

BAB IV

PAPARAN DATA, TEMUAN PENELITIAN, DAN PEMBAHASAN

A. Paparan Data

a. Implementasi Model Rasional Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah di SMA Tahfidz Darul Ulum Banyuwanyar

Ketercapaian tujuan pendidikan sangat bergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepala madrasah sebagai salah satu pemimpin pendidikan. Hal ini karena kepala madrasah merupakan seorang pejabat yang profesional dalam organisasi sekolah yang bertugas mengatur semua sumber organisasi dan bekerjasama dengan guru-guru dalam mendidik siswa untuk mencapai tujuan pendidikan.

Dalam penelitian ini, peneliti akan mengkaji tentang implementasi model rasional pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah selaku pemimpin dan yang memiliki kuasa atas hal yang berada di sekolah. Namun sebelum itu, perlu kita membahas dan mengetahui terlebih dahulu apa pengertian dari pengambilan keputusan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Sekolah SMP Tahfidz Darul Ulum Banyuwanyar Ustadz Khofif, M.Pd, menjelaskan terkait pengertian pengambilan keputusan, sebagai berikut:

“Dalam satuan pendidikan, perlu adanya pemimpin yang bertanggung jawab yang berkuasa atas pengambilan keputusan yang terjadi di sekolah. Pengambilan keputusan itu terjadi karena adanya dua pilihan atau lebih terkait dengan penentuan serangkaian kegiatan atau masalah untuk mencapai tujuan atau hasil yang diinginkan sehingga bisa memperoleh hasil *final* dan yang terbaik.”²⁹

²⁹ Khofif, Kepala Sekolah SMA Tahfidz Darul Ulum Banyuwanyar, *Wawancara Langsung* (22 April 2021)

Senada dengan pendapat yang disampaikan oleh Bapak Hendry selaku Waka Kurikulum sekolah di SMA Tahfidz Darul Ulum Banyuwanyar, sebagai berikut:

“Pengambilan keputusan di sekolah diputuskan oleh Kepala Sekolah yang berkuasa atas sekolah tersebut dan memang bertanggung jawab dalam hal memimpin, mengarahkan dan mengkomodir seluruh kegiatan yang terjadi disekolah. Dan keputusan yang diambil oleh kepala sekolah mempunyai peranan penting dan juga merupakan keputusan akhir. Pengambilan keputusan itu sendiri adalah tindakan yang menentukan hasil dari suatu masalah yang sedang dicari beberapa tindakan jalur alternatif penyelesaiannya yang juga mempertimbangkan banyak hal agar memperoleh hasil yang paling efektif.”³⁰

Dalam pengambilan keputusan terdapat beberapa macam atau versi yang digunakan dalam pengambilan keputusan, salah satu nya yaitu pengambilan keputusan menggunakan model atau metode rasional. Mengenai dengan pengambilan keputusan dengan menggunakan model rasional yang diterapkan di SMA Tahfidz Darul Ulum Banyuwanyar, Ustadz Khofif, M.Pd mengungkapkan sebagai berikut:

“ Pengambilan keputusan menggunakan model rasional ini adalah hal yang sering digunakan dan paling efektif. Model rasional itu sendiri adalah keputusan yang berdasarkan informasi yang objektif dan logis atau masuk akal serta membutuhkan penjelasan dan sumber yang memenuhi. Model ini melakukan penilaian atau mencari solusi dengan pilihan yang paling maksimal meskipun sumber-sumber yang dimiliki sangat terbatas dan berorientasi pada tujuan yang ingin dicapai.”³¹

³⁰ Hendry, Waka Kurikulum SMA Tahfidz Darul Ulum Banyuwanyar, *Wawancara Langsung* (22 April 2021)

³¹ Khofif, Kepala Sekolah SMA Tahfidz Darul Ulum Banyuwanyar, *Wawancara Langsung* (22 April 2021)

Adapun contoh dan tahapan-tahapan dalam mengimplementasikan model rasional dalam pengambilan keputusan oleh Kepala Sekolah, Ustadz Khofif, M.Pd, menuturkan:

