

Pengambilan Keputusan Dalam Organisasi Pendidikan

Dina Meriana Sinaga

Universitas Kristen Indonesia

Email : dinamsinaga@gmail.com

Abstrak

Pengambilan keputusan merupakan proses kognitif manusia yang menghasilkan pemilihan keyakinan atau tindakan di antara beberapa opsi alternatif yang tersedia baik secara rasional atau irasional. Dalam suatu organisasi pendidikan pengambilan keputusan memainkan peran kunci dalam motivasi, kepemimpinan, komunikasi, koordinasi, dan perubahan organisasi. Organisasi bekerja hanya jika pemimpin memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan dan mengarahkan pelaksanaannya kepada anggota organisasi sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya. Melalui Teknik penelitian studi literatur, studi ini menyimpulkan bahwa pengambilan keputusan dalam suatu organisasi pendidikan harus memenuhi prinsip-prinsip dasar yaitu otoritas, kredibilitas, acuan, etika, orientasi, dan cakupan. Berdasarkan prinsip ini keputusan diambil dengan menggunakan beberapa paradigma, yaitu paradigma klasik, administratif, inkremental, administratif-inkremental, dan kontingensi.

Kata Kunci: *Pengambilan Keputusan, Organisasi Pendidikan, Manajemen Pendidikan*

Abstract

Decision making is a human cognitive process that results in the selection of beliefs or actions among several alternatives options either rationally or irrationally. In an educational organization decision making plays a key role in terms of motivation, leadership, communication, coordination, and organizational change. An organization only work if its leaders have the ability to make decisions and its implementation to its members as determined by their roles and responsibilities. By using literary techniques, this study confirms that decision making of an educational organization must realize several basic principles, namely authority, credibility, reference, ethics, orientation, and scope. Based on this principle, decisions are made using one of the classical, administrative, incremental, administrative-incremental, and contingency paradigms.

Keywords: *Decision Making, Educational Organization, Educational Management*

PENDAHULUAN

Manusia senantiasa diperhadapkan dengan dilema sepanjang hidupnya berkaitan dengan pilihan-pilihan terbaik yang harus diambil di antara berbagai alternatif yang tersedia. Tujuannya adalah untuk membuat kehidupan yang lebih baik untuk saat ini maupun masa depan. Proses pemilihan alternatif terbaik tersebut lazim dipahami sebagai tindakan pengambilan keputusan (*decision-making*). Pengambilan keputusan merupakan proses kognitif manusia yang menghasilkan keyakinan atau tindakan di antara beberapa opsi alternatif yang tersedia baik secara rasional atau irasional.

Secara konseptual, pengambilan keputusan adalah rangkaian proses penalaran berdasarkan asumsi nilai, preferensi, dan keyakinan orang yang membuat keputusan. Sebuah keputusan diambil berdasarkan pengalaman, intuisi maupun dengan analisis yang sesuai dengan prinsip-prinsip logis atau empiris (Mukherjee,

2022). Pengambilan keputusan merupakan aktivitas pemecahan masalah atau usaha mengatasi dilemma yang menghasilkan solusi yang dianggap optimal atau paling baik, atau setidaknya memuaskan. Proses pengambilan keputusan bisa rasional atau irasional dan dapat didasarkan pada pengetahuan dan keyakinan eksplisit maupun implisit (Brockmann & Anthony, 2016).

Dalam kehidupan secara organisasional, pengambilan keputusan merupakan salah satu unsur penting manajemen. Tanggung jawab berada pada individu yang menjadi pemimpin organisasi. Malahan, pengambilan keputusan sangat berperan dalam praktek kepemimpinan. Kemampuan untuk mengambil keputusan secara akurat dalam menghadapi dilema organisasi merupakan salah satu aspek dari kualitas manajerial seorang pemimpin. Keterampilan dan kompetensi pemimpin merupakan faktor kunci dalam memotivasi karyawan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik. Dalam hal ini pengaruh pemimpin sangat menentukan arah tujuan organisasi. Hal ini karena untuk mencapai tujuan organisasi, perlu diterapkan peran yang mengarahkan pekerjaan secara konsisten pada situasi kerja tertentu. Seorang pemimpin juga harus berusaha untuk membangun dan menjaga hubungan baik dengan bawahan agar dapat bekerja secara produktif. Hal ini secara tidak langsung meningkatkan motivasi karyawan.

