



MODUL SESI 1
MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH
(PSD 327)

Materi 1
KEPALA SEKOLAH PERAN KUNCI DALAM MANAJEMEN BERBASIS
SEKOLAH

Disusun Oleh
Dr. Ratnawati Susanto., S.Pd., M.M., M.Pd

UNIVERSITAS ESA UNGGUL
2020

KEPALA SEKOLAH PERAN KUNCI DALAM MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

A. Pendahuluan

Modul Manajemen Berbasis Sekolah merupakan penjabaran secara sistematis atas konsep dasar manajemen berbasis sekolah sehingga dapat menjadi landasan berpikir tentang pengetahuan konsep dan kemampuan dalam melakukan pengelolaan sekolah berdasarkan 7 pilar, yakni: (1) Pilar kurikulum dan pembelajaran, (2) pilar peserta didik, (3) pilar pendidik dan tenaga kependidikan, (4) pilar sarana dan prasarana, (5) pilar pembiayaan, (6) pilar hubungan sekolah dan masyarakat, (7) pilar budaya dan lingkungan sekolah.

Melalui konsep pengetahuan dan latihan praktik dalam 7 pilar manajemen berbasis sekolah, diharapkan kemampuan para mahasiswa berkembang melalui proses *Learning by doing* (belajar dengan melakukan), antara lain berkembangnya cara melakukan telaah dan kajian antara konsep manajemen, situasi aktual di lapangan dan bagaimana menjembatani kesenjangan dengan pola manajemen berbasis sekolah. Melalui proses ini maka diharapkan dapat mengembangkan kemampuan berpikir, bertindak, membuat kesimpulan dan mengambil keputusan secara efektif dan efisien dalam manajemen berbasis sekolah.

Konsep Manajemen Berbasis Sekolah menjadi sangat mendasar dan mendapatkan tempat yang sangat strategis dan berjalan dengan efektif apabila dalam tampuk efektifitas pemimpin pendidikan yaitu kepala sekolah. Untuk itu seorang kepala sekolah merupakan peran kunci dalam manajemen berbasis sekolah.

B. Kompetensi Dasar

Mahasiswa mampu menganalisis peran kunci kepala sekolah dalam manajemen berbasis sekolah.

C. Kemampuan Akhir yang Diharapkan

1. Mendeskripsikan rasionalisasi kehadiran dan pentingnya peran kepala sekolah dalam manajemen berbasis sekolah.
2. Menjelaskan alasan-alasan yang dapat menghambat peran kunci kepala sekolah dalam manajemen berbasis sekolah.
3. Menjelaskan basis delegasi kepala sekolah dalam manajemen berbasis sekolah.
4. Menjelaskan akuntabilitas sebagai peran kunci kepala sekolah dalam manajemen berbasis sekolah.
5. Menjelaskan karakteristik pengambilan keputusan rasional sebagai peran kunci kepala sekolah dalam manajemen berbasis sekolah.

D. KEGIATAN BELAJAR

1. Kegiatan Belajar 1

Pembelajaran untuk modul 1 dilaksanakan dengan metode *tutorial learning*, yang meliputi tahapan : diskusi, tanya jawab, latihan dan penugasan, project, studi kasus dan penyusunan laporan serta presentasi.

Rasionalisasi Kehadiran Dan Pentingnya Peran Kepala Sekolah Dalam Manajemen Berbasis Sekolah

Kehadiran dan peran sekolah swasta secara yuridis menempati posisi yang kuat dan strategis sebagai “mitra” sekolah negeri dalam menyelenggarakan pendidikan nasional. Data kuantitatif peranan sekolah swasta di DKI Jakarta menunjukkan bahwa secara keseluruhan lembaga pendidikan swasta memiliki peranan sebesar 67% dari jumlah sekolah negeri dan swasta. Maka dapat dikatakan bahwa pendidikan swasta juga menempati peranan kunci dalam upaya mencerdaskan kehidupan bangsa. Oleh karenanya kepala sekolah dikatakan memiliki sebuah peran kunci dan strategis dalam manajemen berbasis sekolah.

Peran kepala sekolah dalam manajemen sekolah sangat identic dengan karakteristik akuntabilitas dan pengambilan keputusan rasional. Kedua karakteristik ini menjadi sebuah dasar peran strategis dalam manajemen berbasis sekolah.

Menilik kehadiran peran kepala sekolah dalam manajemen berbasis sekolah menjadi sangat kuat bila ditilik dari sekolah swasta dikarenakan sekolah swasta memiliki otonomi penuh dalam menjalankan pengelolaannya. Sementara sekolah negeri memiliki kepemimpinan terpusat dan terpadu sehingga memiliki standard an pola instruktif yang jelas. Oleh karena itu maka modul ini akan secara khusus membahas peran kepala sekolah pada lembaga swasta dengan melihat kasus nyata menurunkan jumlah murid pada sekolah swasta.

Menjelaskan Alasan-Alasan Yang Dapat Menghambat Peran Kunci Kepala Sekolah Dalam Manajemen Berbasis Sekolah

Berbagai dasar dan alasan yang dapat menghambat peran kunci kepala sekolah dalam manajemen berbasis sekolah terutama pada sekolah swasta dapat ditinjau dari beberapa hal. Namun pada intinya dapat dikelompokkan pada 2 karakteritsik yaitu tentang seberapa mampu kepala sekolah menjalankan akuntabilitasnya dan seberapa tinggi kemampuan kepala sekolah dalam epgambilan keputusan rasional.

Oleh karenanya akuntabilitas sekolah swasta juga harus dipertahankan. Hal ini perlu menjadi focus perhatian dan perbaikan

dikarenakan Kepemimpinan kepala sekolah yang dapat dipertanggungjawabkan merupakan kunci strategis dalam upaya peningkatan mutu SDM guru dalam melakukan kebermutuan tugas pokok dan fungsinya dalam proses pembelajaran yang mengacu dan identic dengan pola manajemen berbasis sekolah. Bentuk lainnya adalah pengambilan keputusan kepala sekolah secara rasional mengandung arti yang sangat luas karena terkandung bagaimana data menjadi alat penting dalam kepemimpinan kepala sekolah dan identic dengan manajemen berbasis sekolah.

Namun dalam kondisi nyata saat ini eksistensi sekolah swasta mengalami tantangan dalam menghadapi kebutuhan masyarakat yang saat ini berorientasi pada kualitas (quality). Konsekuensi logis atas paradigma kualitas adalah masyarakat akan memilih sekolah yang berkualitas sebagai “jembatan masa depan peserta didik” dan sebaliknya “sekolah yang tidak berkualitas” tentu akan ditinggalkan. Untuk itu suatu lembaga pendidikan terutama swasta harus mampu menata dan melakukan evaluasi diri terhadap akuntabel tidaknya penyelenggaraan pendidikan-nya secara obyektif sebelum publik menjadi penagihnya.

Latar belakang perlunya akuntabilitas dalam penyelenggaraan pendidikan adalah didasarkan pada pandangan bahwa sekolah adalah organisasi dengan sistem yang terbuka Hubungan Pengambilan Keputusan Rasional dengan Akuntabilitas Kepemimpinan Kepala Sekolah 23 Eduscience – Volume 2 Nomor 1, Agustus 2016 yang dipengaruhi oleh factor-faktor yang kompleks. Kemampuan suatu sekolah sebagai lembaga pendidikan adalah dibuktikan dengan kemampuannya menjawab tuntutan dan tantangan terhadap dunia pendidikan dalam relevansinya dengan kebutuhan peserta didik/.Oleh karenanya dalam menjawab tantangan tersebut hendaknya lembaga dapat mempertanggungjawabkan kapasitas dan kapabilitasnya. Melalui akuntabilitas penyelenggaraan pendidikan maka diharapkan institusi pendidikan secara sistematis dan terencana menggunakan pendekatan secara endogeneous atau perubahan yang didorong secara internal. Perubahan yang didorong secara internal akan lebih menjamin terjadinya perubahan secara berkelanjutan, karena didukung dengan rasa memiliki, kepemimpinan serta komitmen.

Perlunya suatu institusi pendidikan memiliki akuntabilitas merupakan prinsip pengelolaan pendidikan, yaitu kemampuan dan komitmen untuk mempertanggung-jawabkan semua kegiatan yang dijalankan kepada pemangku kepentingan. Tentunya hal ini merupakan suatu tantangan bagi lembaga pendidikan dewasa ini. Kemampuan institusi pendidikan dalam akuntabilitas akan sangat terkait erat dengan kemampuan para pemegang kunci organisasi tersebut dalam menyikapi konsep desentralisasi pendidikan.