“Banyak pengambilan keputusan yang harus saya ambil menggunakan model rasional ini baik itu dalam hal permasalahan yang terjadi pada siswa ataupun hal yang menentukan terkait dengan peningkatan mutu sekolah. Salah satu contoh seperti saya ingin meningkatkan mutu pendidikan dengan meningkatkan kualitas guru. Dari hal ini saya harus focus pada tujuan yang ingin dicapai lalu mengidentifikasi masalah yaitu kurang memadainya kualitas guru dengan mencari berbagai banyak sumber yang memenuhi seperti dengan meningkatnya kualitas guru dalam hal mendidik atau mengajar siswa maka prestasi siswa akan meningkat dan kualitas guru yang buruk dapat mempengaruhi mutu pendidikan. Namun selain itu kita juga harus melihat resiko-resiko yang akan terjadi. Lalu setelah mengidentifikasi masalah, langkah kedua adalah membuat alternatif solusi. Alternatif solusi ini berisi beberapa item solusi-solusi yang dapat meningkatkan kualitas guru seperti melakukan training atau pelatihan, mengikuti seminar, dan diadakannya supervisi. Dari alternatif solusi tadi lalu dikembangkan lebih banyak sisi positif atau negatifnya dan jika memang memiliki banyak sisi positif dan efektif dalam meningkatkan kualitas guru maka itu adalah pilihan solusi yang terbaik.”³²

Di lain waktu peneliti kembali untuk melakukan observasi mengenai implementasi model rasional dalam pengambilan keputusan. Pada saat peneliti melakukan penelitian memang dilakukan pada saat memasuki bulan ramadhan sehingga pada saat itu kegiatan sekolah menjadi kurang kondusif dan peneliti menemukan siswa yang bolos sekolah karena begadang dan sedang dipanggil oleh tim tata tertib yang ada di sekolah setelah diidentifikasi masalah, tujuan yang ingin dicapai adalah membuat siswa tersebut jera dan tidak melakukan kesalahan yang sama dan berulang-ulang. Hal ini tim tata tertib

³² Khofif, Kepala Sekolah SMA Tahfidz Darul Ulum Banyuwanyar, *Wawancara Langsung* (22 April 2021)

berkoordinasi dengan kepala sekolah untuk memberikan efek jera kepada siswa tersebut yaitu dengan cara menghatamkan Al-qur'an dalam satu hari. Solusi ini di ambil selain memberikan efek jera kepada siswa juga menambah kefasihan dalam membaca Al-qur'an dan tidak melakukan kegiatan-kegiatan lainnya yang merugikan dan tidak bermanfaat.³³

Selain wawancara dan observasi, peneliti juga melakukan dokumentasi pada saat melakukan wawancara dengan Kepala Sekolah dan Wakil Kepala Sekolah. Dalam hal pengambilan keputusan menggunakan model rasional ini merupakan model pengambilan keputusan yang sering digunakan oleh para manager atau pemimpin yang memiliki beberapa tahapan yaitu mengidentifikasi masalah, mengorientasikan atau focus pada tujuan yang ingin dicapai, membuat alternative-alternaif solusi yang memungkinkan, mengembangkan alternatif-alternatif solusi dengan melihat sisi positif dan negatifnya dan tahapan terakhir adalah memilih solusi yang terbaik dan efektif.

Proses pengambilan keputusan melalui serangkaian tahap-tahap aktivitas yang menghasilkan keputusan. Banyak model pengambilan keputusan yang di kemukakan oleh para pakar dan ahli dalam bidangnya. Satu hal yang perlu di perhatikan bahwa tidak ada satupun model yang dapat menjamin bahwa kepala sekolah akan selalu membuat keputusan yang benar. Meskipun demikian kepala sekolah

³³ Khofif, Kepala Sekolah SMA Tahfidz Darul Ulum Banyuwanyar, *Wawancara Langsung* (23 April 2021)

yang menggunakan suatu model yang rasional akan lebih berhasil dibandingkan kepala sekolah yang menggunakan pendekatan yang bersifat informal karena dengan menggunakan model ini, penyusunannya teratur, mengidentifikasi masalah secara rinci, mencari berbagai macam alternative solusi yang dapat digunakan dalam menyelesaikan masalah dan memilih solusi yang terbaik dari alternatif-alternatif yang sudah ada.