Secara lebih khusus pada wilayah konseptual, pengambilan keputusan adalah salah satu fungsi manajemen pendidikan. Hal itu penting bagi administrator pendidikan karena proses pengambilan keputusan memainkan peran kunci dalam motivasi, kepemimpinan, komunikasi, koordinasi, dan perubahan organisasi. Organisasi bekerja hanya jika pemimpin memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan dan mengarahkan pelaksanaannya kepada anggota organisasi sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya (Noor, 2020). Mengingat fungsi penting pengambilan keputusan di atas, pengambilan keputusan memiliki dampak yang besar terhadap kelangsungan organisasi pendidikan. Oleh karena itu pemimpin harus dapat memilih pilihan keputusan yang tepat sehingga tujuan organisasi pendidikan untuk meningkatkan kinerja dapat tercapai dengan sebaik-baiknya.

Menurut Winoto (2020) dan Arifin dan Elfrianto (2017) yang dikutip oleh Makawimbang (2012), sejumlah ahli memaparkan berbagai definisi dari pengambilan keputusan. Engkoswara memberikan definisi pengambilan keputusan merupakan suatu proses penetapan alternatif yang terbaik yang dilakukan secara komprehensif untuk memecahkan masalah. Gorton mengatakan bahwa pengambilan keputusan adalah proses memilih di antara beberapa alternatif. Menurut Haiman inti dari semua perencanaan adalah pengambilan keputusan sebagai suatu cara bertindak yang dipilih oleh pemimpin sebagai hal yang paling efektif untuk mencapai sasaran dan memecahkan masalah.

Hasibuan berpendapat bahwa pengambilan keputusan adalah suatu proses penentuan keputusan yang terbaik dari semua alternatif untuk melakukan aktivitas pada masa yang akan datang. Sedangkan Koontz dan O'Donnel mengemukakan bahwa pengambilan keputusan adalah pemilihan di antara alternatif yang merupakan inti dari perencanaan. Suatu rencana dapat dikatakan tidak ada, jika tidak ada keputusan yang dapat dipercaya maupun petunjuk atau reputasi yang telah dibuat (Winoto, 2020).

Pada pihak lain Robbins berpendapat bahwa pengambilan keputusan adalah proses memilih di antara dua atau lebih alternatif. Sementara menurut Owens pengambilan keputusan merupakan jantung dari organisasi dan administrasi. Sabardi berpendapat bahwa pengambilan keputusan adalah proses identifikasi dan pemilihan alternatif serangkaian kegiatan yang sesuai dengan situasi yang ada. Siagian menguraikan bahwa pengambilan keputusan adalah pilihan yang secara sadar dijumpai atas satu alternatif dari berbagai alternatif yang tersedia. Shull, Delbecq, dan Cummings berpendapat bahwa pengambilan keputusan merupakan proses kesadaran terhadap fenomena berdasarkan kejadian nyata dan asumsi nilai, yang mencakup aktivitas perilaku memilih alternatif untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Makawimbang, 2012).

Menurut Stoner pengambilan keputusan adalah proses yang digunakan untuk memilih satu tindakan sebagai cara pemecahan masalah. Terry berpendapat bahwa pengambilan keputusan dapat didefinisikan

sebagai pemilihan alternatif kelakuan ketentuan dari dua atau lebih alternatif yang ada. Thewa dan Newport mendefinisikan pengambilan keputusan sebagai proses memilih rangkaian/tindakan di antara dua alternatif yang ada guna mencapai pemecahan atas problem tertentu (Makawimbang, 2012).

Dari definisi-definisi di atas maka pengambilan keputusan merupakan tindakan yang dilakukan secara sadar untuk memilih di antara alternatif yang tersedia untuk mencapai tujuan. Sebagaimana diuraikan oleh Winoto (2020) bahwa pengambilan keputusan difokuskan pada tindakan untuk mencapai tujuan organisasi dan memecahkan problem organisasi yang hasilnya dipahami sebagai pedoman yang harus ditaati.