Konsep desentrali-sasi pendidikan sebagai dasar manajemen berbasis sekolah yang digulirkan melalui Undang-Undang Nomor 22 dan 25 tahun 1999 menekankan akan perlunya aspek substantif dan fungsi manajemen dalam pengelolaan pendidikan. Aspek substantif mencakup teknis edukatif, personel, finansial, sarana dan prasarana, serta administratif, sementara fungsi manajemen yang mencakup planning (merencanakan), organizing (mengorganisasikan), leading (memimpin), dan controlling (melakukan pengawasan). Kedua aspek tersebut pada saat ini diarahkan sebagai paradigma pendidikan di Indonesia melalui program pengelolaan berbasis sekolah. Fungsi pengelolaan pendidikan ini tidak dapat dilepaskan dari peran dan tanggung jawab kepala sekolah. Seperti ditegaskan dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan Bab VIII Pasal 50 ayat (1) bahwa: “Setiap satuan pendidikan dipimpin oleh seorang kepala satuan sebagai penanggungjawab pen-didikan”. Penanggungjawab pendidikan dalam satuan pendidikan ini disebut sebagai kepala sekolah. Menyadari kompleksnya pengelolaan pendidikan tersebut, maka tuntutan manajemen sekolah terhadap peran dan fungsi kepala sekolah di era ini cukup tinggi. Paradigma baru pendidikan dalam era otonomi daerah dan desentralisasi pendidikan ini perlu didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas, dan kepala sekolah merupakan “The Key People” dalam garis pengelolaan suatu lembaga pendidikan dan sekaligus merupa-kan penanggung jawab pendidikan. Kepala sekolah dihadapkan pada tantangan dan tanggung jawab untuk mengelola dan memberdayakan berbagai potensi dan sumber daya untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan sekolah. Maka seorang kepala sekolah dituntut akuntabilitasnya sebagai penanggungjawab pendidikan.

Kemampuan seorang kepala sekolah menunjukkan akuntabilitasnya berarti juga menunjukkan akuntabilitas pendidikan dari institusi itu sendiri.

Kemampuan seorang kepala sekolah untuk menunjukkan akuntabilitasnya juga dapat dipengaruhi oleh tingkat pendidikan atau kualifikasi yang dimilikinya. Pada dasarnya semakin tinggi kualifikasi seseorang maka akan semakin luas dan terbuka cakrawala berpikirnya. Namun dalam kenyataannya memang tidak menjamin bahwa semakin tinggi kualifikasi seseorang maka akan semakin luas dan terbuka paradigma dalam melihat sesuatu hal secara menyeluruh. Hal ini dikarenakan bahwa kemampuan untuk melihat dan mengatasi suatu tantangan secara lebih menyeluruh juga dapat dipengaruhi oleh pengalaman dalam masa kerja. Semakin tinggi masa kerja maka akan semakin tinggi pengalaman yang dimiliki. Semakin tinggi pengalaman yang dimiliki maka akan semakin mampu seorang kepala sekolah melaksanakan pertanggung-jawaban pengelolaan pendidikan. Pentingnya kebutuhan akan akuntabilitas kepala sekolah telah digariskan pemerintah dalam standarisasi kompetensi kepala sekolah, namun pada umumnya kepala sekolah di Indonesia dan termasuk pula dalam lembaga pendidikan.

Hubungan Pengambilan Keputusan Rasional dengan Akuntabilitas Kepemimpinan Kepala Sekolah 24 *Eduscience – Volume 2 Nomor 1*, Agustus 2016 dikatakan sebagai manajer yang profesional, karena pengangkatannya tidak didasarkan pada kemampuan dan pendidikan profesional, tetapi lebih pada pengalaman menjadi guru. Pengangkatan kepala sekolah dipilih dari guru yang dipandang baik dan cakap untuk menjadi kepala sekolah, sehingga dalam proses selanjutnya banyak guru yang pada awalnya berkinerja sangat baik sebagai guru, menjadi tidak memperlihatkan kinerja yang baik ketika menjadi kepala sekolah. Indikator lain yang tampak adalah keterjebakan kepala sekolah dalam rutinitas dan kompleksitas tugas manajerial. Tuntutan dan tantangan dua arah antara regulasi pendidikan dan kebijakan yayasan seringkali menjadi suatu konflik tersendiri dalam peran dan tugas kepala sekolah dalam fungsi pengelolaan dan pemberdayaan dalam unit pendidikan. Keadaan ini seringkali menimbulkan benturan dan konflik horizontal dan vertikal. Akhirnya kepala sekolah terjebak dalam emosi dan situasi di mana persoalan kecil berpotensi

menjadi besar, tidak berperan sebagai pemecah masalah tetapi justru menjadi bagian dari permasalahan itu sendiri. Seorang kepala sekolah yang tidak memiliki kestabilan emosi akan menyulitkan diri dalam berhubungan dengan bawahannya ataupun dalam relasinya dengan orang lain sehingga akan sangat mempengaruhi kemampuannya dalam melakukan pengambilan keputusan secara rasional.

Kenyataan-kenyataan yang terjadi di lapangan seperti ini pada akhirnya membawa sekolah pada kinerja buruk. Kinerja buruk ini memperlihatkan ketidakmampuan sekolah untuk menunjukkan kapabilitas dan melihat permasalahan secara rasional dan akibatnya sulit untuk melakukan pengambilan keputusan secara rasional. Untuk menghadapi tantangan internal dan eksternal tersebut maka organisasi perlu untuk mempelajari kebutuhan-kebutuhan dari masyarakat terhadap pendidikan, khususnya pada lembaga pendidikannya. Karenanya peran dan fungsi kepala sekolah menjadi sangat menentukan. Sangat dibutuhkan kepala sekolah yang memiliki kemampuan mengambil keputusan rasional sehingga mampu menunjukkan akuntabilitas yang tinggi. Maka akuntabilitas kepala sekolah menjadi suatu kebutuhan ketika sekolah-sekolah swasta dalam era tantangan ini. Apabila kepala sekolah telah memiliki akuntabilitas yang tinggi maka diharapkan sekolah dapat memiliki akuntabilitas kepemimpinan pendidikan sebagai prinsip pengelolaan pendidikan. Maka akuntabilitas dan pengambilan keputusan rasional menjadi dasar dari manajemen berbasis sekolah.

Basis delegasi kepala sekolah dalam manajemen berbasis sekolah.

Dalam suatu organisasi formal maka akan terjadi pola hubungan antara seorang manajer dan bawahan. Hubungan antara manajer dan bawahan terbentuk melalui delegasi. Laurie J. Mullins megemukakan definisi sebagai berikut: Delegation means the conferring of a specified authority by a higher authority. In its essence it involves a dual responsibility. The one to whom authority is delegated becomes responsible to the superior for doing the job, but the superior remains responsible for getting the job done. This

principle of delegation is the centre of all processes in formal organization (Mullins, 2005)

Kutipan di atas menjelaskan bahwa delegasi merupakan suatu pemberian wewenang dari pe-megang otoritas yang lebih tinggi. Esensi dari delegasi itu adalah adanya tanggung jawab ganda. Ketika seseorang diberi delegasi otoritas maka ia akan menjadi bertanggung jawab kepada manajer superior untuk melaksanakan pekerjaan tersebut, tetapi manajer superior tetap bertanggungjawab atas pekerjaan tersebut. Prinsip delegasi merupakan pusat dari seluruh proses dalam organisasi formal. Di dalam organisasi sekolah swasta, maka delegasi juga menjadi pusat dari seluruh proses yang membentuk pola hubungan antara manajer superior, manajer dan bawahan. Pemegang otoritas tertinggi dalam sekolah swasta dipegang oleh Ketua Yayasan selaku manajer superior. Ketua Yayasan memberikan delegasi otoritas (wewenang) dan tanggung jawab pekerjaan kepada kepala sekolah selaku manajer. Selanjutnya kepala sekolah akan memiliki tanggungjawab ganda, yaitu bertanggungjawab kepada ketua yayasan Hubungan Pengambilan Keputusan Rasional dengan Akuntabilitas Kepemimpinan Kepala Sekolah 25 Eduscience – Volume 2 Nomor 1, Agustus 2016 (manajer superior) dan sekaligus tanggung jawab kepada bawahan (subordinate). Mullins menggambarkan alur pola hubungan tersebut sebagai berikut:



Gambar 1 The Basis of Delegation

Prinsip Delegasi seperti yang digambarkan dalam The Basis of Delegation mencakup tiga prinsip delegasi, yaitu:

1. Authority, is the right to take action or make decisions that manager would otherwise have done. Authority legitimises the exercise of power within the structure and rules of the organisation. It enables the subordinate to issue valid instructions for others to follow.
2. Responsibilities, involves an obligation by the subordinate to perform certain duties or make certain decisions and having to accept possible reprimand from the managers for unsatisfactory performance. The meaning of the term "responsibility" is, however subject to possible confusion: although delegation embraces both authority and responsibility, effective delegation is not abdication of responsibility.
3. Accountability, is interpreted as meaning ultimate responsibility and cannot be delegated. Managers have to accept "responsibility" for the control of their staff, for the performance of all duties allocated to their department/section within the structure of the organisation, and for the standard of results achieved." (Mullins, 2005)

Menurut pendapat di atas bahwa: 1. Otoritas, adalah hak seorang manajer untuk mengambil tindakan atau membuat keputusan. Otoritas merupakan legitimasi pelaksanaan kekuasaan dalam struktur dan aturan organisasi. Hal ini memungkinkan seorang manajer untuk mengeluarkan instruksi sehingga bawahan mengikutinya. 2. Responsibilitas (tanggung jawab), melibatkan kewajiban bawahan untuk melakukan tugas tertentu atau membuat keputusan tertentu dan harus menerima teguran dari manajer apabila kinerja tidak memuaskan. Maka arti dari Responsibilitas (tanggung jawab) itu sendiri akan mencakup adanya otoritas dan tanggung jawab itu sendiri. 3. Akuntabilitas, ditafsirkan sebagai tanggung jawab utama dan tidak dapat didelegasikan. Manajer harus menerima "akuntabilitas sebagai tanggung jawab utama" untuk melakukan kontrol terhadap staf mereka. Kinerja tugas staf dialokasikan ke dalam bagian/ departemen dalam suatu struktur organisasi guna mencapai hasil sesuai standar yang ditetapkan. Dari kutipan di atas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa:

1. Delegasi menjadi sentral dan sangat penting karena delegasi akan membentuk alur pola hubungan antara manajer superior, manajer dan bawahannya.
2. Pola hubungan antara manajer dengan manajer superior terwujud melalui akuntabilitas
3. Akuntabilitas dikatakan sebagai tanggung jawab utama seorang manajer kepada manajer superior untuk tindakan yang dilakukan bawahan. Tanggung jawab ini adalah mutlak dan tidak dapat dipindahkan kembali kepada bawahan.
4. Akuntabilitas seorang manajer kepada manajer superior berarti: (a) Melihat pekerjaan telah dilakukan dan (b) Bawahan mencapai hasil sesuai dengan standar yang ditetapkan. Hubungan Pengambilan Keputusan Rasional dengan Akuntabilitas Kepemimpinan Kepala Sekolah 26 Eduscience – Volume 2 Nomor 1, Agustus 2016
5. Akuntabilitas dapat terjadi apabila: (a) Seorang manajer menerima delegasi otoritas atas pekerjaannya dari manajer superior. Melalui delegasi otoritas ini maka seorang manajer dapat melakukan tindakan dan membuat keputusan. (b) Seorang manajer dapat melakukan

tindakan menegur atas pekerjaan bawahan yang tidak memuaskan. (c) Bawahan memiliki kewajiban untuk melakukan pekerjaannya dan bertanggung jawab kepada manajer. Dari kesimpulan tersebut dapat ditarik suatu pemahaman bahwa dalam suatu organisasi formal, seperti halnya dengan sekolah swasta maka akuntabilitas kepala sekolah selaku manajer pendidikan adalah menjadi aspek yang paling penting karena mencakup bagaimana seorang manajer pendidikan menerima delegasi otoritas atas pekerjaan dari Ketua Yayasan, bertanggung jawab dalam melakukan tindakan dan membuat keputusan, bertanggung jawab atas tindakan bawahan, melakukan tindakan menegur, bawahan atas pekerjaan yang kurang memuaskan dan meminta bawahan melakukan pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan, dan selanjutnya adalah mempertanggungjawabkan kembali pekerjaan yang telah dilakukan bawahan sebagai pencapaian hasil sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Menjelaskan akuntabilitas sebagai peran kunci kepala sekolah dalam manajemen berbasis sekolah.

Bateman dan Snell mengemukakan bahwa akuntabilitas timbul karena adanya delegasi pekerjaan, otoritas dan responsibilitas. Dikemukakan bahwa akuntabilitas dapat didefinisikan dalam dua sudut pandang, yaitu sudut pandang manajer bawahan dan pekerja. Dalam sudut pandang manajer bawahan: *Accountability means that the subordinate's manager has the right to expect the subordinate to perform the job, and the right to take corrective action if the subordinate fails to do so. The subordinate must report upward on the status and quality of his or her performance of the task. (Bateman & Snell, 2009)* Akuntabilitas berarti bahwa manajer bawahan memiliki hak untuk mengharapkan bawahan melakukan pekerjaan, dan hak untuk mengambil tindakan korektif jika bawahan gagal untuk melakukannya, sementara bawahan wajib melaporkan ke atas mengenai status dan kualitas pekerjaan dan tugasnya. Sementara pengertian akuntabilitas dari sudut pandang pekerja adalah: *Accountability is the expectation that employees will perform a job, take corrective action*

when necessary, and report upward on the status and quality of their performance. (Bateman & Snell, 2009).

Pernyataan tersebut memberikan gambaran bahwa akuntabilitas merupakan suatu harapan agar karyawan melakukan pekerjaan tersebut dan mengambil tindakan korektif apabila diperlukan serta melaporkan ke atas mengenai status dan kualitas kinerja mereka. Dari kutipan tersebut maka dapat dikatakan bahwa akuntabilitas merupakan suatu sikap manajer dalam melakukan upaya atau tindakan yang merupakan ke-wenangannya agar bawahan melakukan pekerjaannya, memberikan tindakan korektif terhadap pekerjaan bawahan dan meminta pelaporan dari bawahan atas keadaan dan kualitas kerja mereka. Adrian Furnham mengemukakan bahwa akuntabilitas terkait dengan struktur organisasi, yang mencakup authority, responsibility and accountability, dan didefinisikan sebagai: Authority is a form a power that orders the actions of others through commands that are effective because those who are commanded regard the commands as legitimated. Responsibility is an obligation placed on a person who occupies a certain position. Accountability is the subordinate's acceptance of a given task to perform because he or she is a member of the organization. It requires that person to report on his or her Hubungan Pengambilan Keputusan Rasional dengan Akuntabilitas Kepemimpinan Kepala Sekolah 27 Eduscience – Volume 2 Nomor 1, Agustus 2016 discharge of responsibilities. (Furnham, 2005)

Bahwa otoritas adalah bentuk kekuatan untuk memberi perintah secara efektif atas tindakan orang karena perintah ini merupakan legitimasi. Responsibilitas atau tanggung jawab adalah kewajiban seseorang atas posisi tertentu. Akuntabilitas adalah penerimaan bawahan tentang tugas yang diberikan untuk melakukannya karena dia adalah anggota organisasi. Hal ini mengharuskan orang untuk melaporkan pelaksanaan tanggung jawab. Dari kutipan tersebut maka dapat ditarik suatu kesimpulan otoritas dan responsibilitas merupakan dasar dari akuntabilitas. Akuntabilitas adalah suatu sikap penerimaan bawahan sebagai anggota organisasi terhadap tugas, kewajiban untuk melaksanakan dan memberikan laporan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas.

Gary Dessler mengemukakan akuntabilitas dalam pemahaman Mutual Accountability sebagai berikut: *A sense of mutual accountability is the hallmark of productive teams. Members believe “we are all in together” and “we all have to hold ourselves accountability for doing whatever is needed to help the team achieve its mission”.* Katzenbach and Smith found *the mutual accountability can't be coerced. Instead, it emerges from the commitment and trust the come from working together toward a common goal.* (Gary Dessler, 2001) Kutipan di atas menggambarkan bahwa akuntabilitas merupakan “Rasa tanggung jawab bersama/ Mutual Accountability” yang dicirikan dengan tim yang produktif. Para anggota meyakini bahwa "mereka adalah bersamasama" dan "mereka semua harus menjaga akuntabilitas untuk melaksanakan apa pun yang diperlukan dalam membantu tim mencapai misinya".

