



## **Manajemen Sekolah Terkait Analisis Pendekatan Hubungan Manusia terhadap Partisipasi Guru Pendidikan dalam Pengambilan Keputusan**

**Puja Devi Sri Raso Tampubolon**

Universitas Kristen Indonesia, Indonesia

e-mail : [pujadevisrirasotampubolon@gmail.com](mailto:pujadevisrirasotampubolon@gmail.com)

**Abstract:** Decision making by the principal is part of school management. The goals and even the school's vision and mission are part of a decision that is determined to be the hallmark of each school. The goals in every school are definitely the main focus that must be achieved by the school organization. It is not uncommon to find problems due to low teacher participation in decision making on teacher performance results. Low teacher performance will result in a low level of achievement of goals within the school itself. For this reason, it is especially important for school principals to use a human relations approach to build good relationships with teachers. The human relations approach describes how managers communicate with their employees. The purpose of this study is for school principals to improve relationships with teachers with a human relations approach. The research method used is qualitative research with literature study. The result of this study is to explain the theory of the human approach, the notion of decision making, and the human relations approach included in the Bible with the story of the Tower of Babel.

**Keywords:** *Human Relations Approach, Teacher Participation, Decision Making, School Management*

**Abstrak:** Pengambilan keputusan oleh kepala sekolah merupakan bagian dari manajemen sekolah. Tujuan bahkan visi dan misi sekolah merupakan bagian dari sebuah keputusan yang ditentukan untuk menjadi ciri khas masing-masing sekolah. Tujuan dalam setiap sekolah pastinya menjadi fokus utama yang harus dicapai oleh organisasi sekolah. Tidak jarang ditemukan masalah akibat rendahnya partisipasi guru dalam pengambilan keputusan terhadap hasil kinerja guru. Kinerja guru yang rendah akan mengakibatkan rendahnya tingkat tercapainya tujuan dalam sekolah itu sendiri. Untuk itu, secara khusus menjadi hal penting kepala sekolah menggunakan pendekatan hubungan manusia guna membangun hubungan yang baik dengan guru. Pendekatan hubungan manusia menggambarkan cara berkomunikasi antara manajer dengan pegawainya. Tujuan dari penelitian ini, agar kepala sekolah meningkatkan hubungan dengan guru dengan pendekatan hubungan manusia. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif dengan studi pustaka. Hasil dari penelitian ini adalah memaparkan teori tentang pendekatan manusia, pengertian pengambilan keputusan, serta pendekatan hubungan manusia yang dicakup dalam Alkitab dengan kisah menara Babel.

**Kata Kunci:** *Pendekatan Hubungan Manusia, Partisipasi Guru, Pengambilan Keputusan, Manajemen Sekolah*

Copyright (c) 2023 The Authors. This is an open access article under the CC BY-SA 4.0 license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>)

### **PENDAHULUAN**

Pendidikan tidak terlepas dari sebuah tujuan yang ingin dicapai atau dikenal dengan visi dan misi sekolah. Tujuan pendidikan sekolah yaitu membantu pesertadidik mencapai potensi, dan manajemen pendidikan harus fokus pada tujuan masing-masing sekolah (E. N. Sukmawati, 2022; Syafaruddin & Anzizhan, 2004, p. 30). Untuk mencapai

setiap tujuan yang telah direncanakan dan disusun sejak awal, maka perlu kesiapan anggota organisasi untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya masing-masing. Anggota organisasi dalam pendidikan terdiri dari kepala sekolah, dan semua tenaga pendidik. Dalam melaksanakan setiap kegiatan yang sudah direncanakan guna mencapai tujuan pendidikan, tenaga pendidik tidak akan terlepas dari berbagai permasalahan. Permasalahan yang muncul diperlukan adanya solusi guna menyelesaikan permasalahan. Untuk itu, pengambilan keputusan menjadi hal penting dalam menentukan langkah serta solusi dalam menangani permasalahan. Pengambilan keputusan itu sendiri tidak dapat dilakukan secara individu. Maka, sangat penting adanya partisipasi dalam pengambilan keputusan guna penyelesaian masalah dalam sekolah (E. Sukmawati et al., 2022).

Untuk berlangsungnya organisasi dalam sekolah maka penting adanya manajemen dalam setiap organisasi. Dalam melakukan tugas manajemen setiap organisasi terletak kepada peran kepala sekolah. Sebagai pengelola pendidikan, tugas kepala sekolah adalah memastikan sekolah mencapai tujuan pendidikannya. Kepemimpinan adalah komponen penting dari manajemen. Tugas utama kepemimpinan adalah mempengaruhi tenaga pendidik untuk mencapai hasil yang diinginkan. Ini menunjukkan bagaimana para pemimpin bisa menjadi manajer yang buruk jika perencanaan tidak disusun dengan baik, sehingga menyebabkan tim dalam organisasi tersesat (Sholihah et al., 2021, p. 38).

Kepemimpinan pendidikan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan orang lain dalam proses pelaksanaan dan pengembangan pendidikan dan pengajaran sehingga semua kegiatan dapat berjalan dengan sukses dan efisien dalam mencapai tujuan pendidikan. Definisi kepemimpinan pendidikan sangat penting untuk pelaksanaan tugas manajemen. Kapasitas dan kemauan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi, mendorong, mengajak, menasihati, menggerakkan, dan bila perlu memaksa orang atau kelompok untuk menerima pengaruh tersebut dan kemudian melakukan sesuatu yang dapat membantu mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan adalah pemahaman bersama dari pemimpin pendidikan (Sholihah et al., 2021). Kepemimpinan pendidikan memiliki tujuan, yang meliputi, antara lain, sebagai berikut: Pemimpin berkontribusi pada penciptaan lingkungan persaudaraan, kolaborasi, dan kebebasan penuh. Pemimpin membantu kelompok dalam mengatur dirinya sendiri dengan menawarkan kegembiraan

dan bimbingan kepada kelompok dalam mengidentifikasi dan mengungkapkan tujuan. Pemimpin membantu kelompok dalam merancang proses kerja, yang meliputi mendukung kelompok dalam menilai masalah dan memilih pendekatan mana yang paling praktis dan berhasil. Pemimpin memiliki tanggung jawab dalam pengambilan keputusan yang dilakukan secara bersama-sama dengan kelompok. Pemimpin bertanggung jawab atas perkembangan dan kelangsungan dari keberhasilan organisasi (Mulyono, 2018; Sholihah et al., 2021).

