Available online at website :
http://ejournal.stia-lppn.ac.id/index.php/index/index
Jurnal Public Administration, Business and Rural Development Planning

GAYA PENGAMBILAN KEPUTUSAN KEPALA SEKOLAH: TINJAUAN PERBEDAAN GENDER DAN USIA

Reni Septrisia[1], Fenny Ayu Monia[2], Imam Hanafi[3]
[1]Dosen Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, STAIN Mandailing Natal
[2]Mahasiswa Program Doktor Administrasi Pendidikan, Universitas Negeri Padang
[3]Dosen Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Pahlawan Tuanku Tambusai
E-mail: reniseptrisia1987@gmail.com[1] ,fennyayumonia.fa@gmail.com[2]

Submit: 12 April 2020, Revisi: 27 April 2020 Approve: 29 April 2020

Abstract

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah ada perbedaan gaya pengambilan keputusan kepala sekolah pria dan wanita, kepala sekolah berusia ⩽ 45 tahun dan > 45 tahun. Subjek penelitian ini adalah semua kepala sekolah dasar negeri (SDN) sekecamatan Bangkinang Kota yang terdiri dari 19 sekolah dan kepala sekolah. Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan deskriptif kuantitatif dengan populasi seluruh guru Sekolah Dasar Negeri se-kecamatan Bangkinang Kota kabupaten Kampar yang berjumlah 322 guru. Untuk memperoleh sampel dengan menggunakan stratified proporsional random sampling dengan strata guru PNS/Non PNS dan pria/wanita dan menghasilkan sampel berjumlah 104 guru yang dijadikan responden. Hasil penelitian menunjukan bahwa (1) ada perbedaan yang signifikan dalam gaya pengambilan keputusan kepala sekolah pria dan wanita, (2) kelompok subyek dengan kepala sekolah wanita cenderung melakukan gaya pengambilan keputusan intuitif (3) kelompok subyek dengan kepala sekolah pria cenderung melakukan gaya pengambilan keputusan rasional, (4) ada perbedaan yang signifikan dalam gaya pengambilan keputusan kepala sekolah usia ⩽ 45 tahun dan > 45 tahun, (5) kelompok subyek dengan kepala sekolah usia ⩽ 45 tahun cenderung melakukan gaya pegambilan keputusan dengan melibatkan bawahan, (6) kelompok subyek dengan kepala sekolah usia > 45 tahun cenderung melakukan gaya pengambilan keputusan tanpa melibatkan bawahan.

Keywords: Gaya Pengambilan Keputusan, Gender, Usia

Copyright © *2020,* Jurnal Public Administration, Buisness and Rural Development Planning, 2(1) 2020
p-ISSN: 2301-8887, e-ISSN: 2714-7738

PENDAHULUAN

Pengambilan keputusan sangat penting dalam manajemen dan merupakan tugas utama dari kepala sekolah pada tingkat satuan pendidikan. Berhasil atau tidaknya organisasi sekolah dalam mencapai tujuan yang ditetapkan, yaitu dengan pengambilan keputusan oleh kepala sekolah. Pentingnya pengambilan keputusan kepala sekolah memiliki arti yang sangat penting bagi maju mundurnya suatu organisasi dalam hal ini sekolah. Dengan pengambilan keputusan kepala sekolah diharapkan dapat menyelesaikan masalah yang ada di sekolahnya, dan mampu menyelesaikan masalah dengan baik, efektif dan efisien. Kepala sekolah sebagai pengambil keputusan adalah sosok penentu dan sebagai pemegang peranan utama dalam hal melaksanakan proses pendidikan di mana sekolah itu berada.

Pengambilan keputusan pada hakekatnya adalah suatu pendekatan proses yang sistematis terhadap hakekat suatu masalah. Pengumpulan fakta-fakta dan data, penentuan yang matang dari alternatif yang tersedia dan mengambil tindakan-tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat. Konsistensi dan komitmen kepala sekolah terhadap tugas pokok dan fungsinya sebagai manajer akan berpengaruh terhadap efektifitas pengambilan keputusan yang dilaksanakan, terutama pengambilan keputusan di sekolah. Komitmen dan konsistensi ini perlu tetap terjaga karena diduga tugas sebagai seorang manajer yang diemban oleh kepala sekolah memang cukup berat.

Sorotan yang ditujukan kepala sekolah dalam efektifitas dan ketepatan sasaran dari pengambilan keputusannya. Sorotan yang muncul itu sebagian besar cenderung bernada sentimen. Muaranya itu adalah sekitar kompetensi seorang kepala sekolah dalam hal memimpin dan mengelola sekolahnya. Oleh karena itu kepala sekolah dituntut agar benar dalam setiap mengambil keputusan, agar keputusan yang dipilih efektif dan mampu menyelesaikan masalah dengan tepat.

Latar belakang kepala sekolah yang berbeda membuat cara menanggapi masalah yang berbeda pula, sehingga pengambilan keputusan yang dibuat oleh kepala sekolahpun ikut berbeda. Hal ini ikut menyebabkan sebuah sekolah maju atau tidak. Sebenarnya telah banyak teori dan strategi dalam pengambilan keputusan yang telah disajikan dan ditawarkan para ahli, tetapi tidak banyak yang mampu mengimplementasikan dengan optimal.

Berdasarkan pengamatan awal (*grand tour*) peneliti, hasil wawancara yang dilakukan kepada beberapa orang guru pada beberapa sekolah yang berbeda ditemukan bahwa: 1) ada perbedaan cara pengambilan keputusan kepala sekolah, 2) ada kepala sekolah yang lambat dalam membuat keputusan, sehingga masalah lambat teratasi, 3) ada kepala sekolah yang tidak menawarkan pilihan/alternatif kepada para guru dalam mengambil keputusan, 4) ada kepala sekolah yang terlalu cepat membuat keputusan tanpa mengidentifikasi masalah dengan matang, 5) ada kepala sekolah yang takut mengambil resiko dalam membuat keputusan, 6) banyak guru yang tidak mengemukakan pendapatnya dalam forum saat pengambilan keputusan oleh kepala sekolah, 7) ada kepala sekolah yang kurang melibatkan guru dalam membuat keputusan.