Katzenbach dan Smith menemukan bahwa akuntabilitas bersama/Mutual Accountability tidak dapat dipaksakan. Sebaliknya, akuntabilitas muncul dari komitmen dan kepercayaan yang datang dari bekerja bersama menuju tujuan bersama. Berdasarkan kutipan tersebut maka dapat dikatakan bahwa akuntabilitas adalah merupakan suatu bentuk tanggung jawab bersama dari para anggota tim yang timbul karena perasaan kebersamaan dalam pekerjaan dan upaya membantu para anggota dalam mencapai misi dan tujuan kelompok. Fred Luthans mengemukakan teori *Although employees are empowered to make decisions they believe will benefit the organization, must also be held accountable and responsible for results. This accountability is not intended to punish mistakes or to generate immediate, short-term results. Instead the intent is to ensure that the associates are giving their best efforts, working toward agreed upon goals, and behaving responsibly toward each other.* (Luthans, 2008)

Kutipan ini memberikan pengertian bahwa karyawan diberdayakan untuk membuat keputusan yang mereka percayai memberi keuntungan bagi organisasi dan harus dapat dipertanggung-jawabkan dan bertanggungjawab terhadap hasil. Akun-tabilitas bukan dimaksudkan sebagai hukuman atas suatu kesalahan, ataupun ditujukan untuk memberi hasil secara cepat dan hasil jangka pendek. Tujuan akuntabilitas adalah untuk memastikan bahwa karyawan melakukan usaha terbaik mereka, bekerja berdasarkan tujuan

yang telah ditetapkan dan melakukan tanggung jawab satu sama lain. Pengertian yang dikemukakan ini memberi pemahaman bahwa akuntabilitas adalah suatu bentuk pemberdayaan karyawan melalui keterlibatan karyawan dalam pembuatan keputusan, usaha, tindakan dan tanggung jawab atas hasil yang berorientasi pada tujuan. Keterlibatan karyawan dalam pekerjaan berarti adanya unsur kepercayaan antara pihak manajer dan karyawan itu sendiri, inisiatif, kewenangan untuk membuat aturan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hubungan Pengambilan Keputusan Rasional dengan Akuntabilitas Kepemimpinan Kepala Sekolah 28 Eduscience – Volume 2 Nomor 1, Agustus 2016 John W. Newstrom dan Keith Davis juga mengkaitkan akuntabilitas dengan pemberdayaan. Dikemukakan bahwa permasalahan “Powerlessness Problem (masalah ketidakberdayaan)” dalam organisasi terjadi atas kelompok karyawan yang memiliki keyakinan bahwa dalam bekerja mereka tergantung pada orang lain dan bahwa usaha mereka hanya akan berdampak kecil pada kinerja.

Hal ini menyebabkan terjadinya kontribusi yang sangat kecil dari karyawan kepada organisasi, dan timbulnya frustrasi pada karyawan sehingga perlu adanya pemberdayaan. Lebih lanjut dikemukakan bahwa: Empowerment is any process that provides greater autonomy to employees through the sharing of relevant information and the provision of control over factors affecting job performance. Empowering helps remove the conditions that cause powerlessness while enhancing employee feelings of self efficacy. Empowerment authorizes employees to cope with situations and enables them to take control of problems as they arise. Empowerment have been suggested: (1) Helping employees achieve job mastery (giving proper training, coaching, and guided experience that will results in initial succeses, (2) allowing more control (giving them discretion over job performance and then holding acountable for outcomes). (Newstrom & Davis, 2002). Kutipan di atas menekankan pada pemberdayaan sebagai proses yang memberikan otonomi lebih besar kepada karyawan melalui berbagi informasi yang relevan dan penyediaan kontrol atas faktor yang mempengaruhi kinerja. Memberdayakan berarti membantu menghilangkan kondisi yang menyebabkan perasaan tidak berdaya sekaligus meningkatkan self efficacy karyawan. Wewenang dalam pemberdayaan karyawan

dilakukan untuk mengatasi situasi dan memungkinkan mereka untuk mengambil alih masalah yang muncul. Pemberdayaan dilakukan dengan cara: (1) Membantu karyawan mencapai penguasaan pekerjaan (memberikan pelatihan yang tepat dan pengalaman yang hasilnya akan dipandu dalam kesuksesan awal), (2) memungkinkan kontrol lebih besar (memberikan kebebasan bertindak dalam berkinerja dan kemudian akuntabilitas terhadap hasil. Maka dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa akuntabilitas menurut Newstrom dan Davis adalah bertujuan untuk mengatasi ketidakberdayaan karyawan menjadi pemberdayaan karyawan, melalui upaya membantu karyawan dalam penguasaan kerja, memberikan pelatihan, melakukan kontrol dan mengacu kepada hasil. Sementara Wendy Bloisi, Curtis W. Cook & Phillip L.

Hunsaker mengkaitkan pemahaman mengenai akuntabilitas sebagai berikut: Authority is the right to make decisions and commit organizational resources based on position within the organization hierarchy. . Managers draw on their position authority to initiate problem solving, decision making and action. However, with authority come responsibility and accountability. Accountability is holding a person with authority answerable for setting appropriate goals, using resources efficiently, and accomplishing task responsibilities. Accountability means the manager is answerable for the setting of appropriate goals, the efficient allocation of resources and task accomplishment within the unit. (Bloisi, Cook & Phillip, 2003) Otoritas adalah suatu hak untuk membuat keputusan dan meletakkan sumber daya organisasi berdasarkan posisinya di dalam hirarki organisasi. Dalam posisinya, manajer mengidentikkan otoritas yang dimilikinya Hubungan Pengambilan Keputusan Rasional dengan Akuntabilitas Kepemimpinan Kepala Sekolah 29 Eduscience – Volume 2 Nomor 1, Agustus 2016 sebagai kewenangan dalam pemecahan masalah, pengambilan keputusan dan tindakan. Otoritas sendiri merupakan dasar yang menumbuhkan responsibilitas dan akuntabilitas. Sementara akuntabilitas merupakan konsekuensi yang timbul atas otoritas dan responsibilitas. Akuntabilitas berarti manajer yang bertanggung jawab untuk menetapkan tujuan yang tepat, alokasi sumber daya yang efisien dan penyelesaian tugas. Dari pengertian tersebut, maka akuntabilitas dapat dinyatakan sebagai suatu

tanggung jawab manajer untuk menetapkan tujuan yang tepat, alokasi sumber daya yang efisien dan tanggung jawab untuk melakukan suatu tugas. Berdasarkan uraian para ahli seperti dikemukakan di atas, maka dapat disintesis bahwa yang dimaksud dengan akuntabilitas adalah: pertanggungjawaban manajer atas tugas dan pekerjaan yang diberikan oleh manajer superior, dengan indikator: (1) menetapkan tujuan secara tepat, (2) mengalokasikan sumber daya secara efisien, (3) mengarahkan bawahan melakukan pekerjaan sesuai standar yang ditetapkan, (4) mengontrol pekerjaan bawahan, (5) melakukan tindakan korektif atas pekerjaan bawahan yang tidak sesuai dengan standar, (6) meminta pelaporan kerja dari bawahan, dan (7) mempertanggungjawabkan hasil sesuai standar kepada manajer superior.

Karakteristik pengambilan keputusan rasional sebagai peran kunci kepala sekolah dalam manajemen berbasis sekolah