Studi ini bertujuan untuk menguraikan rangkaian pemikiran mengenai pengambilan keputusan sebagai salah satu unsur penting dalam manajemen pendidikan. Uraian dimaksud meliputi prinsip-prinsip, proses, jenis, gaya, dan partisipasi guru dalam pengambilan keputusan. Karena sifatnya sebagai uraian dan analisis konseptual, makalah ini dibatasi pada deskripsi prinsip dasar dan paradigma teori-teori mengenai pengambilan keputusan dalam wilayah organisasi pendidikan. Oleh sebab itu persoalan-persoalan praktis secara kasuistik berada di luar batas pembahasan.

METODE

Tujuan studi ini adalah menjelaskan prinsip dan paradigma proses pengambilan keputusan dalam organisasi pendidikan. Oleh sebab itu maka penelitian ini menggunakan teknik studi literatur, yang merupakan salah satu teknik dalam penelitian kualitatif. Studi literatur memungkinkan peneliti untuk mengetahui berbagai pandangan mengenai pengambilan keputusan, yang diperoleh melalui kegiatan mengumpulkan, meringkas, mengupas, dan membandingkan berbagai literatur mengenai suatu masalah tertentu yang menjadi pokok penelitian (Restu, dkk, 2021).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Prinsip-Prinsip Pengambilan Keputusan

Menurut Arifin dan Elfrianto (2017) pengambilan keputusan memiliki lima prinsip penting sebagai berikut. Pertama, dalam proses pengambilan keputusan tidak ada hal yang terjadi secara kebetulan. Prinsip ini menekankan perbedaan mendasar antara pengambilan keputusan untuk kepentingan individual dengan pengambilan keputusan untuk kepentingan organisasi. Untuk kepentingan personal pengambilan keputusan dapat terjadi secara instan dan irasional dan intuitif (Mukherjee, 2022). Namun dalam rangka kepentingan organisasi pendidikan, keputusan yang diambil harus melalui pertimbangan matang dan direncanakan. Pemimpin organisasi mutlak melakukan kajian mendalam untuk memahami dilema atau masalah yang sedang dihadapi serta alternatif yang tersedia untuk mengatasi masalah dimaksud.

Kedua, pengambilan keputusan harus didasarkan kepada sistematika tertentu (Arifin & Elfrianto, 2017). Prinsip ini dipenuhi dengan dengan mempertimbangkan kemampuan organisasi, baik secara kualitatif maupun kuantitatif, untuk mengimplementasikan keputusan. Selain itu adalah jaminan ketersediaan personal yang dianggap mampu untuk mengimplementasikan keputusan, dan juga pertimbangan mendalam terhadap situasi untuk melaksanakan keputusan yang diambil, apakah dapat direalisasikan atau sebaliknya. Dalam prinsip ini, pemimpin organisasi pendidikan harus merumuskan matriks keputusan (*decision matrix*) yang terdiri dari paparan terhadap dilema yang ada diperhadapkan dengan pilihan-pilihan yang tersedia untuk mengatasinya (Mukherjee, 2022).

Ketiga, sebelum suatu masalah dapat dipecahkan dengan baik, hakikat dari masalah tersebut harus diketahui dengan jelas (Arifin & Elfrianto, 2017). Dengan mendeskripsikan suatu permasalahan yang sedang dihadapi berdasarkan karakteristik dan kompleksitasnya maka pilihan terhadap alternatif yang tersedia niscaya menjadi lebih mudah untuk ditetapkan. Sebuah kegiatan yang penting dalam prinsip ini adalah pendataan secara valid masalah-masalah yang dihadapi. Data yang telah

dikumpulam dinilai berdasarkan pertimbangan-pertimbangan yang sesuai dengan tujuan organisasi. Dalam manajemen pendidikan data dan penilaian terhadap data memiliki kontribusi penting untuk meningkatkan performa organisasi untuk mencapai visi dan misinya. Menurut Hargreaves, et.al (2015), penggunaan data menolong para pendidik untuk memilih strategi yang paling efektif dan mengambil keputusan yang lebih baik mengenai alokasi sumber daya. Dengan demikian pendataan yang baik mengenai masalah-masalah yang ada tidak hanya berguna bagi pengambilan keputusan yang terbaik melainkan juga sekaligus meningkatkan mutu organisasi pendidikan.