Mampu menyelesaikan permasalahan yang muncul dalam pelaksanaan pembelajaran di sekolah adalah salah satu bentuk keberhasilan organisasi. Maka, penting sekali adanya partisipasi guru dalam mengambil keputusan. Rendahnya partisipasi guru dalam mengambil keputusan bisa saja berdampak negatif terhadap kinerja. Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Muthi, hasil penelitiannya menyatakan bahwa hubungan partisipasi guru dalam pengambilan keputusan dengan kinerja guru Madrasah Tsanawiyah se KKM MTs Negeri Cimerak berkaitan erat (Muthi, 2021, p. 66). Jika kinerja guru mengalami kemunduran, maka akan berdampak kepada pencapaian tujuan yang harus dicapai, dengan kata lain organisasi tersebut belum berhasil. Untuk mencapai keberhasilan organisasi maka pemimpin perlu melakukan pendekatan kepada setiap tenaga pendidik dalam organisasi. Pendekatan sebagai bagian penting guna tercapainya keberhasilan suatu organisasi. Jika kinerja guru mengalami kemunduran, maka akan berdampak kepada pencapaian tujuan yang harus dicapai, dengan kata lain organisasi tersebut belum berhasil. Penelitian lainnya berkaitan dengan pengambilan keputusan dipaparkan dalam penelitian Irma Anggraeni, Aan Komariah dan Taufani. Menyatakan bahwa mutu sekolah dasar negeri di Kota Bandung belum optimal, objek penelitian adalah guru dan kepala sekolah dasar di Kota Bandung yang berjumlah 397 guru dan 33 kepala sekolah. Dari hasil penelitian Irma dkk, memaparkan bahwa mutu pendidikan dipengaruhi oleh manajerial kepala sekolah dan kinerja mengajar guru. Pada penelitiannya terkait dengan gambaran kinerja manajerial kepala sekolah, indikator paling rendah terdapat pada indikator pengambilan keputusan dengan menggunakan strategi yang tepat (Anggraeni et al., 2016).

Pengambilan keputusan yang dilakukan sesuai dengan tahapan dapat menghasilkan dampak positif bagi sekolah. Hasil penelitian Puspita dan Baso menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan dalam pencapaian visi dan misi

pendidikan di SMP Cokroaminoto Salongo berdasarkan 6 tahapan proses pengambilan keputusan, kepala sekolah cenderung melakukan 3 tahapan yaitu penentuan kriteria pemecahan masalah, pemilihan alternatif yang terbaik dan penetapan keputusan atau pengimplementasian alternatif yang dipilih. Disimpulkan bahwa pengambilan keputusan mempengaruhi pencapaian visi dan misi (Mohune & Tola, 2019). Selain hal di atas, berdasarkan penelitian Murtiningsih dan Bukman yang menggali secara mendalam Pengaruh pengambilan keputusan kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMP negeri 13 Palembang. Pengambilan keputusan kepala sekolah sudah berjalan dengan baik, sehingga meningkatkan potensi dan kinerja guru-guru, untuk meningkatkan kualitas belajar mengajar dan prestasi SMP Negeri 13 Palembang (Murtiningsih & Lian, 2017). Penelitian lain yang dilakukan Vajar, terkait persepsi guru terhadap pengambilan keputusan kepala sekolah Di SMK Negeri Kelompok Bisnis Manajemen Kota Padang, memaparkan bahwa dilakukannya penilaian terhadap pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah di SMK Negeri Kota Padang. Berdasarkan hasil penelitian, persepsi guru terhadap proses pengambilan keputusan yang dilakukan kepala sekolah dikategorikan cukup baik (Putra, 2014).

Hal menarik lainnya, terkait pentingnya pengambilan keputusan serta dampaknya bagi organisasi dipaparkan pada penelitian Ratnawati dengan populasi 80 kepala sekolah Menengah Atas (SMA) Swasta di wilayah Majelis Pendidikan Katolik Keuskupan Agung Jakarta (MPK-KAJ). Hasil penelitian tersebut memberikan kesimpulan bahwa korelasi antara pengambilan keputusan rasional dengan akuntabilitas tergolong sangat kuat (Susanto, 2016). Secara sederhana akuntabilitas adalah pertanggungjawaban baik secara perorangan atau institusi/lembaga yang memiliki kewenangan terkait dengan masalah-masalah administrasi. Dalam konteks finansial pendidikan, akuntabilitas yang dimaksud adalah pertanggungjawaban administratif pejabat di sebuah lembaga pendidikan terkait dengan pengelolaan dana dalam kurun waktu tertentu. Dalam sistem pembiayaan pendidikan, akuntabilitas merupakan bagian akhir dalam sebuah tata kelola keuangan (Syukri et al., 2020). Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Dilla Yuliatika, Rusdinal, dan Nurhizrah, mengkaji kepemimpinan kepala sekolah dalam mengambil keputusan tentang pelanggaran disiplin di SDN 01 Gurun. Permasalahan terkait pelanggaran atas peraturan sekolah yang dilakukan oleh pendidik dan peserta didik, kepala sekolah mengambil keputusan terkait hukuman dan sanksi kepada pelanggar

peraturan di sekolah. Kepala sekolah dapat menangani guru dan siswa yang melanggar aturan dengan mengkomunikasikan permasalahan yang dihadapi pendidik dan peserta didik tersebut. Tahap selanjutnya yang dilakukan oleh kepala sekolah yaitu dengan memperhatikan jenis pelanggaran yang diperbuat oleh para pendidik dan peserta didik, kemudian mencari penyebab terjadinya pelanggaran tersebut. Kepala sekolah mencoba untuk menemukan variabel yang menyebabkan siswa dan guru melakukan pelanggaran ini (Yuliatika et al., 2021). Maka disimpulkan bahwa kepala sekolah harus mampu mengambil keputusan guna berjalannya setiap peraturan yang sudah diberlakukan di sekolah.

Dalam bukunya Rifa'i menuliskan ada 4 pendekatan dalam manajemen pendidikan, yaitu: pendekatan manajemen ilmiah atau manajemen klasik, pendekatan hubungan manusia, pendekatan kuantitatif serta pendekatan manajemen modern (Rifa'i, 2019, p. 53). Dalam penelitian ini, penulis berfokus pada penggunaan pendekatan hubungan manusia. Pendekatan hubungan manusia dapat memecahkan masalah yang menyangkut faktor manusia dalam organisasi dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang diharapkan, dan pendekatan hubungan manusia dapat menciptakan iklim kerja yang kondusif, dan membantu dalam menghilangkan *miss-communication* dalam bekerja yang kemudian dapat mendorong peningkatan kinerja para pegawai (Bethol et al., 2016). Pendekatan hubungan manusia ini sudah sangat dikenal dalam pendidikan umum, namun pendekatan ini masih belum biasa dalam Pendidikan Agama Kristen (selanjutnya disingkat PAK).