Pengambilan Keputusan Rasional Setiap hari, orang-orang di dalam organisasi akan membuat suatu keputusan. Individu, manajer dan organisasi akan disebut sukses adalah tergantung pada bagaimana pengambilan keputusan dilakukan secara benar dan pada waktu yang tepat, sehingga pengambilan keputusan merupakan hal yang paling penting dari semua kegiatan manajerial. Kegiatan ini merupakan kegiatan yang paling umum dari paling penting dari peran manajer senior dan berkaitan dengan bagaimana seorang manajer memproses informasi. Sebagian besar keputusan manajer senior adalah menyangkut hal yang kompleks dan memiliki konsekuensi yang sangat serius, sehingga keputusan-keputusan ini sering dibuat dalam kelompok. Keputusan dalam organisasi dapat dibagi ke dalam berbagai kelompok dan masing-masing keputusan memiliki berbagai tahapan. Misalnya: (a) keputusan operasional; biasanya dengan efek jangka pendek dan yang bersifat rutin, (b) keputusan taktis; biasanya dengan efek jangka menengah dan non rutin, (c) keputusan strategis; biasanya dengan efek jangka panjang mengenai arah dan tujuan organisasi. Setiap orang di dalam mengambil keputusan memiliki gaya. Beberapa gaya pengambilan keputusan antara lain adalah: (1) Fast versus Slow (Cepat versus lambat): beberapa dapat dan memang membuat keputusan dengan cepat, sedangkan yang lain harus melalui cara merenungkan terlebih dahulu, (2) Risk versus Risk Averse (risiko versus

menolak risiko): beberapa tampak tidak peduli dengan risiko yang dapat timbul, sebaliknya sangat menghindari dan takut akan resiko, (3) Empirical versus Intuitive (empiris versus intuitif), beberapa di antaranya berdasarkan pengalaman (data) dan aktual, bahkan dengan teori kemungkinan dan statistik, sementara yang lainnya lebih kepada insting, (4) Rule following versus rule breaking (menggunakan aturan versus melawan aturan), beberapa suka mengikuti aturan, dan teori-teori perilaku masa lalu, sementara yang lain ada yang keluar dari kebiasaan/aturan dan cenderung inovatif, (5) People versus things (orang versus benda): beberapa manajer merasa mudah untuk membuat keputusan tentang benda (mesin, nama baik), yang lain tentang orang (karyawan, pelanggan), (6) Individual versus group, (individu versus kelompok): beberapa manajer membuat keputusan sendiri dengan konsultasi minimal dan yang lain dalam kelompok dengan konsultasi yang lebih meluas. Thurnholm mengemukakan korelasi psikologis dari empat gaya yang dikenal: (1) A rational style (gaya rasional) ditandai dengan pencarian yang komprehensif untuk informasi, inventarisasi alternatif dan evaluasi alternatif logis, (2) An Intuitive style (gaya intuitif) ditandai kecenderungan mengandalkan firasat dan perasaan daripada aliran informasi dan pengolahan data sistematis, (3) Dependent Style (gaya tergantung) ditandai oleh kebutuhan akan nasihat dan bimbingan dari orang lain sebelum membuat keputusan penting, (4) Avoidant style (gaya menghindar) ditandai dengan upaya Hubungan Pengambilan Keputusan Rasional dengan Akuntabilitas Kepemimpinan Kepala Sekolah 30 Eduscience – Volume 2 Nomor 1, Agustus 2016 untuk menghindari pengambilan keputusan bila memungkinkan.

Seperti dikutip oleh Adrian Furnham bahwa: “For all sorts of reasons, people think in automatic ways that lead to poorer judgements (Hastie & Dawes, 2001: 89). In essences, people are frequently not rational. Bahwa dalam berbagai alasan, orang berpikir dengan cara otomatis yang mengarah pada pertimbangan yang dangkal. Dalam esensinya, orang sering tidak rasional. Hastie dan Dawes dalam Adrian Furnham mencatat bahwa pilihan rasional dapat didefinisikan dengan empat kriteria: (1) didasarkan pada hal-hal yang dimiliki pengambil keputusan seperti keadaan fisiologis, kapasitas psikologik, hubungan sosial dan perasaan, (2) didasarkan pada konsekuensi yang dapat terjadi atas pilihan ini, (3) bila konsekuensi bersifat tidak pasti, maka dievaluasi menurut aturan dasar dari teori peluang (4) pilihan tersebut merupakan hal yang adaptif dan mengandung

kepuasan dan konsekuensi atas pilihan. Jerald Greenberg dan Robert A. Baron mengemukakan bahwa: The essential nature of decision making is identical. It may be defined as the process of making choices from among several alternatives Jerald (Greenberg & Baron, 2003). Dikemukakan bahwa: Sifat penting pengambilan keputusan adalah identik. Hal ini dapat didefinisikan sebagai proses membuat pilihan dari antara beberapa alternatif. Ia mengemukakan bagaimana sifat dasar dari pengambilan keputusan adalah proses itu sendiri.

Hal ini digambarkan dalam Analytical Model of The Decision Making Process, yaitu suatu model yang menjelaskan delapan langkah pendekatan dalam proses pengambilan keputusan organisasi yang berfokus pada dua hal, yaitu perumusan masalah dan implementasi solusi. Delapan langkah pendekatan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- (1) Langkah pertama adalah identifikasi masalah. Untuk menentukan cara untuk memecahkan masalah, pertama harus mengenali dan mengidentifikasi masalah,
- (2) Setelah masalah diidentifikasi, langkah selanjutnya adalah menentukan tujuan yang harus dipenuhi dalam memecahkan masalah,
- (3) langkah ketiga adalah proses pengambilan keputusan untuk membuat sebuah prediksi. Prediksi adalah keputusan tentang bagaimana membuat keputusan, yang dilakukan dengan menilai jenis masalah dan aspek lain dari situasi tersebut,
- (4) Langkah keempat dalam proses adalah generasi alternatif, yaitu mengembangkan solusi yang mungkin dari identifikasi masalah,
- (5) langkah kelima adalah menetapkan solusi yang terbaik sebagai cara paling efektif,
- (6) Langkah keenam, menentukan pilihan, di mana setelah beberapa alternatif dievaluasi, salah satu yang dianggap dapat diterima dipilih.,
- (7) Langkah ketujuh melaksanakan alternatif pilihan,
- (8) Langkah ke delapan adalah langkah tindak lanjut.

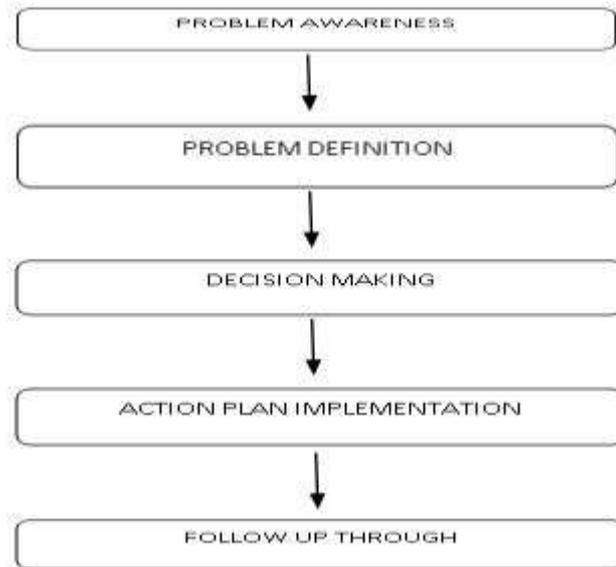
Pemantauan efektivitas keputusan dimasukkan ke dalam tindakan penting bagi keberhasilan organisasi. Apakah masalah masih ada? Apakah ada masalah disebabkan oleh pelaksanaan solusi tersebut? Dengan kata lain, penting untuk mencari umpan balik tentang efektivitas solusi. Wendy Bloisi, Curtis W. Cook &

Philip L. Hunsaker mendefinisikan: Problem solving is the process of eliminating the discrepancy between actual and desired outcomes. Best, the problem needs to be defined and analysed. Then alternative solutions need to be generated. Decision making is selecting the best solution from among feasible alternatives. (Wendy Bloisi, Curtis W. Cook & Philip L. Hunsaker, 2003: 478)

Bahwa pemecahan masalah adalah proses menghilangkan kesenjangan antara hasil aktual dan yang diinginkan. Yang terbaik adalah masalah perlu didefinisikan dan dianalisis. Selanjutnya menghasilkan alternatif solusinya. Pengambilan keputusan adalah memilih solusi terbaik di antara alternatif yang dianggap layak. Wendy Bloisi mengemukakan langkah-langkah dalam pemecahan masalah rasional dalam organisasi, yang terdiri dari lima langkah berikut: (1) Problem awareness (Kesadaran adanya masalah), (2) Problem definition (definisi masalah), (3) Decision making (pengambilan keputusan), (4) action plan implementation (implementasi rencana Hubungan Pengambilan Keputusan Rasional dengan Akuntabilitas Kepemimpinan Kepala Sekolah 31 Eduscience – Volume 2 Nomor 1, Agustus 2016 tindakan) dan (5) follow up through (tindak lanjut). Langkah pertama adalah kesadaran adanya masalah merupakan langkah pertama yang merupakan tanggung jawab utama bagi semua manajer. Kesadaran adanya masalah dilakukan dengan upaya mencari masalah aktual atau potensial, manajer perlu menjaga jalur komunikasi agar tetap terbuka, memantau kinerja pegawai, dan memeriksa apakah terjadi penyimpangan dari rencana atau tidak. Langkah kedua adalah mendefinisikan masalah. Semua informasi yang diperlukan harus dikumpulkan sehingga semua faktor yang relevan dapat dianalisa untuk menentukan masalah yang tepat yang harus diselesaikan. Tujuannya adalah untuk menentukan akar penyebab masalah sehingga pihak-pihak yang terlibat dalam pengambilan keputusan akan dapat tahu apa yang mereka harus lakukan. Langkah ketiga adalah pengambilan keputusan.