Berdasarkan fenomena-fenomena di atas, mengindikasikan bahwa dalam pengambilan keputusan kepala sekolah berbeda. Oleh sebab itu focus penelitian ini adalah ingin melihat bagaimana gaya pengambilan keputusan dilakukan oleh kepala sekolah ditinjau dari gender dan usia kepala sekolah. Adapun beberapa permasalahan yang akan dikaji pada artikel ini adalah: 1)

kecenderungan gaya pengambilan keputusan kepala sekolah laki-laki, 2) kecenderungan gaya pengambilan keputusan kepala sekolah perempuan, 3) kecenderungan gaya pengambilan keputusan kepala sekolah berusia ≤ 45 tahun, 4) kecenderungan gaya pengambilan keputusan kepala sekolah berusia dan > 45 tahun.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan kuantitatif dan kualitatif atau yang biasa disebut *mix method* dengan menggunakan desain *sequential explanatory*. Menurut Creswell (2009), desain penelitian seperti ini dimulai dengan pengumpulan data dan analisis menggunakan prosedur kuantitatif, kemudian dilanjutkan dengan pengumpulan data dan analisis dengan prosedur kualitatif. Pengambilan data kuantitatif lewat analisis deskriptif dengan menggunakan skala. Jenis deskriptif dengan data kuantitatif dipilih agar peneliti bisa mendapatkan gambaran gaya pengambilan keputusan kepala sekolah secara menyeluruh. Sedangkan selanjutnya prosedur kualitatif dengan menggunakan *open ended quisioner* dengan menggunakan pertanyaan terbuka agar dapat tergali lebih mendalam (Meleong, 2004).

Penelitian ini dilakukan di sekolah dasar negeri (SDN) se-kecamatan Bangkinang Kota kabupaten Kampar. Subjek penelitian ini adalah seluruh guru SDN yang tersebar di kecamatan Bangkinang Kota kabupaten Kampar dengan objek penelitian gaya pengambilan keputusan kepala sekolah. Jadi untuk data kuantitaif peneliti membutuhkan persepsi guru dalam menilai gaya pengambilan keputusan kepala sekolahnya. Sedangkan untuk data kualitatif kita langsung melakukan interview dengan beberapa kepala sekolah yang berbeda baik secara gender maupun usia.

Penelitian ini dengan populasi 322 orang guru (data UPTD dinas pendidikan Bangkinang Kota). Menurut Sugiyono (2009: 117) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Mengingat jumlah populasi yang cukup besar, maka semua populasi perlu dilakukan sampel yang presentatif. Pengambilan sampel ini akan dilakukan dengan menggunakan teknik *statified proportional random sampling*. Melalui teknik ini diperoleh sampel yang mewakili populasi secara proporsional, sesuai dengan proporsi setiap kelompok dalam strata populasi. Besar sampelnya ditentukan dengan mengikuti rumus Cochran (1991).

Pengambilan sampel dilakukan 4 tahap yaitu: (1) Mengidentifikasi dan mengelompokkan populasi berdasarkan strata, (2) menghitung masing-masing proporsi dalam strata, (3) menentukan ukuran sampel dengan menggunakan rumus Cochran (1991), dan (4) menentukan subjek yang dijadikan responden. Setelah melalui tahap tersebut maka jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 104 orang guru. Sampel sebanyak 104 orang ini akan dipilih secara acak berdasarkan strata yang sudah digunakan. Hal ini dilakukan untuk memberikan peluang yang sama pada masing-masing strata untuk menjadi anggota sampel.

Untuk data kuantitatif jenis data yang digunakan dalam penelitian langsung diperoleh dan bersumber dari guru yang dijadikan responden yang mempersepsikan gaya pengambilan keputusan kepala sekolah. Alat pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuisioner (angket) yang dibagikan kepada responden. Menurut Sugiyono (2007: 135) jawaban setiap item instrumen kerja menggunakan skala Likert mempunyai gradasi dari sangat positif

sampai sangat negatif, yang berupa kata-kata antara lain: selalu (SL), sering (SR), kadang-kadang (KD), jarang (JR), dan tidak pernah (TP).

Tabel 1. Sub Variabel, Indikator, dan Item Pengambilan Keputusan.

No	Variabel Pengambilan Keputusan		
	Sub Variabel	Butir Indikator	Jumlah Soal
1.	Gaya pengambilan keputusan	1) Melibatkan Bawahan 2) Tanpa Melibatkan Bawahan	21 butir

Melakukan uji coba untuk melihat validitas dan reliabilitas angket. Uji coba dilakukan kepada 30 responden di luar sampel penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui kelayakan dan keabsahan angket yang akan digunakan dalam penelitian, kemudian data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan langkah-langkah sebagai berikut:

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui kevalidan angket untuk mengumpulkan data. Uji validitas dapat digunakan rumus korelasi tata jenjang atau metode Spearman dalam Sudjana (2004: 144), seperti di bawah ini:

$$\rho = 1 - \frac{6\Sigma d^2}{N(N^2 - 1)}$$

Keterangan:

ϱ = koefisien korelasi Validitas

∑d = jumlah beda (total range – total maksimal)

N = jumlah sampel

$$Rho_{xy} = 1 - \frac{6\ \Sigma D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Atau karena item yang diuji cukup banyak, maka kita dapat menggunakan *Analysis correlate bivariate* dengan bantuan program SPSS. Item angket dalam uji validitas dinyatakan valid apabila $r_{hirung} > r_{tabel}$ pada nilai signifikansi 5%. Sebaliknya item dinyatakan tidak valid apabila $r_{hitung} < r_{tabel}$ pada nilai signifikansi 5%.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi angket uji coba reliabilitas instrumen digunakan rumus:

$$R11 = \left[\frac{n}{n-1}\right]\left[1 - \frac{\sum\delta^2}{\delta^2 - t}\right]$$

Keterangan:

Rn = Reliabilitas yang dicari

$\sum\delta^2$ = Jumlah validitas butiran

$\delta^2 - t$ = Varians total

n = Jumlah butir

$$r^{11} = \frac{n}{(n-1)}\left[1 - \frac{\Sigma\vartheta b}{\Sigma\vartheta t}\right]$$

Karena item yang diuji cukup banyak, maka dapat dilakukan dengan menggunakan rumus alpha dengan bantuan program SPSS, dengan uji signifikansi pada taraf 5%. Instrumen dapat dikatakan reliabel jika nilai *alpha* > r_{tabel} (0,361).