## **METODE**

Metode dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan pendekatan studi pustaka. Sumber dan teori dikumpulkan melalui buku, jurnal atau artikel yang membahas mengenai pendekatan hubungan manusia serta masalah-masalah yang mencakup rendahnya partisipasi guru dalam pengambilan keputusan. Subjek penelitian yaitu guru dan objek penelitian partisipasi guru.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **A. Sejarah Perkembangan Pendekatan Hubungan Manusia**

Pada tahun 1927-1933, Roethberger dan Dickson merevisi teori organisasi klasik Fayol berdasarkan penelitian Hawthorne, menemukan bahwa produktivitas kerja meningkat sebagai akibat dari faktor manusia-sosial seperti moral, perasaan

memiliki, dan manajemen yang efektif dipengaruhi oleh keterampilan interpersonal seperti memotivasi, mengarahkan, partisipatif, pengambilan keputusan dan penggunaan komunikasi yang efektif. Ini juga dikenal sebagai fase behavioris. Dinamika manusia dan pengaruhnya terhadap elemen psikologis dan sosial menjadi fokus teori organisasi pada tahun 1920-an. Mayo, Profesor Riset Industri Universitas Harvard, mempresentasikan penelitiannya yang bernama Hawthorne Worker of the Western Electric Company in Chicago untuk menyelidiki pengaruh cahaya terhadap produktivitas pekerja. Para peneliti berpikir bahwa menambahkan cahaya pada studi Hawthorne akan meningkatkan produktivitas. Kesimpulannya, peningkatan produktivitas pekerja didorong oleh perubahan psikologis dan sosial di tempat kerja, bukan manipulasi fisik (Husaini Usman, 2019, p. 42)

Selama periode behavioris, dua tema muncul: pendekatan hubungan manusia dan pendekatan ilmu perilaku. Hubungan manusia mempertimbangkan struktur organisasi informal, interaksi sosial, kepuasan kerja, dan moral. Perilaku individu dalam struktur organisasi formal menjadi fokus metode ilmu perilaku, yang menggabungkan gagasan teori organisasi klasik dengan psikologi, sosiologi, ilmu politik, dan ekonomi. Barnard (1938) menganalisa perbedaan sistem organisasi antara formal dan nonformal. Simon (1997) mendefinisikan organisasi sebagai keseimbangan antara tujuan anggota organisasi dan tujuan organisasi. Pendekatan ilmiah sosial untuk teori organisasi berkontribusi pada pemahaman siswa tentang motivasi, komunikasi, dan kepemimpinan situasional (Husaini Usman, 2019).

Follet menekankan perlunya manajemen partisipatori pada tahun 1933. Alih-alih hierarkis, kekuatan organisasi harus dibagi. Bekerja melalui orang lain adalah konsep manajemen yang terkenal. Lewin menekankan teori lapangan dan studi seperti dinamika kelompok pada tahun 1939, menemukan bahwa organisasi demokratik dengan partisipasi aktif lebih produktif, memiliki kepuasan kerja lebih, dan mencapai tujuan kelompok lebih cepat daripada kelompok otoriter. Whyte menyelidiki sifat dan peran perilaku kerja kelompok dalam bisnis restoran pada tahun 1949. Para peneliti menemukan bahwa preferensi anggota kelompok untuk usia, jenis kelamin, dan minat lain berkontribusi terhadap produktivitas kerja. Ide komprehensif Homans tentang kelompok kecil sebagai landmark (fitur unggulan) diterbitkan pada tahun 1950. Interaksi lebih berhasil bila ukuran kelompok kecil. Rogers mengusulkan

perlakuan yang berpusat pada pelanggan kepada manajemen pada tahun 1951. Pelanggan adalah raja, dan dia harus diperlakukan dengan hormat (excellent). Perusahaan akan tutup jika tidak ada pelanggan. Moreno menemukan pendekatan sosiometrik pada tahun 1953. Kelompok dengan interaksi interpersonal yang lebih intim mengungguli mereka yang memiliki hubungan interpersonal yang kurang. Rost menekankan pentingnya hubungan dengan pengikut pada tahun 1991 (Husaini Usman, 2019).

Berikut ini adalah asumsi dasar dari pendekatan hubungan manusia:(Husaini Usman, 2019)

- a) Insentif sosial, psikologis, dan ekonomi menginspirasi karyawan.
- b) Meningkatkan moral dan produktivitas karyawan lebih penting daripada memperbaiki kondisi fisik dan lingkungan kerja.
- c) Persepsi, keyakinan, motivasi, pengetahuan, reaksi terhadap frustrasi, nilai-nilai, dan elemen lain yang sebanding semuanya dapat memengaruhi perilaku di tempat kerja.
- d) Individu dalam setiap jenis organisasi cenderung membentuk organisasi sosial nonformal.
- e) Standar tempat kerja dibuat dan didukung oleh kelompok sosial non-formal.
- f) Dengan dukungan manajerial, karyawan memiliki semangat kerja yang kuat dan bekerja lebih giat.

Pendukung pendekatan hubungan manusia berpikir bahwa meningkatkan moral mengarah pada peningkatan produktivitas di tempat kerja. Interaksi manusia mendukung kepemimpinan demokratis atas pemerintahan otoriter. Aspek-aspek manajemen dalam pendekatan hubungan manusia sama dengan yang ada sepanjang masa teori organisasi klasik. Semua metode manajemen terarah, organisme, kelompok, efek yang tidak diinginkan, norma kelompok, partisipatif, sosial dan psikologis, dan non-formal adalah contoh dari prosedur manajemen (Husaini Usman, 2019)

Implementasi metode hubungan manusia mengungkapkan kelemahan sebagai berikut : (Husaini Usman, 2019)

- a) Karyawan jadi manja.
- b) Banyak persyaratan.
- c) Produktivitas kerja turun.

d) Laba perusahaan turun.

Untuk mengatasi kekurangan metode hubungan manusia, profesional manajemen menggunakan kombinasi teori organisasi tradisional dan pendekatan hubungan manusia yang dikenal sebagai pendekatan ilmu perilaku (*behavioral science approach*) (Husaini Usman, 2019).

1. 1938: Barnard, *President of the New Jersey Bell Telephone Company*, mengusulkan konsep terbaiknya, sistem kooperatif (kerja sama). Sistem kooperatif berupaya menjembatani kesenjangan antara teori organisasi klasik dan pendekatan hubungan manusia. Menurut Barnard, eksekutif harus mendamaikan dua prasyarat untuk kesuksesan organisasi: kerja sama dan pembiayaan. Eksekutif harus memprioritaskan dua faktor: efektivitas dan efisiensi (Husaini Usman, 2019).
2. 1943: Maslow menemukan hierarki lima tingkat kebutuhan manusia, yakni kebutuhan psikologis, keamanan, sosial, harga diri, dan aktualisasi diri. Setiap manusia berusaha untuk memenuhi setiap tingkat hirarki. Maslow mengusulkan agar setiap administrator memudahkan karyawan untuk memenuhinya (Husaini Usman, 2019).
3. 1950: Bales percaya bahwa pemimpin harus menentukan tingkat beban kerja dan membina hubungan kerja yang positif dengan karyawan (Husaini Usman, 2019).

## **B. Pengertian Hubungan Manusia**

Terjemahan *human relation* adalah hubungan manusiawi. Banyak juga yang mengartikannya sebagai “hubungan manusia” atau “hubungan antar manusia”, yang tidak sepenuhnya salah karena manusia saling terkait satu sama lain. Hanya saja sifat hubungan manusia berbeda di sini; bukan hanya transmisi pesan dari satu orang ke orang lain, tetapi hubungan antara individu yang berkomunikasi, yang memiliki faktor psikologis yang sangat mendalam. Hubungan manusia dianggap semacam komunikasi karena mereka mengarahkan perilaku (*action oriented*), yang mencakup kegiatan yang ditujukan untuk mengubah sikap, pendapat, atau perilaku seseorang (Akhirudin & Nurjaman, 2022).