Seorang manajer hendaknya bersikap terbuka atas alternatif dari solusi yang mungkin, Selain itu seorang manajer juga harus dapat menentukan kriteria dari keputusan yang akan di ambil dalam bentuk pernyataan tujuan yang harus dicapai untuk memecahkan masalah. Umumnya pernyataan tujuan itu harus memiliki karakteristik SMART: (a) Spesific (khusus), (b) Measureable (dapat diukur), (c) Achieveable (dapat dicapai), (d) Relevant (Relevan), dan (e) Timescaled (berjangka waktu). Langkah keempat adalah implemen-tasi rencana tindakan, termasuk di

antaranya menetapkan tugas, tanggung jawab serta jadwal pelaksanaan. Langkah kelima adalah tindak lanjut, yaitu suatu kegiatan untuk mengembangkan dan memelihara sikap positif dalam setiap orang yang terlibat dalam proses pelaksanaan. Wendy Bloisi, Curtis W. Cook & Phillip L. Hunsaker mengemukakan langkah-langkah pemecahan masalah Rasional Organisasi sebagai berikut



Gambar 2 Langkah-langkah Pemecahan Masalah Rasional Organisasi

Sementara Mc Shane & Von Glinow mendefinisikan: decision making as a conscious process of making choices among alternatives with the intention of moving toward some desired state of affairs. (Shane & Glinow, 2008) Bahwa pengambilan keputusan sebagai sebuah proses sadar untuk membuat pilihan di antara alternatif dengan tujuan menuju pada hal yang diinginkan. Lebih lanjut ditegaskan bahwa dalam setiap organisasi seorang pemimpin tidak dapat memperoleh informasi yang cukup untuk membuat keputusan terbaik secara sendiri, maka keterlibatan karyawan berpotensi dalam memecahkan masalah secara lebih efektif. Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dalam suatu organisasi memiliki beberapa bentuk, yaitu: (a) pada tingkat terendah, partisipasi tidak terlihat dan seringkali bahkan karyawan tidak tahu apa masalah yang terjadi, (b) pada tingkat menengah, keterlibatan karyawan mulai terlihat, biasanya mereka diberitahu tentang masalah dan memberikan rekomendasi kepada pengambil keputusan, dan (c) ada tingkat tertinggi, keterlibatan karyawan terlihat

dalam seluruh proses pengambilan keputusan. Mereka mengidentifikasi masalah, memilih alternatif terbaik, dan melaksanakan pilihan di sana. Manfaat Keterlibatan karyawan adalah: (1) memperbaiki kualitas keputusan karena masalah dapat dikenali dengan lebih akurat Hubungan Pengambilan Keputusan Rasional dengan Akuntabilitas Kepemimpinan Kepala Sekolah 32 Eduscience – Volume 2 Nomor 1, Agustus 2016 dengan kontribusi setiap orang dalam organisasi yang mengetahui adanya masalah tersebut, (2) berpotensi meningkatkan jumlah dan kualitas solusi yang dihasilkan, sebagai sinergi gabungan pengetahuan mereka untuk membentuk alternatif baru, (3) meningkatkan pemilihan alternatif terbaik karena keputusan itu ditinjau oleh orang-orang dengan perspektif yang beragam dan representasi yang lebih luas, (4) keterlibatan karyawan cenderung untuk memperkuat komitmen karyawan untuk keputusan tersebut. Mereka merasa atas kesuksesan pengambilan keputusan. Hal ini juga memiliki efek positif terhadap motivasi karyawan, kepuasan, dan peningkatan pencapaian tujuan organisasi, (5) keterlibatan karyawan juga meningkatkan berbagai keterampilan, perasaan otonomi, dan identitas tugas, semua pekerjaan yang meningkatkan pengayaan dan potensi motivasi karyawan, (6) partisipasi karyawan lebih terdorong untuk melaksanakan keputusan dan kecil kemungkinannya untuk menolak perubahan yang dihasilkan dari keputusan tersebut. Pada akhirnya adalah bahwa keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan adalah untuk mencari suatu kompromi sebagai solusi atas masalah.

Bahwa alternatif yang ada dipilih hanya untuk mencari solusi terbaik dari alternatif yang ada, dan tidak menjamin kesempurnaan pemecahan masalah. Colquitt, Lepine & Wesson mengemukakan bahwa: Learning reflects relatively permanent changes in an employee's knowledge or skill that result from experience. The more employees learn, the more they bring to the table when they come to work. Why is learning so important? Because it has a significant impact on decision making. Which refers to the process of generating and choosing from a set of alternatives to solve a problem. The more knowledge and skill employees process, the more likely they make accurate and sound decision. (Colquitt, Lepine & Wesson, 2009) Bahwa belajar mencerminkan perubahan yang relatif permanen dalam pengetahuan dan keterampilan karyawan sebagai hasil dari pengalaman. Semakin banyak karyawan belajar maka akan semakin banyak pengalaman yang dapat mereka bawa dalam pekerjaan. Sehingga belajar menjadi sangat penting dan

berpengaruh secara signifikan terhadap pengambilan keputusan. Semakin besar pengetahuan dan keterampilan karyawan maka akan semakin besar kemungkinan untuk membuat keputusan yang akurat. Dinyatakan bahwa terdapat dua metode dimana karyawan dapat melakukan pengambilan keputusan, yaitu: (1) Keputusan Terprogram, adalah keputusan yang otomatis karena pengetahuannya membuat seseorang mampu mengenali, mengidentifikasi situasi dan mengambil tindakan yang perlu dilakukan, (2) Keputusan tidak terprogram, yaitu suatu keputusan rasional yang ditempuh dengan menggunakan model. Menggunakan langkahlangkah pendekatan pemecahan masalah sehingga dapat dihasilkan keputusan yang maksimal dengan mempertimbangkan alternatif yang ada.

Langkah-langkah itu dilakukan dengan cara: (a) mengidentifikasi masalah secara menyeluruh, memeriksa situasi dan mempertimbangkan semua pihak yang berkepentingan, (b) mengembangkan alternatif solusi, (c) mengevaluasi semua alternatif secara simultan, (d) menggunakan informasi yang akurat untuk mengevaluasi alternatif, (e) memilih alternatif yang dapat memaksimalkan nilai. Gibson, Ivancevich, Donnelly & Konopaske mendefinisikan: decision making means to achieve some result or to solve some problem, outcome of a process influenced by many forces. (Gibson, Ivancevich, Donnelly & Konopaske, 2006). Bahwa pengambilan keputusan diartikan untuk mencapai beberapa hasil yang bermakna atau untuk memecahkan masalah, sebagai hasil proses yang dipengaruhi oleh banyak kekuatan. Proses pengambilan keputusan dilakukan melalui tujuh tahapan: (a) menetapkan tujuan dan hasil pengukuran, (b) mengidentifikasi masalah, (c) mengembangkan alternatif, (d) mengevaluasi alternatif, (e) pemilihan alternatif, (f) melaksanakan keputusan, (g) pengawasan dan evaluasi.