Teknik untuk menganalisis data digunakan skor rata-rata (mean). Adapun prosedur analisis data dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Verifikasi data, yaitu angket yang telah dikembalikan dicek kebenaran dan kelengkapannya, kalau ada yang kurang lengkap diusahakan untuk melengkapinya.
2. Melakukan tabulasi data, yaitu meneliti semua jawaban yang telah diberikan sampel.
3. Menghitung skor dan skor rata-rata setiap item pertanyaan dalam angket dengan menggunakan rumus rata-rata (*mean*) yang dikemukakan Arikunto (2003: 266) sebagai berikut:

$$M = \frac{\sum fx}{N}$$

Keterangan :

M = Skor rata-rata yang dicari

∑fx = Jumlah perkuliahan frekuensi jawaban dengan skor yang dicari

N = Sampel/Responden penelitian

4. Mendeskripsikan data yang telah diolah dalam tabel.
5. Pemberian skor terhadap jawaban responden, yaitu selalu diberi skor 5, sering diberi skor 4, kadang-kadang diberi skor 3, jarang diberi skor 2, dan tidak pernah diberi skor 1 untuk pernyataan positif, atau berlaku sebaliknya untuk pernyataan negatif.
6. Menentukan kualitas dengan menggunakan kriteria batas nyata skor *Skala Likert* yang dikemukakan oleh Sudjana (2010: 129) dengan perincian pada Tabel 3.6 berikut :

Tabel 2*Skala Likert*

Klasifikasi	Persentase
Sangat Baik	90-100%
Baik	80-89%
Cukup	65-79%
Kurang	55-64%
Sangat kurang	0-54%

Selanjutnya, setelah dideskripsikan bagaimana gambaran gaya pengambilan keputusan oleh kepala sekolah dilihat dari tinjauan gender dan usia secara kuantitatif, kemudian dilakukan analisis lanjutan dengan membandingkan perbedaan personal kepala sekolah ditinjau dari aspek gender dan usia kepala sekolah secara kualitatif dengan melakukan *open ended quisioner* kepada kepala sekolah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Pengambilan Keputusan

a) Pengertian Pengambilan Keputusan

Keputusan dilakukan karena ada masalah. Masalah selalu datang baik yang dapat diduga maupun tanpa diduga dan kita hanya dapat memprediksi kalau masalah itu pasti ada. Pengambilan keputusan dapat dianggap sebagai suatu hasil atau keluaran dari proses mental atau kognitif yang membawa pada pemilihan suatu jalur tindakan di antara beberapa alternatif yang tersedia. Keputusan dibuat untuk mencapai tujuan melalui pelaksanaan atau tindakan (Wikipedia).

Stoner (2005: 239) *decision making is identifying and selecting a course of action to deal with a specific problem or take advantage of opportunity*. Maksudnya adalah keputusan mengidentifikasi dan memilih serangkaian tindakan untuk menghadapi masalah tertentu atau mengambil keuntungan dari suatu kesempatan. Gistituati (2009: 190) mengatakan bahwa keputusan itu sesungguhnya merupakan hasil dari suatu proses pemikiran yang berupa pilihan satu diantara beberapa alternatif yang dapat digunakan untuk memecahkan masalah yang dihadapi. Terry (2000: 34) mengemukakan bahwa pengambilan keputusan adalah memilih alternatif dari dua atau beberapa alternatif yang ada untuk menentukan arah tujuan yang ingin dicapai. Robbins & Coulter (2014: 188) menyatakan bahwa "*decision is a choice among two or more alternative. Managers at all levels and in all area of organizations make decisions. That is, they make choice*. Maksudnya, keputusan adalah pilihan antara dua atau lebih alternatif. Manajer disemua tingkatan dan disemua wilayah organisasi membuat keputusan. Yaitu, mereka membuat pilihan.

Berdasarkan definisi pengambilan keputusan yang dikemukakan oleh para ahli di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pengambilan keputusan adalah memilih alternatif pemecahan masalah terbaik dari beberapa alternatif yang tersedia melalui serangkaian proses yang sistematis.

b) Gaya Pengambilan Keputusan

Kepala sekolah merupakan manajer dan pemimpin dalam organisasi sekolah yang dipimpinnya. Dalam mengambil suatu keputusan yang berkaitan dengan kepentingan organisasi mesti direncanakan dengan sebaik-baiknya. Disini tentu memerlukan gaya pengambilan keputusan oleh pimpinan untuk dapat menyelesaikan masalah-masalah pada situasi yang terjadi dalam organisasi atau instansi yang dipimpinnya.

Pimpinan dalam pengambilan keputusan dapat berperan dalam berbagai gaya. Menurut Rivai (2009: 42) "gaya berarti sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik". Dengan demikian gaya pengambilan keputusan merupakan sikap dan tingkah laku yang ditunjukkan seorang pemimpin dalam menyelesaikan masalah.