Berdasarkan data hasil wawancara, observasi dan dokumentasi yang dilakukan oleh peneliti yaitu setiap permasalahan yang terjadi di sekolah baik itu permasalahan terkait dengan siswa, kurikulum, pembelajaran dan lain sebagainya, kepala sekolah sebagai orang yang paling berkuasa dan memiliki hak dalam pengambilan keputusan sering menggunakan model pengambilan keputusan rasional karena dengan menggunakan model keputusan rasional ini dianggap lebih mudah, cepat dan lebih tepat dalam menyelesaikan masalah dan mencari solusi-solusi yang dicari. Di dalam pengambilan keputusan terdapat beberapa alternative penyelesaian yang diambil secara objektif dan diperoleh dari sumber yang objektif dan terpenuhi sehingga dari alternative-alternatif penyelesaian ini dilihat penyelesaian yang paling efektif dan tidak terlalu memiliki resiko dan dampak yang besar sehingga tidak menimbulkan masalah yang baru.

b. Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Implementasi Model Rasional dalam Pengambilan Keputusan di SMA Tahfidz Darul Ulum Banyuanyar

Kepala Sekolah sebagai pemimpin mengupayakan yang terbaik bagi sekolah yang dipimpinnya. Dalam setiap kegiatan dan masalah yang dihadapi ingin dapat terselesaikan secara cepat dan mendapatkan solusi yang terbaik. Hal ini perlu adanya pemimpin yang berpengalaman, yang paham akan bidang yang diampunya, memberikan contoh yang baik bagi bawahannya dan bertanggung jawab terhadap apa saja yang terjadi di dalam sekolah tersebut. Kepala sekolah dituntut harus bisa mengambil keputusan yang logis dan objektif serta tidak memihak pada siapapun dan harus bisa mengambil keputusan demi kepentingan bersama dan tidak mendahulukan kepentingan pribadi.

Terdapat berbagai macam model dalam pengambilan keputusan dan peneliti ingin menelaah lebih dalam lagi tentang pengambilan keputusan dengan model rasional. Tentu, dalam pengambilan tidak semudah yang dibayangkan, banyak hal-hal yang menjadi pertimbangan agar tidak salah paham mengambil keputusan dan memperoleh hasil yang diinginkan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ustadz Khofif, M.Pd terkait dengan faktor pendukung dan penghambat yang dialami dalam implementasi model rasional pengambilan keputusan, beliau memaparkan:

“Dalam pengambilan keputusan tidak selamanya sesuai dengan yang kita inginkan. Yang mana dalam mengambil keputusan membutuhkan pertimbangan-pertimbangan khusus dan tidak semena-mena dalam memutuskan suatu masalah walaupun itu adalah masalah kecil namun tidak juga bisa di remehkan. Faktor pendukungnya yaitu pengalaman, informasi yang memenuhi, membangun kerjasama dan

keakraban yang baik antara pimpinan dengan bawahan, kepribadian yang merangkul dan ramah, dan keputusan yang demokratis. Sedangkan faktor penghambatnya yaitu kurangnya informasi yang didapatkan dalam menyelesaikan suatu masalah, kepribadian yang egois dan selalu merasa benar, kurangnya pengalaman, tidak berkoordinasi dengan guru lainnya, kepala sekolah masih merasa ragu-ragu dalam mengambil keputusan, dan kurang mampu dalam mengolah waktu atau manajemen waktu.”³⁴

Hal yang sama juga disampaikan oleh Bapak Hendry selaku waka kurikulum di SMA ahfidz Darul Ulum Banyuwanyar :

“Dalam pengambilan keputusan perlu adanya kontribusi antara pimpinan dengan bawahan, baik itu kepala sekolah dengan dewan guru dan staf lainnya. Dengan adanya kontribusi maka akan menghasilkan keakraban dan interaksi timbal balik yang menguntungkan antara pimpinan dan bawahan. Jika tidak ada kontribusi, maka akan memunculkan perpecahan, perbedaan pendapat, saling menjatuhkan satu sama lain dan akan membuat sekolah semakin kurang bermutu karena didalamnya sudah tidak ada rasa solidaritas dan rasa saling memiliki dan menguatkan untuk memajukan sekolah.”³⁵

Yang dilakukan oleh Ustadz Khofif selaku kepala sekolah untuk meminimalisir faktor penghambat, beliau memaparkan sebagai berikut:

“Dalam mengurangi faktor penghambat yang terjadi dalam pengambilan keputusan model rasional ini, saya selalu melakukan evaluasi terhadap kepemimpinan yang saya terapkan. Apa saya sudah sesuai dengan prosedur yang diinginkan oleh sekolah atau ada sikap atau perilaku yang harus saya perbaiki demi kemajuan sekolah. Tidak jarang juga saya berbincang-bincang dengan para staf dan guru lainnya terkait dengan kemajuan sekolah kedepannya. Saya juga menampung keluhan kesah dan pendapat-pendapa dari guru atau staf yang lain sehingga dari masukan-masukan yang saya dapatkan saya ambil positifnya dan saya pertimbangkan, jika kedepannya memang baik untuk sekolah maka akan saya rapatkan dengan pihak yayasan dan wakil kepala sekolah. Jika saya pikirkan masih banyak akan terjadi resiko-resiko kedepannya, masukan tersebut akan saya simpan

