

BAB VI. KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

A. Kesimpulan

Secara umum kepala SLTP telah melakukan langkah-langkah pengambilan keputusan sesuai dengan teori yang ada. Proses pengambilan keputusan telah dilaksanakan secara efektif. Efektivitas itu ditunjukkan dengan Proses pengambilan keputusan dilakukan secara sistematis melalui tahap-tahap identifikasi masalah dan mendefinisikan masalah, menentukan alternatif, merencanakan implementasi keputusan, dan mengevaluasi keputusan. Keputusan juga berlandaskan visi dan misi yang jelas dan mengarah pada tujuan lembaga yang jelas pula.

Pihak-pihak yang kepala sekolah libatkan sesuai dengan rambu-rambu teoritis. Efektif dalam melibatkan orang-orang dalam menciptakan dukungan yang kondusif serta penciptaan iklim sekolah yang harmonis. Tingkat keterlibatan orang-orang terbatas pada tingkat memilih alternatif dan memutuskan alternatif terbaik agar dapat menerima keputusan. Pengembangan partisipasi dalam melibatkan orang-orang dengan memanfaatkan daya inovasinya melalui langkah penggalian alternatif terbaik untuk menciptakan keputusan yang berkualitas belum dikembangkan secara efektif.

Keputusan yang diambil juga didukung dengan informasi yang relevan dengan pemecahan masalah. Hanya saja, penyediaan informasi yang sistematis untuk mendukung pengambilan keputusan kepala sekolah belum mendukung secara efektif. Informasi masih banyak dikelola oleh

kepala sekolah pada saat perlu mengambil keputusan. Dokumen ataupun perangkat administratif yang mendukung efektivitas pengambilan keputusan belum dikelola dengan baik di samping sekolah belum memiliki rencana khusus tentang bagaimana mengembangkan sistem informasi manajemen.

Model sistem pengambilan keputusan digunakan model yang variatif dan situasional. Kepala sekolah menggunakan model pengalaman, model negosiasi, model organisasi, dan model rasional. Semua model itu ditandai dengan kuatnya perilaku kepala sekolah yang berokratis dalam pendekatan organisasi.

Kesimpulan tentang efektivitas pengambilan keputusan oleh kepala sekolah secara khusus dapat dilihat dalam uraian di bawah ini.

1. Langkah-langkah pengambilan Keputusan oleh Kepala SLTP

Terdapat kesamaan langkah-langkah pengambilan keputusan oleh kepala sekolah yang mengawali langkah pengambilan keputusan dengan mengidentifikasi masalah sesuai dengan langkah-langkah teoritis. Akurasi langkah-langkahnya dipertajam intuisi yang diperoleh melalui pengalaman profesi.

Kekuatan dalam langkah-langkah pengambilan keputusan di antaranya, keputusan berdasar pada visi dan misi serta tujuan organisasi yang jelas serta keputusan strategis diambil dengan melalui pengambilan keputusan bersama.

2. Pihak-pihak yang Kepala Sekolah Libatkan dalam Pengambilan Keputusan di SLTP

Terdapat beberapa kekuatan yang tampak di sini seperti tujuan melibatkan orang-orang dalam pengambilan keputusan. Pihak-pihak yang berkepentingan serta yang berpotensi untuk menunjang pencapaian tujuan telah kepala sekolah libatkan dalam pengambilan keputusan. Kepala sekolah telah melibatkan pihak-pihak yang seharusnya dilibatkan.

Kelemahan proses interaksi itu pengambilan keputusan kepala sekolah dalam kekakuan otoritas serta bernuansa iklim birokrasi belum mengembangkan peningkatan kualitas keputusan melalui pelibatan orang-orang, keterlibatan yang berkembang atas dasar sikap demokratis, baru dapat menciptakan dampak pada penerimaan keputusan. Kepala sekolah tunduk pada keputusan bersama. Perilaku yang efektif ditunjukkan dengan perilaku kepala sekolah yang partisipatif.

3. Pengelolaan Informasi Pendukung Pengambilan Keputusan Oleh Kepala SLTP

Menyangkut pengelolaan sistem informasi pendukung, data dari lapangan menunjukkan bahwa perilaku kepala sekolah yang kurang begitu kuat memperhatikan pengembangan sistem informasi. Lemah dalam pemrograman, sistem pengelola, pemberdayaan sumber daya sarana merupakan beberapa gejala yang tampak menjadi gambaran bidang ini.

Menyoroti masalah yang berkenaan dengan pengembangan sistem informasi di sekolah dapat mendatangkan ancaman yang kuat yaitu rendahnya kualitas keputusan akibat input informasi yang memiliki relevansi yang rendah dengan pemecahan masalah yang berkaitan dengan daya respon sekolah dalam menyikapi kebutuhan siswa pada masa depan sehingga dapat menghambat efektivitas daya inovasi sekolah. Dengan demikian, informasi sebagai bagian dari input pada pengambilan keputusan di SLTP belum dikelola secara efektif.

4. Model Sistem Pengambilan Keputusan yang Efektif

Model sistem pengambilan keputusan yang diimplementasikan kepala sekolah adalah model yang variatif dan situasional. Di antaranya menggunakan model pengalaman, model negosiasi, model organisasi, dan model rasional. Secara umum pendekatan yang digunakan adalah pendekatan organisasi dengan ditandai iklim birokrasi yang masih kuat.

B. Implikasi

Terdapat gambaran yang kuat bahwa ada standar perilaku kepala sekolah dalam langkah-langkah pengambilan keputusan, dalam melibatkan orang-orang untuk mengambil keputusan dan terdapat perilaku yang relatif sama dalam memperlakukan informasi serta mengelola informasi. Perilaku itu menandai profesi kepala sekolah. Sehingga apabila terdapat usaha untuk meningkatkan kemampuan profesi kepala sekolah, maka identifikasi kebutuhan pengembangan dalam pengambilan

keputusan setidaknya hasil penelitian ini dapat menjadi bahan masukan untuk dapat dipertimbangkan.