Pada berbagai organisasi seringkali terdapat variasi gaya pengambilan keputusan antara satu pemimpin dan pemimpin lainnya. Secara umum Siswanto (2012: 178) mengemukkan lima gaya pimpinan dalam pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

1) Manajer mengambil keputusan sendiri dengan menggunakan masukan informasi yang tersedia pada waktu tertentu,
2) Manajer memperoleh informasi yang diperlukan dari bawahan dan kemudian menetapkan keputusan yang dipandang relevan. Peran yang dimainkan orang lain lebih dalam hal informasi yang diperlukan kepada manajer daripada rumusan atau penilaian alternatif.
3) Manajer membicarakan permasalahan yang dihadapi organisasi dengan para bawahan secara individual dan mendapatkan gagasan dan saran tanpa melibatkan bawahan sebagai kelompok. Kemudian manajer mengambil keputusan yang dapat atau tidak dapat mencerminkan masukan atau intuisi maupun aspirasi para bawahan.
4) Manajer membicarakan situasi keperluan dengan bawahan sebagai suatu kelompok dan mengumpulkan gagasan dan saran para bawahan tersebut dalam suatu konferensi atau pertemuan kelompok. Keputusan diambil dapat atau tidak mencerminkan masukan intuisi dan aspirasi para bawahan.
5) Manajer membicarakan situasi keputusan dengan para bawahan sebagai suatu kelompok, dan kelompok menyusun serta menilai alternatif. Manajer tidak bermaksud mempengaruhi para bawahan dan berkeinginan untuk menerima implementasi serta merealisasikan setiap keputusan hasil musyawarah bersama.

Di samping itu menurut Thoha (2012: 50) mengemukakan ada tujuh model gaya pembuatan keputusan yang dilakukan pimpinan. Ketujuh gaya ini dalam gaya otokratis dan demokratis. Ketujuh gaya pengambilan keputusan tersebut sebagai berikut:

1) Pemimpin membuat keputusan kemudian mengumumkan kepada bawahannya.
2) Pemimpin menjual keputusan. Bawahan belum banyak terlibat dalam pembuatan keputusan.
3) Pemimpin memberikan pemikiran-pemikiran atau ide-ide dan mengundang pertanyaan-pertanyaan. Dalam hal ini pemimpin sudah menunjukkan kemajuan, karena membatasi pengguanaan otoritas dan memberi kesempatan pada bawahan untuk mengajukan pertanyaan-pertanyaan. Bawahan sudah sedikit terlibat dalam pembuatan keputusan.
4) Pemimpin memberikan keputusan bersifat sementara yang kemudian dapat diubah. Bawahan sudah mulai banyak terlibat dalam pengambilan keputusan, sementara otoritas pemimpin sudah mulai dikurangi penggunaannya.
5) Pemimpin memberikan persoalan, meminta saran-saran dan membuat keputusan. Pada model ini otoritas pimpinan digunakan sedikit, sedangkan kebebasan bawahan dalam partisipasi membuat keputusan sudah banyak digunakan.
6) Pemimpin merumuskan batasan-batasan dan meminta kelompok bawahan untuk membuat keputusan. Pada model ini keterlibatan bawahan dalam membuat keputusan sudah banyak.

7) Pemimpin mengizinkan bawahan melakukan fungsi-fungsinya dalam batas-batas yang telah dirumuskan oleh pemimpin.

Selanjutnya gaya pembuatan keputusan manajemen menurut Vroom dan Yetton dalam Handoko (2003: 145) mengemukakan 5 gaya pengambilan keputusan umum manajemen sebagai berikut:

1) Manajer membuat keputusan sendiri, dengan menggunakan informasi yang tersedia pada waktu tertentu.
2) Manajer mendapatkan informasi yang diperlukan dari para bawahan dan kemudian menentukan keputusan yang sesuai.
3) Manajer membicarakan masalah dengan para bawahan secara individual dan mendapatkan gagasan-gagasan dan saran-saran tanpa mengikutsertakan bawahan sebagai suatu kelompok.
4) Manajer membicarakan situasi keputusan dengan para bawahan sebagai suatu kelompok dan mengumpulkan gagasan-gagasan dan saran-saran mereka dalam suatu pertemuan kelompok.
5) Manajer membicarakan situasi keputusan dengan para bawahan sebagai suatu kelompok dan kelompok menyusun dan menilai alternatif-alternatif. Manajer tidak bermaksud untuk mempengaruhi para bawahan dan berkeinginan untuk menerima serta mengimplementasikan setiap keputusan hasil konsensus.

Berdasarkan pandangan para ahli di atas, setelah dilakukan analisa maka dapat disimpulkan bahwa gaya pengambilan keputusan dapat dibedakan pada dua golongan yaitu gaya pengambilan keputusan melibatkan bawahan dan pengambilan keputusan tanpa melibatkan bawahan. Kedua macam gaya pengambilan keputusan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Pengambilan Keputusan Melibatkan Bawahan

Pengambilan keputusan merupakan tindakan yang penting dan harus dilakukan pimpinan bagi kelangsungan hidup organisasi. Karena suatu tindakan baru dapat dimulai setelah adanya keputusan walaupun pimpinan mempunyai wewenang dalam pengambilan keputusan, namun keputusan yang diambil tidak harus ditetapkan sendiri oleh pimpinan, tetapi perlu melibatkan bawahan. Seperti yang dikemukakan oleh Wahyudi (2009: 130) bahwa "pimpinan melibatkan bawahan dalam memecahkan masalah dalam pengambilan keputusan".

Keterlibatan bawahan dalam pengambilan keputusan dapat bersifat formal seperti penggunaan kelompok dalam pembuatan keputusan. Pembuatan keputusan kelompok yaitu keputusan yang dibuat oleh sekelompok orang yang tergabung dalam suatu organisai. Keputusan kelompok dibuat secara bersama-sama dengan pemikiran bersama dan resiko yang ditanggung secara bersama.

Menurut Handoko (2003: 144) ada kelebihan dan kekurangan pembuatan keputusan kelompok. **Kelebihannya** adalah 1) dalam pengembangan tujuan, kelompok

memberikan jumlah pengetahuan yang lebih besar, 2) dalam mengembangkan alternatif, usaha-usaha individual para anggota kelompok dapat memungkinkan pencarian lebih luas dalam berbagai bidang fungsional organisasi, 3) dalam penilaian alternatif, kelompok mempunyai kerangka pandangan yang lebih luas, 4) dalam pemilihan alternatif, kelompok lebih dapat menerima resiko dibanding pembuatan keputusan individual, 5) karena berpartisipasi dalam proses membuat keputusan, para anggota kelompok secara individual lebih termotivasi melaksanakan keputusan, dan 6) kreatif yang lebih besar dihasilkan dari interaksi antar individu dengan berbagai pandangan yang berbeda-beda. Sedangkan untuk **kelemahannya**, 1) implementasi suatu keputusan apakah dibuat oleh kelompok atau tidak, harus diselesaikan oleh para manajer karena manajer mempunyai tanggung jawab secara individual, 2) berdasarkan pertimbangan nilai dan waktu sebagai salah satu sumber daya organisasi, keputusan kelompok sangat memerlukan biaya, 3) pembuatan keputusan kelompok tidak efisien bila keputusan harus digunakan dengan cepat, 4) keputusan kelompok dalam berbagai kasus, dapat merupakan hasil kompromi atau bukan sepenuhnya keputusan kelompok, 5) bila atasan terlibat, atau salah satu anggota mempunyai kepribadian yang dominan, keputusan yang dibuat kelompok dalam kenyataanya bukanlah keputusan kelompok.