Hubungan manusia adalah kata yang sering digunakan untuk menggambarkan bagaimana manajer terlibat dengan bawahan mereka. Kami memiliki hubungan manusia yang kuat dalam organisasi ketika manajemen dan karyawan menganjurkan kondisi kerja yang lebih baik. Ketika moral dan efisiensi



menderita, begitu pula interaksi manusia di dalam organisasi (Hasan et al., 2022, p. 37). Pendekatan hubungan manusia adalah salah satu ide yang menggambarkan hubungan antara manajemen, staf garis depan, dan pelanggan. Pendekatan ini menekankan bahwa persyaratan pekerjaan dan keadaan kerja memiliki efek psikologis yang penting bagi karyawan, khususnya dalam hal kemampuan mereka untuk memenuhi kebutuhan mereka sendiri (mulai dari kebutuhan fisik hingga aktualisasi diri). Hal ini, pada gilirannya, mempengaruhi sikap mereka terhadap pekerjaan dan rekan kerja mereka, dan pada akhirnya bagaimana mereka melakukan tugas mereka. Pendekatan hubungan manusia mengasumsikan bahwa atribut dan kualitas pemimpin organisasi merupakan faktor utama dari kinerja dan kepuasan kerja bawahan mereka. Menurut Glisson (1989), kekuatan, kedewasaan, dan kecerdasan pemimpin berdampak pada loyalitas pekerja terhadap perusahaan (Fauzik Lendriyono, 2022, p. 95).

Secara umum diharapkan bahwa kepemimpinan yang demokratis akan meningkatkan produktivitas pekerja di dalam perusahaan. Metode hubungan manusia sangat penting dalam layanan manusia karena menyiratkan bahwa sikap karyawan mengenai pengaturan kerja dan rekan kerja memiliki dampak langsung pada bagaimana mereka berhubungan dengan pelanggan mereka. Kepercayaan, nilai-nilai positif, dan perasaan peduli dikatakan ditentukan oleh bagaimana perasaan karyawan tentang pekerjaan mereka, bagaimana persyaratan aktualisasi diri mereka dipenuhi, dan bagaimana bisnis memungkinkan dan mendukung mereka dalam pekerjaan mereka. Strategi hubungan manusia memberikan kontribusi besar dengan menghubungkan kesejahteraan karyawan dan klien (Fauzik Lendriyono, 2022).

### **C. Hakikat Pengambilan Keputusan**

Secara lebih khusus pada wilayah konseptual, pengambilan keputusan adalah salah satu fungsi manajemen pendidikan. Hal itu penting bagi administrator pendidikan karena proses pengambilan keputusan memainkan peran kunci dalam motivasi, kepemimpinan, komunikasi, koordinasi, dan perubahan organisasi. Organisasi bekerja hanya jika pemimpin memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan dan mengarahkan pelaksanaannya kepada anggota organisasi sesuai dengan peran dan tanggung jawab. Mengingat fungsi penting pengambilan keputusan di atas, pengambilan keputusan memiliki dampak yang besar terhadap kelangsungan

organisasi pendidikan. Oleh karena itu pemimpin harus dapat memilih pilihan keputusan yang tepat sehingga tujuan organisasi pendidikan untuk meningkatkan kinerja dapat tercapai dengan sebaik-baiknya.

Dari definisi di atas maka pengambilan keputusan merupakan tindakan yang dilakukan secara sadar untuk memilih di antara alternatif yang tersedia untuk mencapai tujuan. Hal itu sebagaimana diuraikan oleh Winoto (2020) bahwa pengambilan keputusan difokuskan pada tindakan untuk mencapai tujuan organisasi untuk memecahkan problem organisasi dan hasilnya dipahami sebagai pedoman yang harus ditaati.

#### **D. Proses Pengambilan Keputusan**

Pengambilan keputusan terdiri dari langkah-langkah yang harus diikuti untuk mencapai alternatif yang optimal. Alternatif harus dipilih secara rasional, dengan kecerdasan tinggi dalam mengumpulkan informasi yang tepat, berdasarkan fakta, keyakinan yang masuk akal, lugas, dan relevan dengan tujuan (Muhammad Arifin & Elfrianto, 2017, p. 325). Merujuk pada pemaparan dari Winoto (2020) proses pengambilan keputusan dalam organisasi pendidikan memiliki berbagai model yang merupakan penjabaran dari teori-teori pengambilan keputusan dalam ilmu manajemen secara umum. Mengutip Stoner, Freeman dan Gilbert (1995) dalam Winoto (2020) mengatakan bahwa proses adalah cara yang telah ditentukan sebelumnya untuk secara sistematis melakukan suatu kegiatan. Menurut Febriansah dan Meilisah (2020: 3), pengambilan keputusan didasarkan pada proses analisis, perencanaan, dan pemodelan yang melibatkan berbagai perhitungan solusi alternatif yang potensial. Ada berbagai langkah dalam pengambilan keputusan.:

**Langkah 1:** Memahami dan mengungkapkan akar penyebab masalah. Para pemimpin sering dihadapkan pada kesadaran bahwa masalah yang sulit untuk diatasi atau diidentifikasi bukanlah akar penyebab masalah. Dengan berbagai fase, para pemimpin dapat memahami tantangan yang dihadapi. Pertama, pemimpin melakukan pemeriksaan menyeluruh terhadap hubungan sebab-akibat. Kedua, pemimpin memeriksa variasi normal atau penyimpangan dari masalah yang sedang berlangsung (Febriansah & Meiliza, 2020, p. 3).

**Langkah 2:** Menganalisis dan mencari data kunci. Setelah mengidentifikasi dan menyatakan masalah, pemimpin harus menyusun langkah selanjutnya. Tahap

pertama bagi pemimpin adalah menilai fakta dan informasi apa yang diperlukan untuk membuat pilihan berdasarkan informasi. Tahap kedua adalah menjamin bahwa informasi dan data dapat diakses secara tepat waktu dan tepat.

**Langkah 3:** Pengembangan solusi alternatif. Kecenderungan untuk menerima ide-ide alternatif yang masuk akal akan dapat menghindarkan pemimpin dari kegagalan mencapai penyelesaian yang optimal. Pertumbuhan sejumlah alternatif alternatif segera menghalangi godaan untuk membuat penilaian tergesa-gesa dan mengarahkan seorang pemimpin untuk merancang keputusan yang lebih efektif. Sekalipun pilihannya tidak sempurna, pemimpin harus mengidentifikasi alternatif-alternatif yang mampu memecahkan masalah dalam jangka panjang.

Langkah 4: Solusi alternatif dievaluasi. Setelah mengusulkan kumpulan pilihan, pemimpin harus menganalisis serangkaian kemungkinan. Tujuan evaluasi adalah untuk menentukan tingkat kemanjuran setiap solusi potensial.