Keempat, pemecahan masalah tidak dapat dilakukan sebagai tindakan coba-coba tetapi harus didasarkan pada fakta yang terkumpul secara sistematis, baik dan dapat dipercaya. Artinya, sebuah keputusan yang baik adalah yang diambil berdasarkan pertimbangan yang matang dan rasional, bukan secara instan dan intuitif. Dalam hal ini menjadi penting, apa yang dikemukakan oleh Mukherjee (2022) sebagai *Case-based Decision Theory* (CBDT), yakni pengambilan keputusan yang didasarkan kepada dilema yang sungguh-sungguh terjadi saat ini dan konsekuensi-konsekuensi yang ditimbulkannya baik saat ini maupun akan datang, sekiranya keputusan untuk mengatasinya diambil atau tidak diambil. Kasus yang disimpulkan sebagai fakta harus muncul dari kasus yang sungguh-sungguh terjadi. Melalui CBDT fokus perhatian diarahkan kepada rancangan tindakan-tindakan yang akan dilakukan setelah keputusan diambil.

Kelima, keputusan yang baik adalah keputusan yang diambil dari berbagai alternatif yang ada setelah dianalisa secara matang. Dalam beberapa masalah, alternatif atau opsi yang tersedia untuk pembuat keputusan mungkin tidak jelas pada awal proses pengambilan keputusan dan harus dihasilkan dengan mengikuti prosedur logis tertentu. Bahkan pimpinan organisasi mungkin tidak mengetahui sebelumnya jumlah alternatif yang tersedia yang diperlukan untuk mengatasi masalah. Dalam beberapa situasi yang memiliki beberapa alternatif, maka peran pemimpin adalah menentukan urutan-urutan alternatif berdasarkan kriteria yang paling sesuai dengan kondisi, kemampuan, misi, dan visi organisasi. Dengan demikian seluruh ruang alternatif perlu didalami hingga akhirnya sampai pada pilihan alternatif terbaik yang menjadi solusi.

Menurut Mukherjee (2022), alternatif tidak harus merupakan suatu entitas tunggal namun dapat berupa portofolio, sekumpulan probabilitas yang memberi manfaat strategis. Dalam beberapa kasus, ukuran organisasi dapat dipahami secara apriori atau dapat menjadi salah satu variabel keputusan itu sendiri. Selain itu dimungkinkan untuk memiliki sekelompok entitas yang memiliki jumlah komponen yang bervariasi sebagai alternatif lain.

Berdasarkan pemaparan dari Winoto (2020), pengambilan keputusan memiliki prinsip-prinsip otoritas, kredibilitas, acuan, etika, orientasi, dan cakupan. Hal itu diringkaskan dalam table berikut.

Tabel 1. Prinsip-Prinsip Pengambilan Keputusan

Prinsip	Uraian
Otoritas	Dimiliki oleh individu/organisasi
Kredibilitas	Data dan informasi yang komprehesif, akurat, dan kredibel
Acuan	Nilai, norma, aturan, produk hukum yang berlaku
Etika	Kejujuran dan kepentingan organisasi
Orientasi	Untuk menyelesaikan problem-problem organisasi secara efektif dan efesien
Cakupan	5 (lima) pilar penyelenggaraan pendidikan

Sumber: Winoto (2020)

1. Prinsip Otoritas

Prinsip otoritas menyangkut pemilik pertanggungjawaban legalistik para pihak yang diberi hak untuk mengambil keputusan. Dalam hal ini terdapat dua pihak yang memiliki otoritas sebagai pengambil keputusan, yakni individu tertentu yang memangku tugas dan tanggung jawab sebagai pemimpin organisasi pendidikan. Di pihak lain, hak dan pertanggungjawaban dalam pengambilan keputusan dapat dimiliki oleh organisasi sebagai sebuah entitas. Kedua jenis otoritas ini bergantung kepada aturan organisasi. Otoritas sebagai pengambil keputusan dimengerti sebagai kekuasaan yang sah yang memungkinkan para pejabatnya menjalankan fungsinya. Otoritas juga dapat berarti sebagai hak untuk bertindak atau kekuasaan, wewenang, atau hak melakukan tindakan atau hak sebagai pengambil keputusan (Mukherjee, 2022).