Dengan demikian keterlibatan bawahan dalam pengambilan keputusan adalah berpengaruh penting terhadap hasil keputusan yang akan diambil. Jika pimpinan dapat melibatkan bawahan untuk mengambil keputusan maka keputusan dapat diterima dan dijalankan dengan baik.

2) Pengambilan Keputusan Tanpa Melibatkan Bawahan

Perlu tidaknya melibatkan bawahan dalam pembuatan keputusan, dalam model *zone of acceptance,* harus terlebih dahulu melihat derajat atau area penerimaan bawahan terhadap hasil keputusan jika keputusan tersebut dibuat oleh atasan. Jika keputusan yang dibuat jatuh diluar area penerimaan, maka partisipasi dalam pembuatan keputusan akan tidak efektif. Namun jika keputusan itu jatuh didalam area penerimaan maka partisipasi akan menjadi efektif.

Masalah yang sulit dihadapi oleh para manajer adalah untuk menentukan keputusan mana yang akan berada pada area penerimaan (efektif) dan keputusan mana yang tidak. Hoy & Tarter dalam Gistituati (2009: 250) mengemukakan dua tes yang perlu dilakukan untuk menjawab pertanyaan berikut ini: 1) tes tentang relevansi, 2) tes tentang ekspertis (keahlian).

Tes tentang relevansi ini melihat apakah bawahan memiliki kaitan secara personal dengan keputusan yang akan dibuat. Sedangkan tes ekspertis melihat apakah bawahan memiliki kemampuan untuk memberikan saran terhadap masalah yang akan dicarikan jalan keluarnya. Secara singkat penggunaan model ini adalah sebagai berikut:

1) Jika para bawahan mempunyai minat dan kaitan secara personal (relevansi tinggi) dengan keputusan yang akan dibuat, dan mereka mempunyai pengetahuan untuk berkontribusi (ekspertis tinggi) maka keputusan jelas jatuh di luar area penerimaan (*out zone of acceptance*), dan para bawahan perlu diikutsertakan dalam pengambilan keputusan.
2) Jika tidak mempunyai kaitan dan tidak menarik minat para bawahan (tidak relevan) dan mereka juga tidak mempunyai keahlian (*ekspertis*), maka keputusan itu jelas jatuh di dalam area penerimaan (*in zone of acceptance*), dan para bawahan tidak perlu diikutsertakan dalam pengambilan keputusan.

Dalam pengambilan keputusan tidak semua pengambilan keputusan harus melibatkan bawahan, ada kalanya pengambilan keputusan itu dilakukan sendiri oleh pemimpin yang disebut dengan keputusan individu atau tanpa melibatkan bawahan.

Pengaruh individu terhadap organisasi memang sangat terasa, terutama pemimpin. Seorang pemimpin yang mempunyai kepribadian yang kuat, pendidikan yang tinggi, pengalaman yang banyak akan memberikan kesan dan pengaruh yang besar terhadap bawahannya. Keputusan organisasi juga dapat diartikan keputusan yang diambil sendiri oleh pimpinan dengan terlebih dahulu menerima informasi, gagasan, saran ataupun pandangan dari bawahannya.

Adapun keputusan yang biasanya diambil secara individu oleh pemimpin biasanya keputusan yang sederhana, lebih mudah, dan tidak membutuhkan pemecahan masalah yang rumit yang biasanya bersifat rutin. Agar keputusan rutin yang diambil secara individual dipahami, dimengerti, dan dijalankan dengan baik oleh bawahan, maka pimpinan haruslah menyampaikan secara terbuka baik formal ataupun nonformal kepada bawahan mengenai dasar, tujuan, dan alasan keputusan tersebut diambil.

Menurut Syams (2007: 29) keputusan individu mempunyai kebaikan dan kelemahan dalam setiap pelaksanaanya. **Kebaikan** antara lain, 1) keputusan cepat ditentukan atau diambil, 2) tidak akan terjadi pertentangan pendapat, 3) kalau pimpinan yang mengambil keputusan itu mempunyai kemampuan yang tinggi dan pengalaman yang luas dalam bidang yang akan diputuskan, keputusannya banyak tepatnya. Sedangkan **kelemahan** dari keputusan individu adalah 1) bagaimanapun kemampuan dan kepandaian pimpinan, tetapi kemampuan pasti terbatas juga, 2) keputusan yang terlalu cepat diambil dan tidak minta nasehat orang lain kerap kali meleset dan tidak sesuai dengan harapan, 3) kalau terjadi kesalahan pengambilan keputusan, merupakan beban berat bagi pemimpin seorang diri.

Keputusan yang diambil secara individu/tanpa melibatkan bawahan (guru) memiliki kelebihan seperti bisa ditentukan dengan cepat dan tidak memerlukan pertentangan dalam proses pembuatan keputusan, namun pemimpin harus mempunyai komitmen dan kemampuan yang tinggi serta pengalaman yang luas dalam membuat keputusannya. Jadi pengambilan keputusan tanpa melibatkan bawahan/individu haruslah dengan pertimbangan

berada pada area penerimaan dan dilakukan sebaik mungkin karena dapat menimbulkan resiko yang berat jika keputusan tersebut salah atau tidak tepat sasaran.

c) Aspek Perbedaan Personal Kepala Sekolah pada Gaya Pengambilan Keputusan.