³⁴ Khofif, Kepala Sekolah SMA Tahfidz Darul Ulum Banyuwanyar, *Wawancara Langsung* (22 April 2021)

³⁵ Hendry, Waka Kurikulum SMA Tahfidz Darul Ulum Banyuwanyar, *Wawancara Langsung* (22 April 2021)

dan focus dalam penyelesaian masalah untuk memajukan sekolah kedepannya.”³⁶

Selain dari hasil wawancara, peneliti melakukan observasi yang kedua yaitu pada tanggal 24 April 2021, peneliti memperhatikan sikap dan cara kepala sekolah dalam mengambil keputusan terkait dengan masalah yang dialami oleh sekolah, baik masalah yang ditimbulkan oleh siswa, maupun masalah tentang Kegiatan Belajar Mengajar. Tidak jarang melihat kepala sekolah juga berbincang-bincang dengan wakil kepala sekolah, dewan guru maupun para staff lainnya walaupun hanya membicarakan tentang kegiatan dan aktivitas keseharian yang dilakukan siswa. Hal ini membuktikan bahwa kontribusi, kerjasama antara kepala sekolah dan para guru lainnya terjalin dengan baik dan solid.³⁷ Kebutuhan dan keinginan semua pihak untuk memajukan pendidikan di sekolah harus dimaknai sebagai sebuah langkah progresif untuk mencapai tujuan bersama. Hal ini menuntut Top Manager sekolah atau yang bisa disebut kepala sekolah senantiasa memperhatikan kebutuhan semua pihak sekolah, dari pada berdasarkan atas intuisi dan kepentingan pribadi. Walaupun hal tersebut diperlukan dalam kondisi dan keadaan tertentu, misalnya dalam keadaan terdesak.

Selain melaksanakan wawancara dan observasi, peneliti juga menganalisa dokumen yang berupa foto kegiatan pada saat kepala sekolah berinteraksi dengan para guru lainnya.³⁸

³⁶ Khofif, Kepala Sekolah SMA Tahfidz Darul Ulum Banyuwanyar, *Wawancara Langsung* (22 April 2021)

³⁷ Hasil Observasi Keakraban Kepala Sekolah dengan Para Dewan Guru (24 April 2021)

³⁸ Dokumentasi (Foto Sebagaimana Terlampir)

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan dokumentasi yang dilakukan oleh peneliti di SMA Tahfidz Darul Ulum Banyuanyar Pamekasan dalam pengambilan keputusan menggunakan model rasional terdapat faktor pendukung dan faktor penghambatnya. Faktor pendukungnya meliputi kepala sekolah sebagai pemeran tertinggi dalam pengambilan keputusan bisa membangun kekraban dan menjalin komunikasi yang baik dengan para dewan guru dan staf lainnya, menjalin kontribusi yang baik demi kemajuan sekolah dan tercapainya mutu sekolah yang diharapkan, tidak selalu mengambil keputusan secara sepihak, namun masih mengkoordinir dan meminta masukan-masukan dari guru yang lain. Namun selain faktor pendukung juga terdapat faktor yang menjadi penghambat yaitu salah satunya adanya rasa saling iri dan rasa saling ingin menang atas masukan-masukan yang ingin diberikan sehingga tidak jarang terjadi perdebatan dan selisih paham antara para guru dan staf.

B. Temuan Penelitian

a. Temuan I

Pada saat peneliti berinteraksi atau melakukan wawancara secara langsung dengan kepala sekolah dan wakil kepala sekolah bawa model rasional dalam pengambilan keputusan ini sudah biasa dan sering digunakan dalam setiap pemecahan masalah yang memiliki alternatif-alternatif solusi yang banyak. Kepala sekolah harus bisa menyadari bahwa keputusannya memang diperlukan dan suatu keputusan harus mengidentifikasi serangkaian alternative yang ada walaupun pada akhirnya yang dipilih hanyalah satu. Hasil dari wawancara dengan personil sekolah, peneliti mengambil garis besar sebagai berikut:

- a. Kepala Sekolah sebagai pemegang tertinggi dalam pengambilan keputusan di sekolah
- b. Kepala sekolah tidak selalu memberikan keputusan yang tepat
- c. Pengambilan keputusan adalah tindakan yang menentukan hasil dari suatu masalah yang sedang dicari beberapa tindakan jalur alternatif penyelesaiannya yang juga mempertimbangkan banyak hal agar memperoleh hasil yang paling efektif
- d. Model rasional adalah model pengambilan keputusan yang diambil secara objektif dan logis
- e. Model Rasional dalam pengambilan keputusan merupakan model yang sering digunakan dan paling efektif dalam menyelesaikan masalah dibandingkan dengan model yang informal.
- f. Ada 5 tahapan dalam menggunakan model rasional dalam pengambilan keputusan.
 - i. Mengidentifikasi masalah yang sedang terjadi
 - ii. Fokus dan berorientasi pada tujuan yang diharapkan atau yang ingin dicapai
 - iii. Membuat beberapa pilihan alternative-alternatif solusi
 - iv. Mengembangkan pilihan alternatif yang sudah dibuat dengan melihat kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi
 - v. Membuat pilihan yang terbaik dan efektif

b. Temuan II

Kepala Sekolah dalam mengambil keputusan tidak semudah yang dibayangkan, perlu banyak pertimbangan agar tidak terjadi kesetimpangan yang satu dengan yang lainnya. Dalam mengimplementasikan suatu kegiatan pasti ada faktor pendukung dan faktor penghambat yang dialami. Antara lain :

Faktor Pendukung

- i. Adanya koordinasi yang baik antara kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru dan staf dalam setiap pengambilan keputusan.
- ii. Adanya tujuan dan manfaat yang jelas dalam pengambilan keputusan
- iii. Pengalaman dalam memimpin dan menagkomodir segala hal
- iv. Memperoleh informasi yang tidak tepat atau kurang lengkap tentang masalah yang sedang diidentifikasi
- v. Adanya peran aktif guru dan staf dalam memberikan saran dalam pengambilan keputusan
- vi. Adanya tanggung jawab bersama antara kepala sekolah dan dewan guru agar muncul rasa saling memiliki dan menguatkan dalam memajukan sekolah menjadi yang lebih baik.

Faktor Peghambat

- a. Kepribadian yang egois dan selalu merasa benar
- b. Kurangnya solidaritas antara pimpinan dan bawahan
- c. Kurangnya kontribusi dan keakraban antara kepala sekolah dan dewan guru

- d. Pemahaman yang tidak tepat tentang peranan informasi dalam pengambilan keputusan dapat menjadi kendala yang harus disingkirkan. Informasi yang diberikan harus lengkap, mutakhir, dapat dipercaya, terolah dengan baik, dan tersimpan dengan rapi.
- e. Kurangnya keyakinan dalam diri seorang manajer yang bersangkutan tentang hasil yang akan diperoleh
- f. Banyaknya pihak yang terlibat dan mementingkan kepentingan pribadinya.

C. Pembahasan

1. Implementasi Model Rasional Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah di SMA Tahfidz Darul Ulum Banyuanyar

Kepala sekolah adalah seorang pimpinan dalam lembaga pendidikan. Kepala sekolah merupakan tenaga kependidikan yang memiliki jabatan paling tinggi di sekolah. Untuk menjadi kepala sekolah tidak lah mudah, karena setiap harinya kepala sekolah selalu memutuskan segala sesuatu yang terjadi di sekolah. Karena maju atau tidak nya sekolah itu ditentukan oleh pembuatan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah itu sendiri. Untuk mengambil sebuah keputusan kepala sekolah tidak hanya bisa bermodal dengan pengetahuan atau teori saja tetapi harus memiliki ketampilan juga sikap yang bijaksana dalam mengambil keputusan.

Berikut merupakan tugas kepala Sekolah sebagai pemimpin pendidikan menekankan:

- 2. Menstimulasi dan memotivasi staf untuk kerja secara maksimum.
- 3. Bersama-sama dengan staf mengembangkan sistem obyektif dan realistis tentang pertanggungjawaban untuk belajar.