2. Prinsip Kredibilitas

Prinsip kredibilitas menyangkut pendataan, analisa, maupun penilaian terhadap dilema yang dideskripsikan sebagai rangkaian data maupun informasi yang harus memenuhi karakteristik komprehensif, akurat, dan kredibel. Data dan informasi yang komprehensif artinya tidak memuat sebagian dari fakta yang ada melainkan mencakup keseluruhan permasalahan yang hendak dicari jalan keluarnya. Data dan informasi yang akurat artinya bahwa hal tersebut telah melalui serangkaian pengujian untuk memenuhi kadar objektivitas. Berikutnya data dan informasi yang kredibel adalah yang berasal dari sumber yang dapat dipercaya. Komprehensivitas, akurasi, dan kredibilitas data dan informasi merupakan prasyarat sebuah pengambilan keputusan yang logis, realistis, dan heuristik. Data yang valid akan sangat membantu organisasi untuk melakukan inferensi, berupa penilaian dan analisis data yang dapat menjadi dasar untuk mengambil konklusi terhadap permasalahan (Johnson Jr. & Kruse, 2009). Kekeliruan menghasilkan data dan informasi yang komprehensif, akurat, dan kredibel, dapat membuat sebuah keputusan yang telah diambil menjadi tidak tepat ketika diimplementasikan.

3. Prinsip Acuan

Sebuah keputusan, khususnya dalam organisasi pendidikan, tidak terlepas dari nilai, norma, aturan, produk hukum yang berlaku, baik di lingkungan organisasi maupun masyarakat secara umum. Hal ini berarti bahwa pengambilan keputusan tidak terlepas dari tuntutan nilai-nilai moral dan budaya yang ada. Anggota dari sebuah organisasi bukan hanya terikat kepada aturan internal organisasi melainkan juga anggota dari suatu kelompok sosial yang memiliki nilai etik dan moral tersendiri. Pada tingkatan yang lebih tinggi sebuah organisasi Pendidikan juga terikat dengan hukum negara dan wajib untuk menaatinya. Dengan demikian, keputusan organisasional harus selalu bersesuaian dan mengacu kepada nilai-nilai yang lebih tinggi dan luas sebagaimana berlaku di dalam masyarakat dan negara. Menurut Mukherjee (2022), acuan pengambilan keputusan secara organisasional harus berpadanan dengan apa yang disebut sebagai *social choice decision*, yakni bahwa acuan nilai kemasyarakatan dapat menjadi sumber tersedianya alternatif bagi pengambilan keputusan.

4. Prinsip Etika

Di atas telah dikemukakan bahwa pengambilan keputusan—selain untuk memecahkan masalah—diperlukan untuk membuat kinerja dan performa organisasi lebih baik. Dengan demikian sebuah tindakan mengambil keputusan organisasional harus memastikan terlebih dahulu bahwa keputusan dimaksud semata-mata demi kepentingan organisasi, bukan individu tertentu, baik anggota maupun pemimpin dari organisasi tersebut. Untuk itu diperlukan suatu kejujuran sebagai landasan etik bagi setiap pengambilan keputusan. Prinsip etika dalam pengambilan keputusan mempersyaratkan adanya melek moral (*moral literacy*) dari pengambil keputusan (*decision maker*). Melek moral adalah kemampuan untuk memahami nilai-nilai moralitas dalam unsur kejujuran sebagaimana berlaku di dalam organisasi dan masyarakat secara umum (Jenlink, 2015).

5. Prinsip Orientasi

Salah satu tujuan dari sebuah pengambilan keputusan pada sebuah organisasi pendidikan adalah untuk menyelesaikan masalah atau dilema yang dinilai mempengaruhi secara negatif terhadap kinerja organisasi yang bersangkutan. Oleh sebab itu pengambilan keputusan harus dapat menjamin bahwa hal itu ditujukan untuk menyelesaikan problem-problem organisasi dengan wujud sebagai keputusan yang dapat berfungsi secara efektif efisien. Di sini sebuah keputusan harus memenuhi dua syarat berikut, yaitu tidak menambah beban organisasi (efisien) sekaligus dapat menyelesaikan masalah (efektif). Dalam hal ini seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk mengetahui sumber daya yang dimiliki organisasi tersebut, terutama sumber daya manusia yang dianggap mampu ditugaskan untuk mengimplementasikan keputusan (Mukherjee, 2022).