1. Gender

Pembahasan tentang perbedaan dan persamaan antara wanita dan pria selalu menjadi topik modis, baik di domain dari penelitian ilmiah dan dalam opini publik. Seks merupakan komponen penting identitas kita dan berperilaku seperti kategori pemikiran dan perilaku.

Pria pada umumnya bisa mengambil keputusan tanpa terpengaruh emosi dan lebih mengedepankan logika dalam berfikir mereka dibandingkan wanita. Menurut Millet dalam Hasan (2002: 16) Pria umumnya bersifat lebih tegas atau berani dan cepat mengambil keputusan. Pernyataaan senada ditambahkan oleh Wood dalam Lizarraga (2007: 383) *Men, on the contrary, are more dominant, assertive, objective, and realistic.* Maksudnya bahwa pria lebih dominan, tegas, objektif, dan realistis dibanding wanita. Dalam pengambilan keputusan Harris & Jenkins (2006:48) *male participants are more likely to take risks than female participants,* mengatakan bahwa peserta laki-laki lebih mungkin untuk mengambil risiko dari pada perempuan.

Sedangkan untuk pernyataan yang berbeda Chan dkk (2012: 39) *Men seek competitive success and are more likely to break rules. Women are more likely to adhere to rules, as they are concerned about doing tasks well and harmonious relationship.* Maksudnya pria mencari kesuksesan kompetitif dan lebih mungkin untuk melanggar peraturan. Perempuan lebih mungkin untuk mematuhi aturan, karena mereka khawatir tentang melakukan tugas dengan baik dan hubungan yang harmonis. Pria memiliki kebutuhan yang lebih rendah untuk bertindak secara etis daripada wanita.

Pengambilan keputusan wanita kebanyakan wanita pada umumnya lebih mempertimbangkan faktor-faktor lain yang terkait dengan emosi yang umumnya diabaikan oleh pria. Gill dkk dalam Lizarraga (2007: 383) *It seems that women are more affected by the environment; they look for more information, and dedicate more time to the decision process.* Maksudnya bahwa perempuan lebih dipengaruhi oleh lingkungan; mereka mencari informasi lebih lanjut, dan mendedikasikan lebih banyak waktu untuk proses pengambilan keputusan. Croson & Gneezy dalam Byrne & Worthy (2013: 2) *One consistent finding is that women are less risk-seeking than males.* Maksudnya salah satu temuan yang konsisten adalah bahwa perempuan kurang mencari risiko dibandingkan laki-laki. Menurut Millet dalam Hasan (2002: 16) wanita pada umumnya relatif lebih lambat dan sering ragu-ragu. Pada intinya wanita lebih mengedepankan perasaan. Chan dkk (2012: 39) *Most of the researchers have indicated that females are more ethical than males.* Maksudnya sebagian besar peneliti telah menunjukkan bahwa perempuan lebih etis daripada laki-laki dalam pengambilan keputusan.

Robins & Judge (2008: 206) menyatakan terdapat perbedaan gender dalam pengambilan keputusan yaitu:

Baru-baru ini penelitian mengenai renungan memberikan wawasan untuk perbedaan-perbedaan gender dalam pembuatan keputusan. Secara keseluruhan, bukti menunjukkan bahwa wanita lebih sering menganalisis keputusan dibandingkan pria.

Terkait pembuatan keputusan, renungan berarti memikirkan berbagai masalah, dan wanita, pada umumnya, lebih berkemungkinan terlibat dalam renungan bila dibandingkan pria. Penelitian selama dua puluh tahun menemukan bahwa wanita menghabiskan lebih banyak waktu dalam menganalisis masa lalu, masa kini dan masa depan. Mereka cenderung menganalisis masalah-masalah secara berlebihan sebelum membuat sebuah keputusan dan mengolah keputusan yang telah dibuat. Sisi positifnya hal ini cenderung menghasilkan pertimbangan masalah dan alternatif penyelesaian yang lebih seksama. Namun hal ini bisa membuat masalah lebih sulit untuk diselesaikan, meningkatkan penyesalan atas keputusan-keputusan masa lalu, dan meningkatkan depresi. Pada poin terakhir wanita memiliki kemungkinan hampir dua kali lipat dibandingkan pria untuk menjadi depresi.

Gaya pengambilan rasional ditandai dengan pencarian yang komprehensi untuk informasi, invetarisasi, adanya alternatif dan evaluasi alternatif secara logis. Gaya pengambilan keputusan intuitif ditandai perhatian pada perincian aliran informasi daripada pengolahan dan pencarian informasi secara sistematis, serta lebih mengandalkan firasat dan perasaan.

Berdasarkan pandangan para ahli di atas maka dapat dianalisis bahwa gaya pengambilan keputusan pria cenderung lebih rasional dan logis. Sedangkan gaya pengambilan keputusan wanita cenderung intuitif dan mengandalkan firasat dan perasaan.

2. Usia

Usia merupakan faktor penentu perkembangan otak. Teori umum menyatakan semakin tua usia seseorang maka semakin menurun daya kerja otaknya. Menurut Lizzaraga, mengatakan *the variable age should be taken into account, especially when attempting to investigate from a naturalistic perspective, because this focus is specifically based on subjects' experience and competence, which are normally acquired with age*. Maksudnya variabel usia harus diperhitungkan, terutama ketika mencoba untuk menyelidiki dari perspektif naturalistik, karena fokus ini secara khusus berdasarkan pengalaman subyek dan kompetensi, yang biasanya diperoleh dengan usia.

Delaney dkk mengatakan dalam jurnalnya yang berjudul *Variations in decision-making profiles by age and gender: A cluster-analytic approach,* menyelidiki apakah gaya pengambilan keputusan yang rasional, intuitif, spontan, tergantung, dan menghindar. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa orang yang lebih tua kurang mungkin berada diprofil afektif/pengalaman dan lebih mungkin berada diprofil independen.

