhi perilaku dan sikap dari pengikutnya. Oleh karena itu, seorang pimpinan harus mampu memilih alternatif-alternatif keputusan yang tepat sehingga tujuan dari lembaga pendidikan yang dipimpinnya dapat tercapai secara optimal.

## **SIMPULAN**

Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian disimpulkan bahwa tujuan adalah apa yang

ingin Anda capai. Untuk mendapatkan informasi yang relevan untuk mencapai tujuan memerlukan biaya, waktu, dan uang. Pemimpin perlu membuka pikiran Anda untuk mempertimbangkan semua kemungkinan, dan di situlah menghasilkan pilihan layak yang berarti mampu dilakukan/ dilaksanakan/ direalisasikan. Seorang pemimpin dapat membuat keputusan dengan: membuat daftar keuntungan dan kerugian; memeriksa konsekuensi dari setiap keputusan; menguji keputusan yang diusulkan terhadap tolok ukur tujuan atau sasaran; dan menimbang risiko terhadap keuntungan yang diharapkan. Pengalaman, latihan, konsultasi dengan spesialis, pengintaian, dan latihan mental semuanya bisa menjadi teknik yang relevan untuk menilai risiko. Membuat keputusan terbaik yang kita bisa, dengan informasi dan keadaan, dan kemudian membuat keputusan lain untuk menghadapi konsekuensi yang muncul. Keputusan yang salah dan keputusan yang buruk benar-benar dapat dihindari jika Anda menggunakan proses, metode, dan teknik yang telah terbukti. Dalam sebagian besar keputusan, pemimpin masih bisa berubah pikiran. Ada alasan lain untuk melihat implementasi sebagai bagian dari proses pengambilan keputusan daripada akhir, sehingga pada saat pemimpin membuat keputusan serupa, inilah yang membentuk apa yang kita sebut pengalaman. Lima langkah yang harus dilakukan seorang pemimpin dalam pengambilan keputusan yang efektif adalah: menentukan tujuan; mengumpulkan informasi yang relevan; menghasilkan opsi yang layak; membuat keputusan; serta implementasi dan evaluasi.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Abduh, H. (2016). Pengambilan Keputusan di Lembaga Pendidikan. *Hikmah: Jurnal Pendidikan Islam*, 4(1), 26–50.
- Adair, J. (2010). *Decision Making and Problem Solving Strategies*. The Sunday Times. Kogan Page.
- Ahmad, J. (2018). Desain Penelitian Analisis Isi (Content Analysis). *Research Gate*, 5(9), 1–20.
- Anwar, H. (2014). Proses Pengambilan Keputusan untuk Mengembangkan Mutu Madrasah. *Jurnal Pendidikan Islam*, 8(1), 37–56.
- Dermawan, R. (2016). *Pengambilan Keputusan*. Alfabeta.
- Kusnadi, H. (2005). *Pengantar Manajemen (Konseptual dan Prilaku)*. Unibraw Malang Jawa Timur.
- Masrukhin. (2015). *Metode Penelitian Kualitatif*. Media Ilmu Press.
- Prastyawan, A., & Lestari, Y. (2020). *Pengambilan Keputusan*. Unesa University Press.
- Rahayu, P. (2014). Peningkatan Kemampuan Kepala Sekolah dalam Pengambilan Keputusan. *Jurnal Bahana Manajemen Pendidikan*, 2(1).
- Rifa'i, A. (2019). *Proses Pengambilan Keputusan*. Fakultas Ilmu Pendidikan. Universitas Negeri Padang.
- Sahputri, A. H. (2020). *Pengambilan Keputusan sebagai Suatu Proses*.
- Siagian, S. P. (2008). *Filsafat Administrasi (Revisi)*. Bumi Aksara.
- Steiner, A. G. (2010). *Kebijakan Strategi Manajemen terjemahan Tim Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia*. Erlangga.
- Turban, E., Aronson, J. E., & Liang, T. P. (2005). *Decision Support Systems and Intelligent Systems (7th Edition)*. PrenticeHall.