6. Prinsip Cakupan

Organisasi pendidikan tidak dapat dilepaskan dari 5 (lima) pilar pendidikan yakni belajar untuk percaya, belajar untuk tahu, belajar untuk bertindak, belajar untuk keberadaan, belajar untuk hidup bersama (Syafri & Zen, 2017). Dengan demikian semua keputusan yang diambil dan dimaksudkan untuk diterapkan sebagai kebijakan harus mencakup kelima pilar dimaksud. Belajar untuk percaya adalah pilar yang menjadi patokan bahwa penyelenggaraan Pendidikan harus dapat membangun keimanan dan kepercayaan baik pendidik maupun peserta didik. Belajar untuk tahu adalah syarat bahwa proses belajar mengajar harus menghasilkan peserta didik yang memiliki pengetahuan. Belajar untuk bertindak berarti peserta didik harus dapat mengimplementasikan pengetahuan yang dimilikinya dalam kehidupan sehari-hari. Belajar untuk keberadaan adalah bahwa pendidikan dimaksudkan sebagai kegiatan untuk membentuk peserta didik menjadi manusia seutuhnya. Belajar untuk hidup bersama adalah upaya untuk membentuk karakter peserta didik yang memiliki kesadaran dan solidaritas sosial yang tinggi.

Paradigma Proses Pengambilan Keputusan

Merujuk pada paparan Winoto (2020) proses pengambilan keputusan dalam organisasi pendidikan memiliki berbagai model sebagai penjabaran dari teori-teori pengambilan keputusan dalam ilmu manajemen secara umum. Mengutip Stoner, Freeman dan Gilbert (1995) Winoto (2020) mengatakan bahwa proses adalah cara yang telah ditentukan sebelumnya untuk secara sistematis melakukan suatu kegiatan. Jika dikaitkan dengan pengambilan keputusan, maka proses pengambilan keputusan dapat dikatakan sebagai langkah-langkah atau metode yang sistematis untuk melaksanakan kegiatan pengambilan keputusan suatu organisasi. Terdapat beberapa paradigma dalam proses pengambilan keputusan organisasional yakni Paradigma Klasik, Administratif, Inkremental, Administratif-Inkremental, dan Kontingensi.

1. Paradigma Klasik

Menurut Hoy dan Miskel (2014) sebagaimana dikutip oleh Winoto (2020), proses pengambilan keputusan menurut paradigma klasik terdiri dari rangkaian tindakan yang berurutan, yaitu: (a) Mengidentifikasi permasalahan; (b) Menetapkan tujuan dan sasaran; (c) Membuat perincian semua alternatif; (d) Mempertimbangkan konsekuensi dari masing-masing alternatif; (e) Mengevaluasi semua alternatif berdasarkan tujuan dan sasaran; (f) Memilih alternatif terbaik yang efektif untuk mencapai tujuan dan sasaran; (g) Mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan yang telah diambil

Sementara Hanson (1996), sebagaimana dikutip oleh Winoto (2020), menjelaskan bahwa proses pengambilan keputusan model klasik harus melalui tahapan-tahapan sistematis yakni: (a) Memahami dan membatasi permasalahan sesuai dengan tujuan organisasi; (b) Menganalisa dan mengevaluasi permasalahan; (c) Menetapkan standar dan kriteria tertentu sebagai dasar pertimbangan penyelesaian suatu masalah; (d) Menetapkan alternatif-alternatif pemecahan masalah; (e) Mengumpulkan data dari setiap alternatif yang

tersedia; (f) Menerapkan kriteria dan evaluasi untuk masing-masing alternatif; (g) Memilih alternatif yang paling sesuai untuk dilaksanakan; (h) Mengimplementasikan alternatif yang telah dipilih; (i) Melakukan evaluasi terhadap hasil.

Pakar manajemen Robbins (Winoto, 2020) mengusulkan sebuah proses dari apa yang dia sebut sebagai pengambilan keputusan rasional. Langkah-langkahnya adalah: (a) Membuat definisi suatu permasalahan; (b) Melakukan identifikasi dan kriteria suatu keputusan yang akan diambil; (c) Membuat pertimbangan terhadap kriteria yang ditetapkan; (d) Menghasilkan beberapa alternatif; (e) Membuat penilaian atas semua alternatif; (f) Menghitung keputusan secara optimal.