**Langkah 5:** Pilihan alternatif terbaik dipilih. Pengambilan keputusan adalah hasil dari menimbang banyak pilihan yang dapat diakses. Pilihan yang dipilih harus didasarkan pada kemampuan pemimpin untuk menghadapi konsekuensi dari implementasi alternatif yang dipilih.

**Langkah 6:** Implementasi Keputusan. Setelah pemilihan jawaban yang optimal, para pemimpin harus menyusun strategi untuk mengatasi berbagai kemungkinan masalah yang mungkin berkembang selama implementasi keputusan. Akibatnya, pemimpin harus mempertimbangkan berbagai ketidakpastian dan ancaman saat membuat pilihan. Pada titik ini, keputusan pemimpin juga harus memerlukan metode pelaporan kemajuan yang sering dan pengembangan langkah-langkah pencegahan jika terjadi penyimpangan dari pelaksanaan keputusan.

**Langkah 7:** Evaluasi pengambilan keputusan. Pelaksanaan evaluasi keputusan harus dipantau secara berkala. Pemimpin akan menentukan apakah implementasi itu berhasil dan apakah pilihan itu menghasilkan hasil yang diinginkan (Febriansah & Meiliza, 2020)

#### **E. Jenis Pengambilan Keputusan**

Jenis pengambilan keputusan dapat dicirikan tergantung pada sudut pandang tertentu dan perspektif masing-masing ahli. Dalam hal kolaborasi antara pengajar dan

kepala sekolah/madrasah, pengambilan keputusan dapat dibedakan dan diklasifikasikan sebagai berikut:

#### 1. Pengambilan Keputusan Individual

Kerjasama dalam pengambilan keputusan dalam bentuk individu terjadi ketika kepala sekolah mengambil keputusan sendiri mengenai situasi tertentu sesuai dengan kewenangannya. Kolaborasi individu semacam ini juga dapat muncul jika kepala sekolah menyerahkan semua pengambilan keputusan kepada guru. Menurut Shafritz (1987), jika pengambilan keputusan bersifat individual, maka tidak lemah karena strategi individu secara eksklusif digunakan untuk menangani situasi yang unik. Kepala sekolah biasanya mendelegasikan wewenang kepada guru dalam bentuk tanggung jawab pengambilan keputusan individu (Suhadi Winoto, 2021, pp. 154–155). Contoh: Guru memberikan hukuman kepada siswa yang sering tidak mengumpulkan tugas. Guru menegur siswa yang melakukan keributan di kelas.

#### 2. Pengambilan Keputusan Kelompok.

Pengambilan keputusan kelompok adalah semacam kerja tim di mana administrator dan guru bekerja sama untuk mengatasi tantangan. Para ahli dalam manajemen mengakui bahwa kerjasama kelompok lebih berhasil daripada kerjasama individu. Piper (1974), Johnson dan Johnson (1975), Duncan (1976), Luthans (1981), Deroche (1985), Hoy dan Miskel (1987), dan Owens (1987) antara lain yang mengakui penelitian (1996) dalam (Suhadi Winoto, 2021). Intinya, mereka percaya bahwa pengambilan keputusan kolektif lebih mungkin menghasilkan penilaian yang lebih baik dan lebih korektif daripada pengambilan keputusan sendiri.

Vrodiom dan Yetton, 1973; Vroom dan Jago, 1988; Reinhartz dan Beach (2004) membentuk semacam pengambilan keputusan kelompok berdasarkan premis teoretis bahwa para pemimpin membuat pilihan secara mandiri atau berkonsultasi dan menyertakan anggota kelompok seperti guru dan kepala sekolah. Namun, pada akhirnya, administrator sekolah akan membuat penilaian berdasarkan masukan semua komponen organisasi dan data yang dapat diakses (Suhadi Winoto, 2021).

Danim (2006: 242) membagi pengambilan keputusan menjadi tiga kategori dalam Winoto (2021:156). Pertama, membuat keputusan yang berwibawa. Keputusan yang dipaksakan oleh kepala sekolah kepada guru dan pekerja sekolah dikenal sebagai pengambilan keputusan yang otoritatif. Pilihan ini sering dibuat sebagai bagian dari kebijakan kepala sekolah yang otoriter. Dari sudut pandang pendidikan, pendekatan pengambilan keputusan ini bertentangan dengan etos administrasi berbasis sekolah. Kedua, ada pengambilan keputusan pribadi. Pengambilan keputusan pribadi mengacu pada keputusan yang dibuat oleh individu atas nama mereka sendiri. Ketiga, ada pengambilan keputusan organisasi. Keputusan formal yang dibuat oleh organisasi disebut sebagai pengambilan keputusan organisasi. Pilihan model ini menjadi tanggung jawab individu dan kelompok dalam organisasi pendidikan.

Hutagaol, Dkk (2022:3-5) memaparkan jenis keputusan yang dibuat oleh manajer sebagai pengambil keputusan, khususnya dengan memilih salah satu pilihan yang tersedia atau menemukan alternatif tambahan yang sangat berbeda dari kemungkinan sebelumnya, sebagai berikut:

1) Keputusan Menurut Tingkat Kepentingan

Pada umumnya sebuah lembaga termasuk lembaga pendidikan memiliki hierarki manajemen. Secara klasik, hierarki, ini terbagi atas tiga tingkatan, yaitu:

- a. Manajemen puncak yaitu berkaitan akan perencanaan yang sifatnya strategis
- b. Manajemen menengah yaitu menangani masalah pengawasan dan kegiatan lebih banyak yang sifatnya administratif
- c. Manajemen Tingkat Bawahan, disebut sebagai manajemen operasional, manajemen ini berkaitan dengan kegiatan operasional sehari-hari.

2) Keputusan Berdasarkan Regularitas

a. Keputusan Terprogram.

Pengambilan keputusan yang terprogram atau terorganisir, yaitu pengambilan keputusan yang bersifat rutin, berulang, dan cara menentukannya telah ditentukan (Feriyanto dan Triana, 2015: 143). Reaksi otomatis terhadap kebijakan yang telah ditetapkan termasuk dalam pengambilan keputusan terprogram (Hasibuan, 2011:260). Semua kesulitan berulang yang menjadi kebiasaan sehari-hari harus memiliki standar keputusan yang ditetapkan secara

jas melalui proses, regulasi, dan kebijakan. Keputusan terprogram merupakan “keputusan yang diambil berdasarkan kebiasaan, peraturan, atau prosedur tertentu”. Setiap organisasi mempunyai kebijakan tertulis atau tidak tertulis yang mempermudah pengambilan keputusan dalam situasi yang berulang-ulang dengan membatasi atau meniadakan alternatif. Masalah rutin tidaklah selalu sederhana. Keputusan terprogram digunakan untuk mengatasi masalah yang rumit maupun yang sepele. Bila suatu masalah terjadi lagi dan jika unsur komponennya dapat ditentukan, diramalkan atau dianalisis, maka masalah tersebut dapat dipecahkan dengan pengambilan keputusan terprogram.