4. Mengembangkan secara bersama-sama prosedur perkiraan yang dapat dioperasionalkan untuk melaksanakan program belajar guna mengidentifikasi dan meyakini alternatif perbaikan bagi bidang yang lemah.
5. Bekerja bersama staf dalam mengembangkan dan mengimplementasikan evaluasi staf.
6. Bekerja dengan staf dalam memformulasikan rencana-rencana untuk mengevaluasi dan melaporkan kemajuan murid.
7. Menyediakan saluran bagi keterlibatan masyarakat dalam operasi sekolah.
8. Mendorong terus-menerus studi kurikuler dan inovasi pembelajaran.
9. Melengkapi kepemimpinan siswa (organisasi siswa) dalam membantu mereka untuk berkembang secara bermakna dan bertanggungjawab.
10. Menetapkan pusat sumber belajar profesional dan memperlancar penggunaannya.³⁹

Dalam mengambil keputusan diperlukan kepala sekolah yang memiliki sikap yang bijaksana, arif atau pintar untuk mempertimbangkan mana yang paling baik dan tepat. Proses adalah suatu tahapan atau langkah-langkah yang harus ditempuh dalam melakukan suatu kegiatan. Sebelum membahas mengenai proses pengambilan keputusan dan keterampilan yang harus dimiliki kepala sekolah dalam proses pengambilan keputusan, terlebih dahulu kepala sekolah harus memahami dan mengetahui tentang definisi pengambilan keputusan agar ketika ingin mengambil sebuah keputusan kepala sekolah dapat mengatasinya dengan tepat.

Menurut (Makawimbang, 2012) menyatakan bahwa pengambilan keputusan adalah suatu tindakan yang diambil dengan menetapkan satu alternatif sesuai dengan keadaan dan kebutuhan dari berbagai alternatif

³⁹Imron Arifin, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengelola Sekolah Berprestasi* (Yogyakarta: Adityan Media, 2004), 58.

pertimbangan yang dihadapi sehingga dapat memberikan solusi dan jalan keluar atas masalah yang dihadapi.⁴⁰

Pengambilan keputusan adalah proses pemecahan masalah dengan menentukan pilihan dari beberapa alternatif untuk menetapkan suatu tindakan dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Definisi ini mengandung dua substansi pokok yaitu: ada kebutuhan memecahkan masalah, adanya proses (langkah-langkah), ada beberapa alternatif yang akan dipilih (bukan satu alternatif), ada ketetapan hati memilih satu pilihan, dan ada tujuan pengambilan keputusan (disengaja).⁴¹ Pentingnya dalam pengambilan keputusan merupakan salah satu indikator yang dapat menentukan tujuan organisasi atau sekolah kedepannya dan juga dalam pengambilan keputusan hal-hal menjadi tertata dan terencana sehingga dapat meminimalisir resiko-resiko yang akan terjadi jika dalam perencanaan suatu program tidak berjalan sebagaimana mestinya.

Menurut hasil wawancara dengan kepala sekolah dan waka kurikulum, pengambilan keputusan tertinggi adalah kepala sekolah. Kepala sekolah berhak mengambil keputusan dan mempunyai kekuasaan terkait dengan masalah dengan kegiatan yang berada di sekolah. Pengambilan keputusan itu sendiri merupakan adalah tindakan yang menentukan hasil dari suatu masalah yang sedang dicari beberapa tindakan jalur alternatif penyelesaiannya yang juga mempertimbangkan banyak hal agar memperoleh hasil yang paling efektif. Salah satunya contohnya adalah pengambilan keputusan dengan model rasional. Model rasional ini

⁴⁰ Makawimbang., *Kepemimpinan Pendidikan yang Bermutu*. (Bandung: Alfabeta. 2012), 38.

⁴¹ Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: Ciputat Press, 2005), 48.

adalah model pengambilan keputusan secara objektif dan logis yang banyak digunakan oleh para manager atau pemimpin seperti kepala sekolah untuk mengambil keputusan yang tepat. Pengambilan keputusan menggunakan model rasional memberi perhatian utama pada hubungan antara keputusan dengan tujuan. Suatu keputusan dapat dikatakan rasional jika ia dapat dijelaskan dan dibenarkan dengan berusaha mengaitkannya dengan sasaran dari pengambil keputusan.

Model rasional ini lebih bisa menyelesaikan masalah dibandingkan dengan model informal lainnya, dikarenakan dengan model rasional ini terdapat beberapa tahap yang harus dilakukan sebelum mengambil keputusan yaitu mengidentifikasi masalah, berorientasi atau focus pada tujuan yang ingin dicapai, membuat alternative-alternatif pilihan, mengembangkan alternative pilihan yang sudah dibuat, dan memilih solusi yang terbaik dan efektif.

