

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Dalam sepanjang hidupnya manusia selalu dihadapkan pada pilihan-pilihan atau alternatif dan pengambilan keputusan. Hal ini sejalan dengan teori *real life choice*, yang menyatakan dalam kehidupan sehari-hari manusia melakukan atau membuat pilihan-pilihan di antara sejumlah alternatif. Pilihan-pilihan tersebut biasanya berkaitan dengan alternatif dalam penyelesaian masalah yakni upaya untuk menutup terjadinya kesenjangan antara keadaan saat ini dan keadaan yang diinginkan (Sudrajat, 2010: 2).

Matlin (dalam Sudrajat, 2010: 2) menyatakan bahwa situasi pengambilan keputusan yang dihadapi seseorang akan mempengaruhi keberhasilan suatu pengambilan keputusan. Setelah seseorang berada dalam situasi pengambilan keputusan maka selanjutnya dia akan melakukan tindakan untuk mempertimbangkan, menganalisa, melakukan prediksi, dan menjatuhkan pilihan terhadap alternatif yang ada.

Dalam tahap ini reaksi individu yang satu dengan yang lain berbeda-beda sesuai dengan kondisi masing-masing individu. Ada individu yang dapat segera menentukan sikap terhadap pertimbangan yang telah dilakukan, namun ada juga individu lain yang tampaknya mengalami kesulitan untuk menentukan sikapnya.

Dalam praktiknya terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi proses pengambilan keputusan. Sudrajat (2010: 2) menyebutkan lima faktor yang mempengaruhi proses pengambilan keputusan, yaitu: (1) informasi yang diketahui perihal permasalahan yang dihadapi; (2) tingkat pendidikan; (3) *personality*; (4) *coping*, dalam hal ini dapat berupa pengalaman hidup yang terkait dengan permasalahan (proses adaptasi); dan (5) *culture*. Hal senada dikemukakan Siagian (dalam Sudrajat, 2010: 2) bahwa terdapat aspek-aspek tertentu bersifat internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi proses pengambilan keputusan.

Dalam sebuah organisasi, manajemen merupakan sebuah kata kunci dalam upaya mencapai tujuan yang dicita-citakan. Salah satu kegiatan manajemen adalah kegiatan pengambilan keputusan. Perrone (dalam Supana, 2006: 1) berpendapat bahwa pengambilan keputusan merupakan sentral dari manajemen. Pandangan lain menyatakan bahwa pengambilan keputusan merupakan kunci kepemimpinan dan inti dari kepemimpinan. Bahkan Mitchell (dalam, Supana, 2006: 1) menyatakan bahwa pengambilan keputusan merupakan jantung dari kegiatan administratif.

Sekolah, sebagai sebuah organisasi, juga memerlukan sistem manajemen yang baik. Dengan demikian, aktivitas di lingkungan sekolah juga tidak lepas dari kegiatan-kegiatan pengambilan keputusan, baik yang dilakukan sendiri-sendiri oleh kepala sekolah, para guru, maupun yang dilakukan bersama-sama antara guru dan kepala sekolah.

Kepala sekolah memiliki peranan penting dalam proses pencapaian tujuan sekolah. Untuk mencapai tujuan tersebut, kepala sekolah perlu mengelola semua sumber daya yang ada, baik sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya. Sumber daya manusia yang berupa unsur ketenagaan di lingkungan sekolah mencakup tenaga edukatif dan tenaga nonedukatif. Tenaga edukatif mencakup guru-guru mata pelajaran dan guru bimbingan dan konseling. Tenaga nonedukatif mencakup tenaga administratif (misalnya petugas tata usaha), tenaga laboran, pustakawan, petugas kebersihan, dan petugas keamanan. Berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia tersebut, kepala sekolah memiliki tugas memimpin dan mengelola guru maupun staf lainnya untuk bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai tujuan sekolah.