Sampai batas tertentu, keputusan terprogram membatasi kebebasan manusia karena dibuat oleh organisasi daripada orang. Namun, keputusan semacam itu dirancang untuk membebaskan. Kebijakan, peraturan, atau metode untuk membuat pilihan akan membebaskan kita dari waktu yang diperlukan untuk mengatasi setiap masalah, memungkinkan kita untuk memusatkan perhatian kita pada tugas-tugas penting lainnya.

b. Keputusan Tidak Terprogram

Keputusan tidak terjadwal atau tidak terstruktur. Penilaian yang tidak terprogram, menurut Robbins dan Coulter (2010:170) dalam Hutagaol et al (2022:4), bersifat unik, tidak berulang, dan memerlukan solusi yang dipersonalisasi. Keputusan tidak terprogram adalah keputusan yang dibuat untuk memecahkan tantangan yang tidak biasa atau khusus. Jika suatu masalah sangat jarang muncul sehingga tidak tercakup dalam suatu kebijakan, atau jika masalah tersebut sangat serius sehingga memerlukan perhatian khusus, maka masalah tersebut harus ditangani dengan keputusan yang tidak terprogram.

Kapasitas untuk membuat penilaian yang tidak terprogram menjadi lebih signifikan seiring dengan kemajuan seseorang dalam hierarki organisasi, karena semakin banyak keputusan yang tidak terprogram dibuat secara bertahap. Akibatnya, sebagian besar program pengembangan manajemen bertujuan untuk meningkatkan kapasitas manajer untuk membuat penilaian yang tidak terprogram, seringkali dengan mendidik mereka untuk memeriksa situasi secara metodis dan membuat keputusan yang cerdas (Aspizain Chaniago, 2017 dalam Hutagaol, Dkk, 2022:4). Contohnya: Tawuran yang dilakukan siswa antar sekolah yang terjadi di

lingkungan sekolah. Adanya masalah pelecehan seksual yang dilakukan dalam sekolah.

3) Pengambilan Keputusan Berdasarkan Lingkungan

a. Membuat Keputusan Dalam Situasi Berisiko Tinggi

- Pilihan yang dipilih atau dipilih memiliki lebih dari satu kemungkinan konsekuensi
- Membuat keputusan menyiratkan lebih dari satu tindakan potensial.
- Diasumsikan bahwa pengambil keputusan menyadari kemungkinan untuk berbagai tindakan dan hasil
- Risiko ada karena hasil dari serangkaian tindakan tidak dapat diketahui dengan pasti, bahkan jika nilai probabilitasnya diketahui.
- Ide probabilitas digunakan dalam pendekatan solusi.

b. Pengambilan Keputusan Dalam Kondisi Tidak Pasti

- Tidak diketahui apa yang mungkin terjadi dan kemungkinan munculnya masalah-masalah tersebut.
- Pengambilan keputusan tidak dapat memprediksi kemungkinan situasi atau hasil belajar tertentu.
- Hanya kemungkinan konsekuensi dari suatu tindakan yang diketahui, tetapi tidak mungkin untuk menentukan kemungkinan setiap hasil.
- Pengambil keputusan kekurangan informasi yang komprehensif mengenai kemungkinan masalah yang berbeda ini terjadi.
- Keputusan yang diambil biasanya relatif pada hal-hal yang belum pernah terjadi.
- Jumlah ketidakpastian keputusan ini dapat dikurangi dengan mengumpulkan pengetahuan tambahan melalui studi atau dengan menggunakan probabilitas subjektif.
- Untuk teknik pemecahan dapat dilakukan beberapa metode dengan kriteria sebagai berikut: metode *minimax regret*, *metode realism* dan dapat juga dengan bentuk tabel hasil.

c. Pengambilan Keputusan Dalam Kondisi Konflik

- Dalam situasi kompetitif, kepentingan dua atau lebih pembuat keputusan berbenturan.

- Pengambilan keputusan bersaing dengan pengambilan keputusan rasional dan responsif lainnya yang berusaha memenangkan persaingan.
- Pengambil keputusan mengambil peran sebagai peserta dalam permainan. Teori permainan digunakan dalam pendekatan solusi. (Connie Chairunnisa, 2016:145-147 dalam Hutagaol, Dkk, 2022: 5).

#### **F. Gaya-gaya Pengambilan Keputusan**

Variasi individu dan karakter seseorang, menurut Robbins dalam Winoto (2021:158) dapat menghasilkan gaya pengambilan keputusan. Robbins juga mengkategorikan gaya pengambilan keputusan sebagai berikut:

1. Perintah: Gaya pengambilan keputusan ini mengejar alasan dan memiliki toleransi yang buruk terhadap ambiguitas. Gaya otoritatif membuat penilaian cepat dan memperhatikan waktu dekat.
2. Analitis: Tidak seperti pendekatan perintah, gaya pengambilan keputusan ini secara signifikan lebih toleran terhadap ambiguitas. Manajer analitis paling baik digambarkan sebagai pengambil keputusan yang berhati-hati yang dapat menyesuaikan atau mengatasi kondisi yang berubah.
3. Konseptual: Pendekatan pengambilan keputusan ini mengambil pandangan yang luas dan mempertimbangkan banyak pilihan. Pertimbangkan jangka panjang dan temukan ide-ide unik.
4. Perilaku: Pengambil keputusan yang bekerja dengan baik dengan orang lain memiliki gaya pengambilan keputusan ini. Gaya manajemen ini menginginkan persetujuan dan menghindari ketidaksepakatan.

Sementara itu, Hoy dan Miskel (2014) mengacu pada perspektif Vroom dan Yetton (1973) dalam Winoto (2021: 159) menyikapi berbagai gaya pengambilan keputusan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan otokratis: Pemimpin menangani tantangan organisasi secara mandiri, berdasarkan pengetahuan yang ada.
2. Gaya kepemimpinan yang diinformasikan otokratis: Setelah mengumpulkan pengetahuan yang diperlukan dari bawahan, para pemimpin menangani masalah organisasi secara mandiri.



3. Gaya konsultatif individu: Pemimpin berbagi kesulitan dengan bawahan. Pemimpin mempertimbangkan saran dari bawahan, namun keputusan pemimpin tidak selalu mencerminkan dampak bawahan.
4. Gaya kelompok konsultatif: Pemimpin mengomunikasikan masalah dengan kelompoknya, mendiskusikan ide, dan membuat pilihan yang mencerminkan pengaruh bawahan atau sebaliknya.
5. Gaya kesepakatan kelompok: Pemimpin mengomunikasikan keprihatinan dengan bawahan atau mitra, kelompok, dan bekerja sama untuk menemukan solusi pemecahan masalah. Kemudian, dengan suara terbanyak, buat keputusan.

Model gaya pengambilan keputusan yang diberikan oleh para ahli di atas dapat diterapkan secara realistis oleh pengambil keputusan dan masyarakat. Dalam praktiknya, seorang kepala sekolah (pemimpin) di sebuah lembaga pendidikan (sekolah) mungkin memiliki lebih dari satu gaya pengambilan keputusan.