Adapun langkah-langkah dalam pengambilan keputusan model rasional akan dijelaskan lebih rinci sebagai berikut:

a. Identifikasi masalah

Yaitu bagaimana kronisnya sebuah permasalahan di organisasi diukur dengan penyimpangan antara rencana organisasi dengan hasil yang dicapai organisasi. Untuk mengetahui masalah yang sebenarnya ada yaitu dengan cara (1) kepala sekolah dapat menguji hubungan sebab akibat; (2) kepala sekolah mencari perubahan-perubahan yang menyimpang dari keadaan yang seperti biasa atau normal; (3)

melakukan konsultasi dengan pihak lain atau guru/staf yang mengetahui perjalanan organisasi.

b. Mencari alternatif

Yaitu mengembangkan beberapa alternatif yang dapat dilaksanakan dan harus dipertimbangkan konsekuensi yang mungkin dari masing-masing alternatif. Caranya yaitu (1) kepala sekolah dapat melakukannya sendiri atau melalui perjangkaran pemikiran para guru/staf/stakeholders untuk mendapatkan keputusan terbaik; (2) kepala sekolah juga dapat mengembangkan brainstorming (smbang saran) yang diminta dari setiap guru/staf.

c. Analisis alternatif

Yaitu kepala sekolah mengevaluasi atau analisis satu persatu secara teliti dengan berpedoman pada kriteria yang telah ditentukan atau mengkaji seluruh kekuatan dan kelemahan. Apakah alternatif yang dijadikan keputusan itu cocok untuk memecahkan masalah, apakah alternatif itu layak, memuaskan atau memiliki konsekuensi. Jadi harus analisis alternatif terlebih dahulu.

d. Memutuskan alternatif

Yaitu memutuskan alternatif yang terbaik, yang menguntungkan, yang sedikit kerugiannya dan yang paling mendekati dalam permasalahan untuk memecahkan masalah. Karena memutuskan alternatif dengan harapan dapat mencapai sasaran yang diinginkan yaitu masalah dapat terselesaikan.

e. Implementasi keputusan

Yaitu pilihan harus dilaksanakan secara efektif untuk merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan. Kepala sekolah perlu membuat rencana implementasi ini dengan seoperasional mungkin dalam bentuk prosedur-prosedur dan rincian-rincian kegiatan sehingga para guru atau staf mudah melaksanakannya. Prosedur implementasi keputusan yaitu (1) menyusun jadwal pelaksanaan; (2) membagi tugas pelaksanaannya; (3) menetapkan langkah-langkah pembuatan laporan; (4) pengawasan diri agar pelaksanaan sesuai hasil keputusan.

f. Evaluasi

Evaluasi merupakan tahap terakhir dalam proses pembuatan keputusan yang tidak boleh dilewatkan. Karena setiap implementasi pastinya harus kita nilai mengenai pelaksanaan yang kita jalankan. Evaluasi disini adalah melakukan pengukuran berkala mengenai keluaran yang nyata atau bisa kita sebut dengan hasil.⁴² Kelima tahapan diatas merupakan langkah-langkah atau tahapan yang dilakukan dalam pengambilan keputusan model rasional, sehingga dengan adanya tahapan yang sudah dilakukan diharapkan dapat menghasilkan keputusan yang terbaik dan logis sehingga permasalahan yang ingin dipecahkan dapat menemukan titik solusi tanpa menambahkan bibit permasalahan baru bagi organisasi atau sekolah.

Keputusan yang diambil akan dapat diasumsikan baik bila telah memenuhi ketentuan-ketentuan sebagai berikut: 1) keputusan diambil

⁴² Puji Rahayu. *Peningkatan Kemampuan Kepala Sekolah Dalam Pengambilan Keputusan*, (Jurnal Administrasi Pendidikan. FIP. UNP. Vol. 2014), 13-19.

sebagai pemecahan masalah yang dihadapi; 2) sedapat mungkin cepat dan tepat; 3) bersifat rasional, artinya dapat diterima akal sehat terutama bagi para pelaksana yang nantinya bertanggung jawab atas keputusan tersebut; 4) bersifat praktis dan pragmatis, artinya dapat dilaksanakan dengan kemampuan yang ada; 5) berdampak negatif seminim mungkin; 6) menguntungkan banyak pihak demi kelancaran kerja dan arah tujuan yang hendak dicapai; 7) keputusan yang diambil dapat dievaluasi untuk masa yang akan datang.⁴³

2. Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Implementasi Model Rasional dalam Pengambilan Keputusan di SMA Tahfidz Darul Ulum Banyuwanyar

Kehidupan sehari-hari kita sebenarnya adalah kehidupan yang selalu bergumul dengan keputusan. Keputusan merupakan kesimpulan terbaik yang diperoleh setelah mengevaluasi berbagai alternative. Namun dalam membuat keputusan ada faktor yang mempengaruhinya, baik itu faktor pendukung ataupun faktor penghambat.