Kenyataannya, dalam menjalankan tugasnya kepala sekolah sering dihadapkan pada berbagai masalah yang kompleks. Masalah-masalah tersebut menuntut penyelesaian secara tepat. Kesalahan dalam menyelesaikan masalah seringkali menimbulkan masalah baru, yang tidak jarang justru lebih berat pemecahannya. Dengan demikian, memahami dan mengatasi masalah sekolah bukanlah tugas yang sederhana, melainkan kegiatan yang menuntut kemampuan untuk mempertimbangkan dan menetapkan alternatif pemecahan secara cermat, dengan risiko sekecil-kecilnya.

Kebijakan adalah suatu tindakan yang mengarah pada tujuan tertentu yang dilakukan oleh seorang aktor atau beberapa aktor berkenaan dengan suatu masalah. Tindakan para aktor kebijakan dapat berupa pengambilan

keputusan yang biasanya bukan merupakan keputusan tunggal, artinya kebijakan diambil dengan cara mengambil beberapa keputusan yang saling terkait dengan masalah yang ada. Pengambilan keputusan dapat diartikan sebagai pemilihan alternatif terbaik dari beberapa pilihan alternatif yang tersedia (Mulyono, 2009: 1). Dengan demikian, seseorang yang telah mengambil keputusan, pada dasarnya dia telah melakukan pemilihan terhadap alternatif-alternatif yang ditawarkan kepadanya. Kendati demikian, hal yang tidak dapat dipungkiri adalah kemungkinan atau pilihan yang tersedia bagi tindakan itu akan dibatasi oleh kondisi dan kemampuan individu yang bersangkutan, lingkungan sosial, ekonomi, budaya, lingkungan fisik dan aspek psikologis (Sudrajat, 2010: 5).

Seorang pemimpin pendidikan harus mampu menjadi pemecah masalah bagi dirinya dan orang lain. Ini merupakan konsekuensi logis sebagai seorang pemimpin, karena mau tidak mau, suka tidak suka, ia harus berani mengambil keputusan. Karena posisinya sebagai *problem solver*, ia harus benar-benar memiliki daya analisis yang tinggi, sehingga keputusan yang diambilnya sudah dipertimbangkan secara matang, yang dapat dilakukan melalui studi kasus, pengamatan, maupun wawancara terfokus.

Langkah-langkah yang dapat dilakukan dalam melakukan pengambilan keputusan adalah: (1) menetapkan tujuan dan sasaran dan mengukur hasilnya, (2) mengidentifikasi persoalan, (3) mengembangkan alternatif, (4) menentukan alternatif, (5) memilih satu alternatif, (6) menerapkan keputusan, dan (7) mengendalikan dan mengevaluasi Gibson

et al (dalam Handoko, 2005: 130). Langkah-langkah itulah yang oleh Handoko (2005 : 134) dinamakan pendekatan pengambilan keputusan yang rasional, intelektual, dan sistematis. Dengan pendekatan ini, pengambilan keputusan akan lebih berhasil dibanding penggunaan pendekatan informal.

Pendekatan informal menggantungkan pada tradisi. Pengambilan keputusan sama seperti yang dibuat untuk masalah atau kesempatan yang serupa di waktu yang lalu. Manajer menarik wewenangnya dan membuat keputusan berdasarkan nasihat orang ahli atau atasannya. Pada akhirnya, manajer mengambil keputusan dengan pemikiran yang a priori. Manajer menganggap bahwa penyelesaian masalah yang paling logis dan jelas adalah yang benar. Pendekatan ini berguna pada suatu kasus, tetapi pada kasus yang lain akan mengarahkan manajer mengambil keputusan yang salah Handoko (dalam Supana, 2006: 3).