Pakar manajemen terkemuka lain, Peter F. Drucker (Winoto, 2020), membuat tahapan-tahapan proses pengambilan keputusan adalah: (a) Mendefinisikan permasalahan yang sedang terjadi; (b) Menganalisis permasalahan dimaksud; (c) Menemukan dan mengembangkan beberapa solusi alternatif; (d) Menetapkan solusi yang dinilai terbaik; (e) Menimplementasikan keputusan menjadi tindakan organisasi yang efektif.

2. Paradigma Administratif

Paradigma proses pengambilan keputusan yang lebih realistik ditemukan dalam model administratif. Paradigma ini ditemukan oleh Herbert Simon (Winoto, 2020), yang membuat gambaran yang lebih akurat tentang cara-cara yang dapat ditempuh para penyelenggara sekolah dalam mengambil keputusan organisasi. Inti pendekatan Simon adalah bahwa pengambilan keputusan harus dapat menemukan solusi yang dapat memuaskan, bukan yang terbaik.

Dia megemukakan proses pengambilan keputusan melalui langkah-langkah siklus tindakan, yaitu: (a) Memahami untuk selanjutnya dan merumuskan permasalahan; (b) Memahami dan menganalisis kesulitan yang muncul dalam situasi yang dihadapi; (c) Membangun kriteria solusi yang dapat memuaskan; (d) Menyusun rencana atau strategi aksi; (e) Merintis rencana aksi.

3. Paradigma Inkremental

Paradigma proses pengambilan keputusan berikutnya adalah paradigma inkremental yang pertama kali diperkenalkan oleh ahli ekonomi Charles E. Lindblom. Lahirnya teori inkremental tidak terlepas dari kritik terhadap paradigma klasik yang rasional dan juga paradigma administratif yang dinilai tidak cocok untuk menyelesaikan persoalan-persoalan organisasi yang kompleks. Meskipun strategi memuaskan dalam teori administratif cocok untuk memecahkan berbagai masalah dalam manajemen pendidikan, akan tetapi kadang-kadang situasi membutuhkan strategi inkremental (Winoto, 2020).

Asumsi dasar teori inkremental adalah bahwa perubahan kecil tidak akan mengakibatkan konsekuensi negative dan berisiko besar terhadap organisasi. Teori ini melihat pemecahan suatu masalah dengan sudut pandang yang lebih realistik terhadap keterbatasan-keterbatasan yang dimiliki oleh para pembuat keputusan. Perubahan tambahan jauh lebih cepat dari perubahan yang bersifat komprehensif atau menyeluruh. Inkremental berarti keputusan yang berdasar pada perubahan perlahan-lahan atau sedikit. Hal yang paling mendasar dari paradigma inkramental adalah adanya keterbatasan-keterbatasan pembuat keputusan. Jadi paradigm aini hanya memusatkan perhatiannya pada modifikasi terhadap keputusan yang sudah diambil sebelumnya.

Menurut Winoto (2020), proses pengambilan keputusan inkremental adalah sebagai berikut: (a) Pengambil keputusan hanya mempertimbangkan beberapa alternatif yang langsung berhubungan dengan pokok masalah; (b) Hanya alternatif yang mendasar saja yang akan dievaluasi; (c) Mendefinisikan masalah yang dihadapi oleh pembuat keputusan; (d) Tidak ada keputusan atau cara pemecahan yang tepat bagi tiap masalah; (e) Pengambilan keputusan pada hakikatnya bersifat perbaikan-perbaikan kecil yang diarahkan untuk memperbaiki ketidaksempurnaan yang ada daripada untuk menyodorkan tujuan-tujuan baru di masa yang akan datang.

4. Paradigma Administratif-Inkremental

Ahli ekonomi lain, Amitai Etzioni, menawarkan paradigma pengambilan keputusan yang merupakan adaptasi terhadap sintesa antara paradigma administratif dan paradigma inkremental. Model pengambilan keputusan ini berusaha mengambil keputusan dengan data yang parsial untuk melahirkan keputusan yang memuaskan, tanpa harus mengkaji semua informasi. Dengan kata lain, model ini merupakan perpaduan model pengambilan keputusan yang menggunakan data sekilas (paradigma inkremental), dengan model pengambilan keputusan yang menggunakan data yang mendalam (paradigma administratif).