Dalam pengambilan sebuah keputusan akan terdapat faktor pendukung dan penghambat yang dialami, antara lain:

- f. Informasi yang dapat diketahui perihal masalah yang dihadapi
- g. Tingkat pendidikan
- h. Personality
- i. *Coping*, hal ini dapat berupa pengalaman hidup yang terkait dengan pengalaman (proses adaptasi)

⁴³Ibid,.

j. Culture.⁴⁴

Berdasarkan penjelasan diatas bahwa dalam pengambilan keputusan terdapat hal-hal dapat mempengaruhi yang kemudian akan berpengaruh terhadap hasil keputusan itu sendiri. Oleh karena itu, hal yang sudah disebutkan diatas harus diperhatikan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah dan wakil kepala sekolah ada beberapa hal yang terbagi dalam faktor pendukung dan faktor penghambat yang mempengaruhi implementasi model rasional dalam pengambilan keputusan yang dilakukan. Dari faktor pendukung yaitu Adanya koordinasi yang baik antara kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru dan staf dalam setiap pengambilan keputusan, adanya tujuan dan manfaat yang jelas dalam pengambilan keputusan. pengalaman dalam memimpin dan menagkomodir segala hal, memperoleh informasi yang tidak tepat atau kurang lengkap tentang masalah yang sedang diidentifikasi, adanya peran aktif guru dan staf dalam memberikan saran dalam pengambilan keputusan, adanya tanggung jawab bersama antara kepala sekolah dan dewan guru agar muncul rasa saling memiliki dan menguatkan dalam memajukan sekolah menjadi yang lebih baik. Adapun faktor pendukungnya yaitu Kepribadian yang egois dan selalu merasa benar, kurangnya solidaritas antara pimpinan dan bawahan, kurangnya kontribusi dan keakraban antara kepala sekolah dan dewan guru, pemahaman yang tidak tepat tentang peranan informasi dalam pengambilan keputusan dapat

⁴⁴Ibid,. 78.

menjadi kendala yang harus disingkirkan. Informasi yang diberikan harus lengkap, mutakhir, dapat dipercaya, terolah dengan baik, dan tersimpan dengan rapi, kurangnya keyakinan dalam diri seorang manajer yang bersangkutan tentang hasil yang akan diperoleh, kurang dalam mengolah waktu atau manajemen waktu, banyaknya pihak yang terlibat dan mementingkan kepentingan pribadinya.

Pihak atasan maupun bawahan akan memberikan kepercayaan mereka atas kualitas dan kemampuan kita selaku seorang pemimpin, jika kita mampu membuktikan pada mereka bahwa kita mampu membuat perkiraan-perkiraan yang tepat dan cepat tentang suatu situasi serta mampu mengambil keputusan terbaik tepat pada waktunya. Untuk membuat keputusan dan tepat pada waktunya, kita perlu mengumpulkan semua fakta dan informasi untuk dianalisis dan disaring guna merumuskan suatu kepastian pemikiran dan langkah untuk menyampaikan instruksi-instruksi secara meyakinkan, sebagai ekspresi bahwa kita memang melakukan sesuatu yang benar.

Kendala yang paling kuat dampaknya sesungguhnya bersumber pada diri pengambil keputusan yang bersangkutan sendiri. Kendala yang paling sering menampakkan diri adalah ketidak mampuan seseorang untuk bertindak tegas. Sering seorang manajer membiarkan dirinya diliputi oleh keragu-raguan yang sedemikian menguasai cara berfikir dan cara bertindak. Pemahaman yang tidak tepat tentang peranan informasi dalam pengambilan keputusan dapat menjadi kendala yang harus disingkirkan. Informasi yang diberikan harus

lengkap, mutakhir, dapat dipercaya, terolah dengan baik, dan tersimpan dengan rapi. Apabila seseorang merasa, bahwa ia tidak mempunyai cukup waktu untuk melakukan semua tugas yang dipercayakan kepadanya, dengan pengambilan keputusan sebagai salah satu tugas yang terpenting, sering terbukti bahwa kekurangan waktu adalah akibat kekurangan kemampuannya untuk mengatur diri sendiri.⁴⁵

⁴⁵ Nova Atriani, *Kendala-Kendala Dalam Pengambilan Keputusan*, (Padang: UNP. 2015), 08.