#### **G. Tujuan Dan Asumsi Pengambilan Keputusan**

Tujuan penerapan perspektif pengambilan keputusan yang dikemukakan oleh Febriansah dan Meiliza (2020:6) adalah untuk membantu terciptanya suatu kondisi yang mampu melampaui harapan. Jika kejadian yang diantisipasi tidak terjadi, ada masalah atau bahaya. Teori pengambilan keputusan berusaha untuk mengurangi risiko yang mungkin berkembang dan harus dihadapi oleh para pemimpin yang membuat keputusan. Tentu saja, ada alasan untuk membuat keputusan. Ini dapat diklasifikasikan ke dalam tiga kategori saat membuat keputusan (Hutagaol et al., 2022, p. 3):

1. Tujuan tunggal. Tujuan pengambilan keputusan tunggal adalah terjadi ketika kesimpulan akhir hanya mempengaruhi satu masalah, yang menyiratkan bahwa sekali dipilih, tidak berdampak pada masalah lain.
2. Beberapa tujuan. Tujuan pengambilan keputusan adalah ganda jika pilihan akhir melibatkan lebih dari satu masalah, yang berarti bahwa keputusan yang dipilih membahas dua (atau lebih) masalah yang kontradiktif atau non-kontradiksi pada saat yang bersamaan.

Asumsi dibuat untuk mengurangi kompleksitas teori dan model yang digunakan. Jika pemimpin ingin mencerminkan hal-hal secara jelas dalam uraian masalah, kriteria asumsi harus dipenuhi sebagai “benchmark” dalam mencapai

kepuasan dan harapan yang maksimal sekaligus mengurangi risiko. Saat membuat pilihan, sejumlah asumsi ditemukan yang harus dipenuhi agar keputusan memiliki dampak yang diinginkan, yaitu (Febriansah & Meiliza, 2020):

1. Keputusan harus diputuskan secara logis.
2. Keputusan dibuat untuk mengoptimalkan hasil.
3. Pilihan dimulai dengan karakterisasi masalah.
4. Pengambilan keputusan menciptakan tujuan yang komprehensif.
5. Mencari data dan informasi yang sesuai untuk menghasilkan banyak kriteria.
6. Kriteria yang ditentukan digunakan untuk menghasilkan sejumlah opsi potensial.
7. Menimbang kesesuaian setiap kriteria dalam kaitannya dengan setiap solusi yang mungkin
8. Evaluasi setiap opsi yang mungkin
9. Pilih opsi alternatif dengan kemungkinan skor terbesar.
10. Prosedur yang sistematis digunakan untuk membuat keputusan.

#### **H. Masalah Pengambilan Keputusan Ilmu**

Ilmu pengambilan keputusan biasanya berkaitan dengan resolusi masalah dan pencapaian tujuan. Tujuan pendidikan mengajukan pertanyaan-pertanyaan berikut: "mengapa, siapa, bagaimana, apa, dan kapan?" Masalah akan berkembang jika masalah ini diangkat. Akibatnya, teori pengambilan keputusan dapat dilihat sebagai prosedur yang kohesif dan masuk akal dalam penyelesaian masalah (Febriansah & Meiliza, 2020). Setiap pengambil keputusan akan menilai bobot masalah secara berbeda berdasarkan pandangan dan pola berpikir. Tegasnya, dapat dikatakan bahwa ilmu pengambilan keputusan akan beradaptasi dengan jenis masalah yang terjadi, dan penyelesaian masalah akan didekati secara berbeda oleh setiap individu.

Jenis masalah dapat diklasifikasikan menjadi dua kategori: masalah terikat dan masalah tidak terikat. Kategori masalah terikat mencakup masalah yang lebih mudah diidentifikasi dan lebih mungkin ditangani dengan benar, tepat, dan akurat melalui bantuan aplikasi atau analisis data. Masalah yang tidak terikat, di sisi lain, memiliki tingkat ambiguitas yang tinggi, sulit dijelaskan dengan jelas, dan membutuhkan kerja ekstra untuk dipahami dengan baik meskipun memiliki basis data historis yang membantu sebagai dasar penalaran (Febriansah & Meiliza, 2020).

Pada bagian ini penulis memaparkan beberapa masalah dalam dunia baik secara eksternal maupun internal. Masalah pendidikan eksternal di Indonesia saat ini cukup rumit. Hal ini karena faktor eksternal sekolah yang rumit. Dimensi eksternal pendidikan meliputi faktor sosial, politik, ekonomi, budaya, serta dimensi global. Terkait permasalahan secara eksternal sudah dipaparkan pada bagian pendahuluan, selanjutnya lebih rinci memaparkan terkait masalah pendidikan secara internal. Kesulitan pendidikan internal di Indonesia saat ini sama rumitnya dengan masalah eksternal. Daoed Joefoef, misalnya, menyatakan bahwa tantangan internal pendidikan meliputi masalah metodologi pembelajaran, peran instruktur, dan kurikulum. Selain ketiga hal tersebut, masih ada beberapa hal lainnya, antara lain masalah sistem kelembagaan, gedung dan infrastruktur, administrasi, keuangan operasional, dan kemahasiswaan (Hakim & Mukhtar, 2018, p. 139). Penelitian singkat ini hanya akan mengkaji tiga persoalan internal pendidikan yang dianggap relatif penting, yaitu masalah sarana dan prasarana, profesionalisme guru, dan metodologi pembelajaran.

- a) Masalah fasilitas dan infrastruktur. Sarana dan prasarana pendidikan sangat penting dalam penyelenggaraan pendidikan. Kehadiran sarana dan prasarana sangat bermanfaat bagi proses pembelajaran.
- b) Masalah Profesionalisme Guru Pendidik atau pengajar merupakan komponen penting dalam kegiatan pendidikan dan proses pembelajaran. Terlepas dari kenyataan bahwa kemajuan teknologi telah memberikan sejumlah instrumen untuk meningkatkan efektivitas proses pembelajaran, tugas guru tidak dapat sepenuhnya tergantikan. Hal ini menunjukkan bahwa instruktur merupakan faktor penting dalam kinerja pendidikan. Guru memiliki kesempatan unik untuk mengubah seorang anak dari kegelapan total menjadi seseorang yang cerdas dan fasih dalam membaca abjad dan fungsional, memungkinkan dia untuk menjadi anggota yang bangga dengan komunitas dan bangsanya. Hakim dan Mukhtar (2018: 139).
- c) Isu Strategi Pembelajaran Era globalisasi kontemporer berdampak besar pada pola pembelajaran yang mampu memberdayakan siswa. Kebutuhan global telah mengubah paradigma pembelajaran konvensional menjadi paradigma pembelajaran baru yang lebih kekinian. Paradigma pembelajaran digambarkan

sebagai berpusat pada guru, menggunakan media tunggal, berlangsung dalam isolasi, interaksi guru-siswa dalam bentuk pemberian informasi faktual atau berbasis pengetahuan, dan pengajaran menjadi paradigma yang lebih modern dengan pengajaran yang berlangsung dalam dua cara. arah, menggunakan media yang lebih modern, dan menggunakan berbagai strategi yang menarik (Hakim & Mukhtar, 2018).