Karakteristik model pengambilan keputusan adaptif administratif-inkremental (Winoto, 2020), adalah sebagai berikut: (a) Kebijakan organisasi yang luas, memberi arah bagi keputusan inkremental yang bersifat sementara; (b) Keputusan yang baik adalah keputusan yang “memuaskan” dan sejalan dengan kebijakan serta misi organisasi; (c) Pencarian alternatif terbatas pada alternatif-alternatif yang dekat dengan permasalahannya; (d) Analisis didasarkan pada asumsi hilangnya informasi penting namun membutuhkan Tindakan untuk mengatasi permasalahan; (e) Teori, pengalaman, dan perbandingan digunakan bersama-sama.

5. Paradigma Kontingensi

Pengambilan keputusan kontingensi merupakan pendekatan pengambilan keputusan yang didasarkan pada situasi organisasi. Dengan kata lain, tidak ada paradigma pengambilan keputusan yang cocok untuk semua situasi. Situasi tertentu menuntut proses keputusan tertentu pula. Sebagai contoh: Jika organisasi relatif stabil, normal, dan masalahnya sederhana, maka model pengambilan keputusan klasik sangat tepat. Ketika ketidakpastian organisasi tinggi, dan konflik bermunculan maka pendekatan administratif yang menekankan pemuasan lebih tepat (Winoto, 2020).

SIMPULAN

Pengambilan keputusan dalam organisasi pendidikan memiliki berbagai model yang merupakan penjabaran dari teori-teori pengambilan keputusan dalam ilmu manajemen secara umum. Proses pengambilan keputusan merupakan langkah-langkah atau metode yang sistematis. Beberapa paradigma dalam proses pengambilan keputusan yang dapat dipakai dalam organisasi pendidikan adalah Paradigma Klasik, Administratif, Inkremental, Administratif-Inkremental, dan Kontingensi. Namun demikian, pengambilan keputusan harus memenuhi prinsip-prinsip dasar yaitu prinsip otoritas, kredibilitas, acuan, etika, orientasi, dan cakupan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, Muhammad & Elfrianto. 2017. *Manajemen Pendidikan Masa Kini*. Medan: UMSU Press.
- Brockmann, Erich N. & Anthony, William P. 2016. “Tacit knowledge and strategic decision making”. *Group & Organization Management*. 27 (4): 436–455, December. [doi:10.1177/1059601102238356](https://doi.org/10.1177/1059601102238356). [S2CID 145110719](https://doi.org/10.1177/1059601102238356).
- Hargreaves, Andy, Beth Morton, Henry Braun, Alex M. Gurn. 2015. “The Changing Dynamics of Educational Judgement and Decision-making in the Data-Driven World,” in Stephanie Chitpin & Colin W. Evers (ed.). *Decision Making in Educational Leadership: Principles, Policies, and Practices*. New York: Routledge.
- Jenlink, Patrick M. 2015. “Ethical Decision Making in Leadership: A Moral Literacy Perspective,” in Stephanie Chitpin & Colin W. Evers (ed.). *Decision Making in Educational Leadership: Principles, Policies, and Practices*. New York: Routledge.
- Johnson Jr. Bob L. and Kruse, Sharon D. 2009. *Decision Making for Educational Leaders*. New York: SUNY Press.
- Makawimbang, Jerry H. 201. *Kepemimpinan Pendidikan Yang Bermutu*. Bandung: Alfabeta.
- Mukherjee, Shyama Prasad. 2022. *Decision-Making: Concepts, Methods, and Techniques*. New Delhi: Sage Publication.

- Noor, Supian. 2020. "Pengambilan Keputusan dalam Perencanaan Program Kepala SMA Negeri 1 Danau Sembuluh," *Tesis Magister Pendidikan*, IAIN Palangkaraya.
- Restu, et.al. 2021. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Deepublish.
- Syafril dan Zen, Zelhendri. 2017. *Dasar-Dasar Ilmu Pendidikan*. Depok: Kencana Press.
- Winoto, Suhadi. 2020. *Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Bildung.