Dalam bagian awal tesis ini juga disinggung bahwa peneliti tertarik pada masalah sistem pengambilan keputusan oleh kepala sekolah berkenaan dengan adanya usaha pemerintah untuk melakukan pembaruan pengelolaan sekolah dengan menggunakan pendekatan manajemen berbasis sekolah (MBS).

Dihubungkan dengan itu, dari gambaran di lapangan diperoleh data bahwa terdapat beberapa kekuatan kepala sekolah sebagai sumber daya manajemen untuk menunjang keberhasilan implementasi MBS, namun di sisi lain terdapat pula kelemahan yang jumlahnya relatif sama. Dengan demikian peluang untuk dapat berhasil menerapkan MBS atau gagal sama besarnya.

Peluang untuk berhasil mengimplementasikan MBS ada karena kepala sekolah telah memiliki keterampilan dasar untuk memahami kondisi sekolahnya dengan baik, visi dan misi telah disusun melalui kesepakatan bersama, langkah-langkah pengambilan keputusan relevan dengan teori yang dirumuskan para ahli di bidangnya. Tujuan melibatkan orang-orang tepat, melibatkan orang-orang dengan tepat. Kesadaran akan pentingnya informasi telah tumbuh sehingga kepala sekolah berusaha menghimpun informasi dari berbagai sumber untuk bahan pengambilan keputusan.

Hanya saja, kemampuan kepala sekolah dalam menggali inovasi melalui keterlibatan orang-orang perlu lebih ditingkatkan. Orientasi pelibatan orang-orang dari mementingkan keputusan yang dapat diterima bersama perlu digeser ke arah peningkatan kualitas keputusan melalui kerja sama dalam menjangkau banyak alternatif sehingga alternatif terpilih itu menjadi yang terbaik menurut keputusan banyak orang.

Gambaran kelemahan kepala sekolah sangat kuat dari lapangan adalah :

- (1) Sistem pengelolaan administrasi dengan mengabaikan pengadaan dokumen perencanaan atau program yang diperoleh melalui keputusan bersama.
- (2) Orientasi melibatkan orang-orang dalam pengambilan keputusan masih pada mencari dukungan supaya orang setuju dan dapat menerima keputusan serta dapat berpartisipasi untuk mengimplementasikan keputusan.
- (3) Pengelolaan manajemen sistem informasi belum terprogram untuk menjangkau efektivitas pengambilan keputusan.
- (4) Pengetahuan dan keterampilan manajemen untuk mengelola pengambilan keputusan dalam berbagai model dalam dinamika kelompok

Kepala sekolah perlu meningkatkan kemampuan profesionalnya dengan sekurang-kurangnya mengurangi kelemahan dalam empat hal di atas. Jika kemampuan-kemampuan itu tidak secara sadar dikembangkan,

maka implementasi MBS yang menjanjikan banyak harapan dalam melakukan pembaruan hanya akan menjadi slogan. MBS tidak akan berhasil apabila prasyarat itu tidak mendapat perhatian untuk ditingkatkan sebab daya dukung pembaharuan dari orang yang paling berperan di sekolah memiliki perilaku organisasi yang tidak berbeda dengan masa sebelumnya yang kental dengan pendekatan organisasi bernapaskan birokrasi yang sentralistik.

Pengembangan kemampuan profesional kepala sekolah menjadi sangat penting untuk dikembangkan dalam implementasi MBS. Tanpa menyentuh sendi peningkatan bidang ini, maka MBS akan tetap mengalami nasib yang sama dengan berbagai pembaruan pendidikan seperti yang terdahulu. Paradigma yang diadopsi dan berkembang *top down* dan sentralistik pula.

C. Saran

Kepala sekolah sebagai pemeran utama di sekolah dalam meningkatkan kualitas layanan pendidikan perlu meningkatkan kemampuannya dalam pengambilan keputusan. Sehubungan dengan itu, perlu dipikirkan lebih lanjut kriteria yang diungkapkan Larry (1997) tentang tiga keterampilan esensial kepala sekolah yang berkaitan dengan keberhasilan dalam pengambilan keputusan perlu ditingkatkan :

- (1) Kepala sekolah harus dapat membantu mengembangkan sekolah dengan jelas dan melibatkan unsur yang terkait dalam mengembangkan visi pendidikan, dalam hal ini kepala sekolah selalu bersikap antusias membicarakan visi dan inti nilai yang

- diyakini sehingga dapat dipahami oleh pihak yang terkait (stackholders).
- (2) Kepala sekolah harus mengembangkan proses dan struktur dukungan melalui pengambilan keputusan bersama.
 - (3) Kepala sekolah harus mengembangkan secara sungguh-sungguh tim yang mendukung. (1997: 2)

Berkenaan dengan kesimpulan di atas, perlu dikembangkan kebijakan agar kepala sekolah dapat mengembangkan kemampuannya secara mandiri, baik itu melalui kesertaan dalam mengikuti pendidikan, melakukan kolaborasi dengan para kepala sekolah, maupun memanfaatkan buku, dan sumber informasi agar kepala sekolah dapat memenuhi kebutuhan informasi yang relevan dan bermakna dalam memenuhi prasarat sukses implementasi MBS. Agar program itu tidak hanya sebatas konsep yang tidak dapat direalisasikan, serta terhindar dari kegagalan yang menyebabkan banyak pihak akan menyalahkan program lalu mencari konsep lain yang baru untuk mendapatkan kegagalan berikutnya.