Salah satu indikator penting dari suatu keputusan yang efektif adalah apabila keputusan dapat diterima oleh semua pihak yang terkait dengan pengambilan keputusan tersebut. Norman Maier (dalam Supana, 2006: 5) membagi dua kriteria dengan nama efektivitas potensial keputusan. Pertama adalah kualitas tujuan (*objective quality*) keputusan dan yang kedua adalah pengakuan atau sambutan (*acceptance*) oleh pihak yang akan melaksanakan keputusan. Kualitas tujuan dari keputusan ditetapkan oleh bagaimana proses pengambilan keputusan dilaksanakan. Keputusan dapat diambil oleh manajer atau dengan bantuan orang lain. Untuk melaksanakan keputusan diperlukan banyak orang yang harus dilibatkan agar diperoleh hasil yang optimal.

Secara spesifik, manajemen di lingkungan sekolah menyangkut masalah-masalah sebagai berikut:

1. Manajemen Kurikulum;
2. Manajemen Peserta Didik;
3. Manajemen Personal;
4. Manajemen Anggaran/Biaya Pendidikan;
5. Manajemen Hubungan Sekolah dengan Masyarakat; dan
6. Manajemen Layanan Khusus (Sutomo, 2005: 22-59).

Dalam pelaksanaan manajemen keuangan juga membutuhkan pengambilan keputusan yang dapat diterima oleh semua pihak. Manajemen biaya pendidikan merupakan seluruh proses kegiatan yang direncanakan dan dilaksanakan/diusahakan secara sengaja dan bersungguh-sungguh, serta pembinaan secara kontinyu terhadap biaya operasional sekolah/pendidikan semakin efektif dan efisien, demi membantu tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan (Sutomo, 2005: 50). Manajemen keuangan merupakan tindakan pengurusan/ketatausahaan keuangan yang meliputi pencatatan, perencanaan, pelaksanaan, pertanggungjawaban dan pelaporan. Dengan demikian, manajemen keuangan sekolah dapat diartikan sebagai rangkaian aktivitas mengatur keuangan sekolah mulai dari perencanaan, pembukuan, pembelanjaan, pengawasan dan pertanggung-jawaban keuangan sekolah (Anonim, 2000: 15).

Berdasarkan pengertian manajemen biaya pendidikan di atas maka para pengambil kebijakan pendidikan perlu menggambarkan sebuah potret

(*snapshot*) mengenai pemakaian dana pendidikan selama satu tahun dengan data yang bersumber dari pemerintah, persekolahan, dan keluarga-keluarga di berbagai tingkat dan jenis persekolahan. Data mengenai pembiayaan dipresentasikan dalam tiga hal. *Pertama*, keseluruhan biaya pendidikan di Indonesia yang terdiri atas, (a) dana pemerintah diluar anggaran pemerintah pusat, yaitu anggaran rutin dan anggaran pembangunan, (b) pembayaran atau kontribusi dari siswa/keluarga; dan (c) sumber-sumber pembiayaan lain yang tidak selalu disediakan oleh sekolah. *Kedua*, biaya sistem pendidikan, yaitu suatu kombinasi dana-dana pemerintah dan ketersediaannya untuk memenuhi kontribusi bagi pengeluaran sekolah yang bersumber dari pemerintah pusat dan daerah, masyarakat, keluarga siswa atau sumber-sumber lain. *Ketiga*, dana yang dibelanjakan untuk proses pengajaran, termasuk pengeluaran sekolah untuk gaji, barang-barang lain, dan berbagai pelayanan di SD, SLTP, dan SMA (Sagala, 2006: 189).

Salah satu biaya pendidikan berasal dari pembayaran atau kontribusi dari siswa/keluarga yang berupa sumbangan pengembangan istitusi yang lebih dikenal sengan SPI. Dalam perspektif kebijakan, SPI sebenarnya bukan merupakan bentuk komersialisasi, tetapi bentuk dari partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan dalam bentuk subsidi silang. Hal ini didasarkan pada kenyataan bahwa terdapat keterbatasan pada lembaga pendidikan untuk dapat memberikan seluruh layanannya secara maksimal apabila hanya mengandalkan subsidi pemerintah. Biaya pengembangan sekolah merupakan tanggung jawab pemerintah, namun pihak sekolah dapat

melibatkan wali murid secara bersama-sama untuk mendukung kebutuhan sekolah. Dana pengembangan sekolah tersebut dapat berupa penunjang kegiatan belajar hingga pembangunan secara fisik (Setyani, 2010: 6).

Berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) No. 48 Tahun 2008 tentang Pendanaan Pendidikan, biaya penyelenggaraan RSBI berasal dari pemerintah, pemerintah provinsi, pemerintah kabupaten/kota, orang tua siswa (komite sekolah), pihak asing yang tidak mengikat, dunia usaha dan dunia industri. Sekolah SLTA bertsatus Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional (RSBI) seperti SMA N 1 Semarang mempunyai kebebasan dalam menentukan sumbangan pengembangan institusi terhadap orang tua siswa, tetapi harus Omempertimbangkan kemampuan orang tua siswa (Anonim: 2009: 1). Tidak semua siswa berasal dari keluarga berada maka penentuan SPI harus memperhatikan kondisi siswa, Oleh karena itu, harus dilakukan beberapa langkah dalam mencapai hal tersebut. Persamaan persepsi mengenai hak mendapatkan pendidikan dan sarana prasarananya menjadi patokan mutlak *goodwill policy* setiap pemegang tampuk kepemimpinan daerah hingga pusat.

Dari latar belakang di atas peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian di SMA N 1 Semarang yang berstatus RSBI mengenai pengambilan keputusan penentuan sumbangan pengembangan institusi.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian ini, “Bagaimanakah Karakteristik Pengambilan Keputusan Penentuan Sumbangan Pengembangan Istitusi di SMA N 1 Semarang?”. Fokus penelitian dibagi menjadi dua subfokus.

1. Bagaimana karakteristik upaya kepala sekolah dalam pelaksanaan pengambilan keputusan penentuan Sumbangan Pengembangan Institusi (SPI) di SMA N 1 Semarang?
2. Apa karakteristik hambatan yang dihadapi dalam pengambilan keputusan penentuan Sumbangan Pengembangan Institusi (SPI) di SMA N 1 Semarang?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini terbagi menjadi dua.

1. Mendeskripsikan karakteristik upaya kepala sekolah dalam pelaksanaan pengambilan keputusan penentuan Sumbangan Pengembangan Institusi (SPI) di SMA N 1 Semarang.
2. Mendiskripsikan karakteristik hambatan yang dihadapi dalam pengambilan keputusan penentuan Sumbangan Pengembanagn Institusi (SPI) di SMA N 1 Semarang.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoretis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah keilmuan dalam ilmu manajemen pendidikan, khususnya pengambilan keputusan sumbangan pengembangan institusi di sekolah menengah atas.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat praktis kepada.

- a. Bagi Dinas Pendidikan sebagai bahan masukan untuk merumuskan konsep pengambilan keputusan sumbangan pengembangan institusi;
- b. Bagi kepala sekolah SMA sebagai bahan masukan dalam pelaksanaan pengambilan keputusan sumbangan pengembangan institusi;
- c. Bagi Warga Sekolah dapat dijadikan *input* dalam pengembangan mutu sekolah;

E. Daftar Istilah

1. Pengambilan Keputusan

Pengambilan Keputusan merupakan tindakan manajemen dalam pemilihan alternative untuk mencapai sasaran

2. Sumbangan Pengembangan Institusi

Biaya pendidikan berasal dari pembayaran atau kontribusi dari siswa baru yang digunakan untuk pengembangan sekolah.

3. Penentuan Sumbangan Pengembangan Institusi

Proses atau cara menentukan hal yang berkaitan dengan biaya pendidikan berasal dari pembayaran atau kontribusi dari siswa baru yang digunakan untuk pengembangan sekolah