Hubungan Pengambilan Keputusan Rasional dengan Akuntabilitas Kepemimpinan Kepala Sekolah 33 *Eduscience – Volume 2 Nomor 1, Agustus 2016* Slocum & Hellriegel mengemukakan bahwa: The rational model involves a process for choosing among alternatives to maximize benefits to an organization. (Slocum & Hellriegel, 2009). Bahwa model rasional melibatkan proses untuk memilih di antara alternatif untuk memaksimalkan manfaat bagi organisasi. Hal ini mencakup definisi masalah, pengumpulan data dan analisis serta penilaian alternatif secara cermat. Model pengambilan keputusan rasional menganggap bahwa: (1) semua informasi yang tersedia tentang alternatif telah diperoleh, (2) alternatif disusun secara peringkat berdasarkan kriteria yang telah disepakati, (3)

alternatif yang dipilih dapat memberikan keuntungan yang maksimal bagi organisasi. Adrian Furnham mengemukakan bahwa keputusan dapat dikelompokkan sebagai berikut: (1) Tipe keputusan terprogram (Everyday Programmed Decisions), meliputi: a. Tugas sehari-hari, seperti: tugas rutin, tersedianya bimbingan tentang bagaimana dan apa yang harus dilakukan, bagaimana dan apa yang harus dilakukan, kebijakan organisasi, b. Yang terlibat dalam pembuatan keputusan adalah pekerja tingkat rendah dan biasanya tingkat supervisor. c. Tipe keputusannya cepat, dan beresiko rendah. (2) Tipe keputusan tidak terprogram (Unusual Non Programmed Decisions), yang memiliki ciri-ciri: a. Tipe tugasnya bersifat kreatif. b. Tidak ada bimbingan atau petunjuk sebagai hasil kebijakan. c. Pihak yang dilibatkan dalam pembuatan keputusan ini adalah pihak pekerja tingkat atas, yang mencakup supervisor dan manajer. d. Kecepatan keputusan adalah lambat, dan memiliki resiko tinggi. Berdasarkan uraian tersebut, maka pengambilan keputusan rasional dapat disintesiskan sebagai suatu tindakan rasional manajer dalam memilih suatu pilihan dari sejumlah alternatif guna menjawab masalah organisasi, dengan indikator: (1) menggunakan informasi yang akurat, (2) mengetahui secara jelas tujuan-tujuan yang relevan, (3) mengkaitkan keputusan dengan tujuan dan sasaran dari pengambilan keputusan, (4) menggunakan kriteria untuk menilai tujuan, (5) memilih alternatif yang efisien dalam memaksimalkan pencapaian tujuan, dan (6) mempertimbangkan konsekuensi atas pilihan

E. LATIHAN

Latihan

Petunjuk Latihan :

Jawablah pertanyaan pilihan ganda di bawah ini dengan sebaik-baiknya sebelum menjawab soal nomor 1 sampai 10 berikut ini!

Soal Latihan :

1. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan kepemimpinan yang seharusnya...
 - a. **Dapat** dilihat
 - b. Dapat diukur
 - c. Dapat diamati
 - d. Dapat dipertanggungjawabkan

2. Masyarakat dalam pemahaman manajemen berbasis sekolah mengutamakan adanya...
 - a. Kenyamanan
 - b. Keadilan
 - c. 'Keterbukaan
 - d. **Kebermutuan**

3. Yang dimaksud dengan jembatan masa depan dalam dunia pendidikan dan bagi orang tua adalah...
 - a. Sekolah modern
 - b. Sekolah maju
 - c. **Sekolah** berkualitas
 - d. Sekolah mahal

4. Menyadari kompleksnya pengelolaan pendidikan maka tuntutan terhadap peran dan strategi dari sangat dibutuhkan.
 - a. **Kepala** sekolah
 - b. Komite sekolah
 - c. Dewan pendidik
 - d. Masyarakat

5. Kemampuan seorang kepala sekolah untuk menunjukkan akuntabilitasnya juga dapat dipengaruhi oleh...
 - a. Faktor agama
 - b. Faktor suku
 - c. **Faktor** pendidikan
 - d. Faktor karakter

6. Pentingnya kebutuhan akan akuntabilitas kepala sekolah telah digariskan pemerintah dalam...
 - a. **Standarisasi** kompetensi kepala sekolah
 - b. Standarisai manajemen berbasis sekolah
 - c. Standarisasi pengelolaan sekolah
 - d. Standarisai umum penyelenggaraan pendidikan

7. Suatu pemberian wewenang dari pe-megang otoritas yang lebih tinggi.....
- Otonomi
 - Wewenang
 - Delegasi**
 - Kekuasaan
8. 3 pihak yang menunjukkan basis delegasi adalah...
- Manajer superior, manajer dan subordinat**
 - Manajer, supervisor, manajer superior
 - Supervisor, manajer, manajerial
 - Manajerial, leader, supervisor
9. Delegasi menjadi sentral dan sangat penting karena delegasi akan membentuk
- Pola hubungan antara manajer dengan manajer superior
 - Alur** pola hubungan antara manajer superior, manajer dan bawahannya
 - tanggung jawab utama seorang manajer kepada manajer superior
 - kewajiban untuk melakukan pekerjaannya dan bertanggung jawab kepada manajer
10. Akuntabilitas menurut Newstrom dan Davis adalah bertujuan untuk ha tersebut di bawah ini, kecuali...
- Mengatasi ketidakberdayaan karyawan menjadi pemberdayaan karyawan,
 - Upaya membantu karyawan dalam penguasaan kerja,
 - Memberikan pelatihan,
 - Melakukan kontrol dan mengacu kepada proses**

1. Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Cocokkan jawabanmu dengan kunci jawaban tes formatif 1 yang ada pada bagian akhir dari modul ini. Ukurlah tingkat penguasaan materi kegiatan belajar 1 dengan rumus sebagai berikut:

Tingkat penguasaan = Jumlah jawaban benar x 10

2. Rangkuman

Peran kepala sekolah sangat mendasar dalam manajemen berbasis sekolah. Hal ini dicirikan dengan karakteristik akuntabilitas dan pengambilan keputusan rasional seorang kepala sekolah. Pengambilan keputusan rasional akan sangat terkait dengan kemampuan suatu organisasi dalam menyelesaikan masalah organisasi guna mewujudkan tujuan organisasinya, karena pengambilan keputusan rasional adalah pengambilan keputusan yang dilakukan berdasarkan data dan aktual, berdasarkan pencarian informasi secara komprehensif, serta dilakukannya inventarisir alternatif solusi dan evaluasi terhadap alternatif logis. Hal ini berarti semakin rasional suatu pengambilan keputusan dilakukan atas masalah organisasi maka akan semakin logis dan jernih keputusan ditempuh dan akan semakin mampu seorang manajer mempertanggungjawabkan tugas dan pekerjaannya kepada manajer superior. Artinya semakin rasional pengambilan keputusan maka akan semakin tinggi akuntabilitas, maka diduga pengambilan keputusan rasional memiliki hubungan yang positif dengan akuntabilitas.

F. TES FORMATIF

Petunjuk :

Jawablah dengan singkat, tepat dan jelas pertanyaan nomor 1 – 5!

Soal :

1. Mengapa tuntutan terhadap peran dan fungsi kepala sekolah dalam manajemen berbasis sekolah sangat tinggi?

2. Pentingnya kebutuhan akan akuntabilitas kepala sekolah telah digariskan pemerintah dalam standarisasi kompetensi kepala sekolah dan hal ini menjadi bagian dari standar manajemen berbasis sekolah. Jelaskan !
3. Apa maksna dari delegasi?
4. Gambarkan dan jelaskan basis delegasi !
5. Gambarkan dan jelaskan langkah-langkah pemecahan masalah raasional organisasi !

Kunci Jawaban:

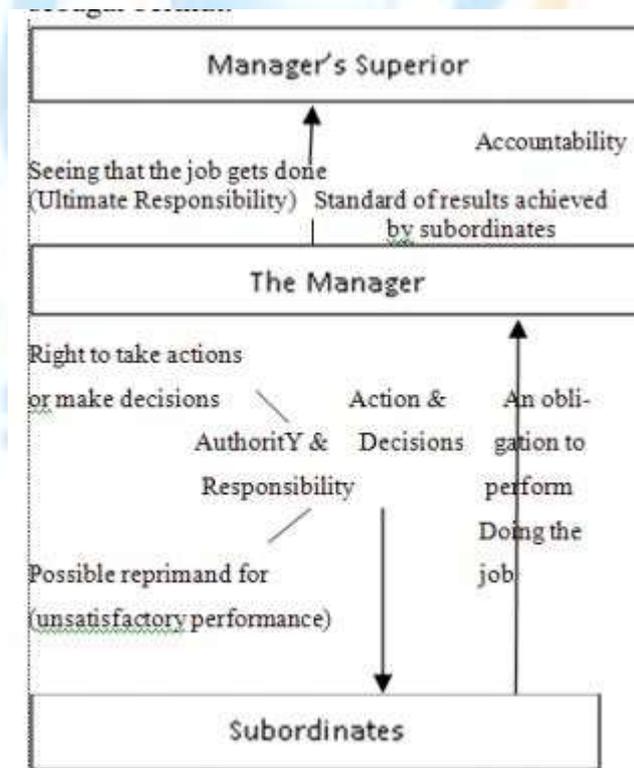
1. Tuntutan terhadap peran dan fungsi kepala sejobah dalam manajemen berbasis sekolah sangat tinggi karena:
Menyadari kompleksnya pengelolaan pendidikan tersebut, maka tuntutan manajemen sekolah terhadap peran dan fungsi kepala sekolah di era ini cukup tinggi. Paradigma baru pendidikan dalam era otonomi daerah dan desentralisasi pendidikan ini perlu didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas, dan kepala sekolah merupakan "The Key People" dalam garis pengelolaan suatu lembaga pendidikan dan sekaligus merupa-kan penanggung jawab pendidikan. Kepala sekolah dihadapkan pada tantangan dan tanggung jawab untuk mengelola dan memberdayakan berbagai potensi dan sumber daya untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan sekolah. Maka seorang kepala sekolah dituntut akuntabilitasnya sebagai penanggungjawab pendidikan. Kemampuan seorang kepala sekolah menunjukkan akuntabilitasnya berarti juga menunjukkan akuntabilitas pendidikan dari institusi itu sendiri.
2. Pentingnya kebutuhan akan akuntabilitas kepala sekolah telah digariskan pemerintah dalam standarisasi kompetensi kepala sekolah dan hal ini menjadi bagian dari standar manajemen berbasis sekolah adalah: Apabila kepala sekolah telah memiliki akuntabilitas yang tinggi maka diharapkan sekolah dapat memiliki

akuntabilitas kepemimpinan pendidikan sebagai prinsip pengelolaan pendidikan.