Menurut Dror *et al* dalam Lizzaraga, *that age does not degrade the quality or the speed of decisions, in some way contradict the generalized opinion that working memory declines with age, thus limiting older peoples' capacity to monitor decision processes*. Maksudnya adalah usia tidak menurunkan kualitas atau kecepatan keputusan, dalam beberapa cara bertentangan dengan pendapat umum bahwa bekerja memori menurun seiring dengan bertambahnya usia.

Aspek Gender

Gender merupakan salah satu aspek yang perlu mendapatkan perhatian, apakah kepala sekolah pria berbeda gaya pengambilan keputusannya dengan kepala sekolah wanita. Menurut Wood dalam Lizarraga (2007: 383) *Men, on the contrary, are more dominant, assertive, objective, and realistic.* Maksudnya bahwa pria lebih dominan, tegas, objektif, dan realistis di banding wanita. Dalam pengambilan keputusan Harris & Jenkins (2006:48) *male participants are more likely to take risks than female participants,* mengatakan bahwa laki-laki lebih mungkin untuk mengambil risiko dari pada perempuan.

Sedangkan untuk pernyataan yang berbeda LM Chan dkk (2012:39) *Men seek competitive success and are more likely to break rules. Women are more likely to adhere to rules, as they are concerned about doing tasks well and harmonious relationship.* Maksudnya pria mencari kesuksesan kompetitif dan lebih mungkin untuk melanggar peraturan. Perempuan lebih mematuhi aturan, karena mereka khawatir tentang melakukan tugas dengan baik dan hubungan yang harmonis. Pria memiliki kebutuhan yang lebih rendah untuk bertindak secara etis daripada wanita.

Gill dkk dalam Lizarraga (2007: 383) *It seems that women are more affected by the environment; they look for more information, and dedicate more time to the decision process.* Maksudnya bahwa perempuan lebih dipengaruhi oleh lingkungan; mereka mencari informasi lebih lanjut, dan mendedikasikan lebih banyak waktu untuk proses pengambilan keputusan. Croson & Gneezy dalam Byrne & Worthy (2013: 2) *One consistent finding is that women are less risk-seeking than males.* Maksudnya salah satu temuan yang konsisten adalah bahwa perempuan kurang mencari risiko dibandingkan laki-laki. LM Chan dkk (2012:39) *Most of the researchers have indicated that females are more ethical than males.* Maksudnya sebagian besar peneliti telah menunjukkan bahwa perempuan lebih etis dari pada laki-laki dalam pengambilan keputusan.

Berdasarkan teori yang dikedepankan oleh para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa laki-laki dan perempuan berbeda dalam mengambil keputusan. Oleh sebab itu, sesuai dengan hasil penelitian maka dapat dilihat gaya pengambilan keputusan kepala sekolah pria dengan kepala sekolah wanita berbeda. Gambaran pengambilan keputusan kepala sekolah berdasarkan gender dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Gambaran Gaya Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah Berdasarkan Aspek Gender

No	Aspek yang diteliti	Pria	Kategori	Wanita	Kategori
2	Gaya Pengambilan Keputusan	77,13	Cukup	75,87	Cukup
Rata-rata		**79,83**	**Cukup**	**79,17**	**Cukup**

Berdasarkan Tabel 3, maka dapat diihat hasil bahwa pengambilan keputusan antara kepala sekolah pria dan wanita sama-sama berada pada kategori **Cukup** dengan ketentuan nilai **79,83** untuk pengambilan keputusan kepala sekolah pria dan **79,17** untuk pengambilan keputusan kepala sekolah wanita, dengan selisih tingkat capaian **0,66** untuk pengambilan keputusan kepala sekolah **Pria** sedikit lebih tinggi. Untuk melihat signifikan atau tidaknya selisih pengambilan keputusan kepala sekolah pria dan wanita maka dilakukan uji beda atau uji t.

Setelah dilakukan uji t, maka dikatakan signifikan apabila nilai Sign (p) < 0,05. Karena nilai Sign (p) = 0,122 > 0,05 berarti perbedaan antara pengambilan keputusan kepala sekolah pria dan wanita tidaklah berbeda secara signifikan.

Aspek Usia

Menurut Lizzaraga, mengatakan *the variable age should be taken into account, especially when attempting to investigate from a naturalistic perspective, because this focus is specifically based on subjects' experience and competence, which are normally acquired with age*. Maksudnya variabel usia harus diperhitungkan, terutama ketika mencoba untuk menyelidiki dari perspektif naturalistik, karena fokus ini secara khusus berdasarkan pengalaman subyek dan kompetensi, yang biasanya diperoleh dengan usia.

Menurut Dror *et al* dalam Lizzaraga, *that age does not degrade the quality or the speed of decisions, in some way contradict the generalized opinion that working memory declines with age, thus limiting older peoples' capacity to monitor decision processes*. Maksudnya adalah usia tidak menurunkan kualitas atau kecepatan keputusan, dalam beberapa cara bertentangan dengan pendapat umum bahwa bekerja memori menurun seiring dengan bertambahnya usia.

Sesuai dengan yang teori jelaskan di atas, maka dapat disimpulkan pengambilan keputusan dapat dipengaruhi oleh usia. Selanjutnya untuk membandingkan tingkat usia ditentukan terlebih dahulu Median dari 39-59 adalah = 50 tahun. Maka dapat ditentukan perbandingan gaya pengambilan keputusan kepala sekolah Usia ≤ 50 tahun dibanding > Usia 50 tahun.

Tabel 4. Gambaran Gaya Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah Berdasarkan Aspek Usia

No	Aspek yang diteliti	Usia ≤ 50 th	Kategori	Usia > 50 th	Kategori
1	Gaya Pengambilan Keputusan	76,91	Cukup	76,42	Cukup
Rata-rata		**79,76**	**Cukup**	**79,44**	**Cukup**

Berdasarkan Tabel 4 di atas dapat dilihat bahwa pengambilan keputusan antara kepala sekolah **Usia ≤ 50 th** dibanding **Usia > 50 th** sama-sama berada pada kategori **Cukup** dengan ketentuan nilai **79,76** untuk gaya pengambilan keputusan kepala sekolah Usia ≤ 50 th dan **79,44** untuk pengambilan keputusan kepala sekolah Usia > 50 th, dengan selisih **0,31** untuk pengambilan keputusan kepala sekolah Usia ≤ 50 th sedikit lebih tinggi.