3. Makna dari delegasi adalah:

Delegasi merupakan suatu pemberian wewenang dari pemegang otoritas yang lebih tinggi. Esensi dari delegasi itu adalah adanya tanggung jawab ganda. Ketika seseorang diberi delegasi otoritas maka ia akan menjadi bertanggung jawab kepada manajer superior untuk melaksanakan pekerjaan tersebut, tetapi manajer superior tetap bertanggungjawab atas pekerjaan tersebut. Prinsip delegasi merupakan pusat dari seluruh proses dalam organisasi formal.

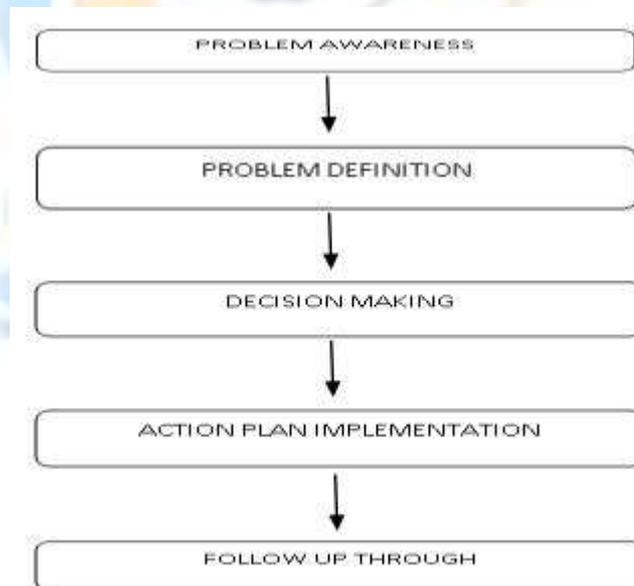
4. Gambar Basis delegasi:



Prinsip Delegasi seperti yang digambarkan dalam The Basis of Delegation mencakup tiga prinsip delegasi, yaitu: 1. Authority, is the right to take action or make decisions that manager would otherwise have done. Authority legitimises the exercise of power

within the structure and rules of the organisation. It enables the subordinate to issue valid instructions for others to follow. 2. Responsibilities, involves an obligation by the subordinate to perform certain duties or make certain decisions and having to accept possible reprimand from the managers for unsatisfactory performance. The meaning of the term “responsibility” is, however subject to possible confusion: although delegation embraces both authority and responsibility, effective delegation is not abdication of responsibility. 3. Accountability, is interpreted as meaning ultimate responsibility and cannot be delegated. Managers have to accept “responsibility” for the control of their staff, for the performance of all duties allocated to their department/section within the structure of the organisation, and for the standard of results achieved.” (Mullins, 2005)

5. langkah-langkah pemecahan masalah rasional organisasi !



Bahwa pengambilan keputusan sebagai sebuah proses sadar untuk membuat pilihan di antara alternatif dengan tujuan menuju pada hal yang diinginkan. Lebih lanjut ditegaskan bahwa dalam setiap organisasi seorang pemimpin tidak dapat memperoleh informasi yang cukup untuk membuat keputusan terbaik secara

sendiri, maka keterlibatan karyawan berpotensi dalam memecahkan masalah secara lebih efektif. Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dalam suatu organisasi memiliki beberapa bentuk, yaitu: (a) pada tingkat terendah, partisipasi tidak terlihat dan seringkali bahkan karyawan tidak tahu apa masalah yang terjadi, (b) pada tingkat menengah, keterlibatan karyawan mulai terlihat, biasanya mereka diberitahu tentang masalah dan memberikan rekomendasi kepada pengambil keputusan, dan (c) ada tingkat tertinggi, keterlibatan karyawan terlihat dalam seluruh proses pengambilan keputusan. Mereka mengidentifikasi masalah, memilih alternatif terbaik, dan melaksanakan pilihan di sana.

G. VIDEO TUTORIAL

Untuk meningkatkan pemahaman maka video tutorial mengenai Kepala Sekolah Peran KUnci dalam Manajemen Berbasis Sekolah ini dapat dijadikan sebagai sumber belajar dan dapat diunduh melalui:

?????

H. PENGAYAAN

Untuk mengembangkan pemahaman lebih lanjut, maka kita akan memperkaya pemahaman dengan menganalisis artikel jurnal penelitian dengan judul: R. Susanto (2017). Hubungan Pengambilan Keputusan Rasional Dengan Akuntabilitas Kepemimpinan Kepala Sekolah Eduscience – Volume 2 Nomor 1, Agustus 2016

<http://ejournal.esaunggul.ac.id/index.php/EDU/article/view/1546/1410>

I. FORUM

Setelah melakukan kajian pada artikel , maka pengalaman belajar selanjutnya adalah diskusikan hal-hal esensial apa yang dapat ditarik Atas artikel tersebut?

J. Daftar Pustaka

Mulyasa, E. 2014. Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi., Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

A.Whetten, David & Kim S. Cameron (2007). Developing Management Skills, New York: Prentice Hall.

Bateman & Snell (2009). Management, Leading and Collaborating in the Competitive World, New York: McGraw Hill.

Bloisi, Wendy & Curtis W. Cook & Phillip L. Hunsaker (2003). Management and Organisational Behaviour. New York: Mc.Graw Hill. Colquitt,

Lepine & Wesson. (2009). Organizational Behavior, Improving Performance and Commitment in the Workplace. NewYork: McGraw Hill.

Depdiknas RI, Nomor Pokok Statistik Nasional, ([http://npsn.jardiknas.org/ cont/ data_ statistik/index.php](http://npsn.jardiknas.org/cont/data_statistik/index.php))

Dessler, Gary. (2001). Management, Leading People and Organizations in the 21st Century. London: Prentice Hall. Furnham,

Adrian. (2005). The Psychology of Behaviour at Work, The Individual in the Organization. New York: Psychology Press.

Greenberg, Jerald & Robert A. Baron. (2003) Behavior in Organizations, Understanding and Managing the Human Side of Work. New York: Prentice Hall.

Gibson, Ivancevich dan Donnely. (1997). Organizations, Behavior, Structure, Processes. NewYork: Irwin Book Team.

Gibson, Ivancevich, Donnelly dan Konopaske. (2006). Organization, Behavior, Structure, Processes. NewYork: Mc Graw Hill.

Mullins, Laurie. (2005). Management and Organisational Behaviour. London: Prentice Hall.

Kinicki dan Kreitner. (2008). *Organizational Behavior, Key Concepts, Skills dan Best Practices*. New York: McGraw Hill.

Luthans, Fred. (2008). *Organizational Behavior*, New York: McGraw Hill International.

Luthans, Fred. (2006). *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Andi Offset.
Permendiknas RI No. 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan Oleh Satuan Pendidikan Dasar dan menengah.

Robbins, Stephen P & Timothy A. Judge. (2007) *Organizational Behavior*, New York: Prentice Hall.

R. Susanto (2017). Hubungan Pengambilan Keputusan Rasional Dengan Akuntabilitas Kepemimpinan Kepala Sekolah Eduscience – Volume 2 Nomor 1, Agustus 2016

Salusu, J. (1996). *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*, Jakarta: Grasindo.

Shane. Mc & Von Glinow, (2008). *Organizational Behavior*, New York: McGraw Hill.

Slocum dan Hellriegel. (2009). *Principles of Organizational Behavior*, South Western: ISE.