Setelah dilakukan uji t, maka dapat dikatakan signifikan apabila nilai Sign (p) < 0,05. Karena nilai Sign (p) 0,917 > 0,05 berarti perbedaan antara pengambilan keputusan kepala sekolah Usia ≤ 50 th dan Usia > 50 th tidaklah berbeda secara signifikan.

Selanjutnya dilakukan analisis secara kualitatif dengan *open ended quation* dengan pertanyaan sebagai berikut:

1. Apa pertimbangan Anda saat memilih keputusan?
2. Bagaimana perasaan Anda ketika mengambil keputusan?
3. Siapa saja yang Anda rasa perlu dilibatkan dalam mengambil keputusan?

Kesimpulan

1. Ada perbedaan yang signifikan dalam gaya pengambilan keputusan kepala sekolah pria dan wanita,
2. Kepala sekolah wanita cenderung melakukan gaya pengambilan keputusan intuitif
3. Kepala sekolah pria cenderung melakukan gaya pengambilan keputusan rasional
4. Ada perbedaan yang signifikan dalam gaya pengambilan keputusan kepala sekolah usia ≤ 50 tahun dan > 50 tahun.
5. Kepala sekolah usia ≤ 50 tahun cenderung melakukan gaya pengambilan keputusan dengan melibatkan bawahan.
6. Kepala sekolah usia > 50 tahun cenderung melakukan gaya pengambilan keputusan tanpa melibatkan bawahan.
7. Ada perbedaan signifikan gaya pengambilan keputusan pria dengan wanita
8. Ada perbedaan sangat signifikan gaya pengambilan usia ≤ 50 th dan usia > 50 th
9. Ada perbedaan sangat signifikan gaya pengambilan keputusan intuitif antara tipe kepribadian dominance dan conscientiousness.
10. Tidak ada perbedaan signifikan dalam gaya pengambilan keputusan intuitif antara tipe kepribadian influence dan steadiness.
11. Tidak ada perbedaan signifikan dalam gaya pengambilan keputusan intuitif antara tipe kepribadian influence dan conscientiousness.

Tidak ada perbedaan signifikan dalam pengambilan keputusan intuitif antara tipe kepribadian steadiness dan conscientiousness

REFERENSI

Cochran. 1991. Sampling Technique. New York. John Willey & Sons.

Byrne & Worthy. 2014. Gender Differences in Reward Sensitivity and Information Processing during Decision-Making. University In press; Journal of Risk and Uncertainty, (Online), Vol.19, (http://ebscohost.com/, diakses 23 November 2015).

Chan et al. 2012. Gender Differences of Human Resources Practitioners in Their Ethical Decision Making; International Journal of Academic Research, Vol. 4. No. 4, (Online), http://ebscohost.com/, diakses 23 November 2015).

Creswell, John W. 2009. Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed methods Approache. Los Angeles. Sage

Daryanto. 2011. Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran. Yogyakarta: Gava Media.

Delaney et al. 2015. Variations in decision-making profiles by age and gender: A cluster-analytic approach. Personality and Individual Differences. Volume 85, October 2015, Pages 19-24.

Fahmi. 2013. Perilaku Organisasi: Teori, Aplikasi, dan Kasus. Bandung: Alfabeta.

Gistituati. 2009. Manajemen Pendidikan: Budaya dan Kepemimpinan Organisasi. Padang: UNP Press.

Handoko. 2003. Manajemen Edisi II. Yogyakarta: BPFE.

Harris et al. 2006, Gender Differences in Risk Assessment: Why do Women Take Fewer Risks than Men?. Judgment and Decision Making, (Online), Vol.1, No.1, (http://ebscohost.com/, diakses 23 November 2015).

Hoy, Wayne K. dan Tarter, C. John. 2008. Administrator Solving The Problem of Practic. Pearson, Educational. Inc. United States of America.

Lizarraga. 2007. Factors that Affect Decision Making: Gender and Age Differences; International Journal of Psychology and Psychologycal Therapy, (Online), Vol. 3, No.7, (http://ebscohost.com/, diakses 23 November 2015).

Mulyasa. 2011. Menjadi Kepala Sekolah Profesional. Bandung: Remaja Rosdakarya.

----------. 2012. Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah. Jakarta: Bumi Askara.

Purwanto. 2002. Administrasi dan Supervisi Pendidikan, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

----------. 2002. Prinsip-Prinsip dan Teknik Evaluasi Pembelajaran. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Powell. 2008. Stacholdears Perception of who Influences the Decision Making Prosess, Ontario is Public, Postsecondary Educational Institution. Hillger Education, Research & Development.

Rafoth & Foriska. 2006. Administrator Praticiption in Promating Effective Problem-Solving Teams. Remedial and Special Education.

Ridwan. 2006. Aplikasi Statistika dan Metode Penelitian. Bandung: Dewa Ruci.

Rivai. 2009. Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi. Jakarta: Rajawali Pers.

Robbins & Coulter. 2010. Manajemen. Jakarta: Penerbit Erlangga.

----------. 2014. Management. Pearson Education.

Robbins & Judge. 2008. Perilaku Organisasi. Jakarta: Salemba Empat.

Salusu. 2000. Pengambilan Keputusan Stratejik. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.

Stoner. 2005. Management. Prentice-Hal of India Private Limited: New Delhi

Sudjana. 1996. Metode Statistika. Bandung: Tarsito.

Sugiyono. 2013. Metode Penelitian Manajemen. Bandung: Alfabeta.

----------. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D. Bandung: Alfabeta.

Terry. 2000. Prinsip-Prinsip Manajemen. Jakarta: Bumi Aksara.

----------. 2003. Dasar-Dasar Manajemen. Jakarta: Bina Aksara.

UU Sisdiknas Nomor 20 Tahun 2003.

Wahjosumidjo. 2011. Kepemimpinan Kepala Sekolah. Jakarta: Rajawali Pers.

Wahyudi. 2009. Keemiminan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajar. Bandung: Alfabeta.