### **I. Pengambilan Keputusan Menurut Alkitab**

Pertimbangkan baik-baik sebelum mengambil keputusan berdasarkan bukti dan studi kelayakan dalam teks-teks Alkitab berikut:

1. Uji semuanya dan pertahankan apa yang berhasil (1 Tes. 5:21).
2. Desain gagal ketika tidak ada perhatian yang diberikan, tetapi berhasil jika ada banyak konselor (Ams. 15:22).

Terlepas dari kenyataan bahwa penilaian telah didasarkan pada fakta, studi kelayakan, penelitian, dan konsultan, keputusan manusia tetap melibatkan unsur ketidakpastian. Karena, seperti yang dikatakan, banyak rencana ada dalam pikiran manusia, tetapi ketetapan TUHAN yang dilaksanakan (Ams. 19:21) (Hutahaean, 2020a, p. 73). Keputusan harus adil dan tidak memihak, tidak boleh memutarbalikkan keadilan, tidak boleh menerima suap, tidak boleh menyuap, tidak boleh menindas, tidak boleh menggunakan kekerasan, harus menjaga kebenaran, dan harus takut akan Tuhan. Nats Alkitab berfungsi sebagai dasar untuk pengambilan keputusan berikut ini:

- 1) “Berilah keputusan yang adil didalam perkara-perkara antara seseorang dengan saudara-saudaranya atau dengan orang asing yang ada padanya, dalam mengadili jangan pandang bulu. Baik perkara orang kecil maupun perkara orang besar harus kamu dengarkan. Jangan gentar terhadap siapapun, sebab pengadilan adalah kepunyaan Allah” (Ul. 1: 16-17).
- 2) “Janganlah memutarbalikkan keadilan, janganlah memandang bulu dan janganlah menerima suap, sebab membuat buta mata orang-orang bijaksana dan memutarbalikkan perkataan orang-orang benar” (Ul.16: 19).
- 3) “Apabila seorang memerintah manusia dengan adil, memerintah dengan takut akan Allah” (2 Sam. 23: 3)
- 4) “Memandang bulu dalam pengadilan tidaklah baik” (Ams.24: 23).

- 5) “Taatilah hokum dan tegakkanlah keadilan” (Yes. 56:1).
- 6) “Beginilah firmana TUHAN; lakukanlah keadailana dan kebenaran, lepaskanlah dari tangan pemerasnya orang yang dirampas haknya, janganlah engkau menindas dan janganlah engkau menumpahkan darah orang yang tak bersalah ditempat ini!” (Yer 22:3).

#### **J. Partisipasi Guru dalam Pengambilan Keputusan: Manajemen Sekolah**

Pendidik dan tenaga kependidikan merupakan contoh sumber daya manusia di lembaga pendidikan. Sumber daya manusia merupakan komponen penting dari modal lembaga pendidikan. Sumber daya manusia memainkan peran strategis yang penting di setiap pendidikan. Sumber daya manusia adalah orang atau manusia yang bekerja pada suatu sekolah atau lembaga. Pendidik harus mampu berperan sebagai pengarah dan pembina dalam mengembangkan bakat dan kemampuan peserta didik ke tingkat yang setinggi-tingginya (Sholihah et al., 2021). Pendidik adalah tenaga profesional yang menyelenggarakan dan menyelenggarakan proses pembelajaran, menilai hasil belajar, membimbing dan mengajar peserta didik, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Sedangkan tenaga kependidikan bertanggung jawab atas perencanaan dan pelaksanaan administrasi, pengelolaan, pembinaan, pengawasan, dan pelayanan teknis pada satuan pendidikan untuk mendukung proses pendidikan (Sholihah et al., 2021).

Dalam UU No. 14 Tahun 2005 mengenai Guru dan Dosen ditegaskan, bahwa “Guru mempunyai kedudukan sebagai tenaga profesional pada jenjang pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan anak usia dini pada jalur pendidikan formal yang diangkat sesuai dengan peraturan perundang-undangan”(Muhammad Arifin & Elfrianto, 2017).

Guru, dari sudut pandang sekolah sebagai suatu sistem, merupakan komponen penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan dan pembelajaran di sekolah. Guru merupakan komponen sekolah yang diberi wewenang dan wewenang untuk mengontrol pembelajaran baik di dalam maupun di luar kelas. Kekuasaan dan wewenang guru tidak bersifat mutlak, melainkan hasil alokasi tugas dan wewenang kepala sekolah. Dengan kata lain, individu yang berkuasa harus memiliki batasan tanggung jawab yang jelas dan tegas. Di sisi lain, kepala sekolah, sebagai

pendelegasian kekuasaan, bertanggung jawab atas konsekuensi pen delegasian (Suhadi Winoto, 2021).

Dalam Winoto (2021: 160), Simon (1987) mendefinisikan otoritas sebagai kemampuan untuk membuat penilaian dalam proses pembelajaran. Akibatnya, jika guru dapat membuat keputusan untuk memecahkan tantangan pembelajaran, ini adalah semacam keterlibatan guru sebagai reaksi atas kepercayaan kepala sekolah atau perlakuan guru sebagai pengambil keputusan. Banyak spesialis telah melakukan penelitian tentang peran kolaborasi antara pemimpin sekolah dan instruktur. Menurut Gordon dan McIntyre (1978) dalam Winoto (2021: 160), pembangunan sekolah yang baik sangat penting dilakukan dengan mengembangkan lingkungan hubungan yang harmonis, harmonis, dan seimbang antara guru dan kepala sekolah. Dalam penelitiannya, Gezi (1986) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah, yang bekerja sama dengan guru sebagai tim, merupakan faktor penentu kinerja sekolah (Suhadi Winoto, 2021).

Sementara itu, dalam Winoto (2021:161), Hoy dan Miskel (1987) menekankan pentingnya kolaborasi antara pemimpin sekolah dan guru dalam proses pengambilan keputusan, yang meliputi:

- 1) Kemampuan untuk terlibat dalam perumusan kebijakan merupakan aspek penting dalam meningkatkan moral kerja guru.
- 2) Keterlibatan dalam pengambilan keputusan dikaitkan dengan tingkat kepuasan guru yang lebih tinggi,
- 3) Guru menghargai ketika kepala sekolah memasukkan mereka dalam pengambilan keputusan,
- 4) Guru yang berkeinginan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan sangat membantu kepala sekolah mengambil keputusan,
- 5) Kolaborasi pengambilan keputusan memiliki dampak tersendiri bagi instruktur, yang berkembang dari waktu ke waktu,
- 6) Peran, tujuan, dan posisi kepala sekolah dalam pengambilan keputusan dapat berubah tergantung pada masalah yang ditangani,
- 7) Variabel organisasi internal dan eksternal mempengaruhi kolaborasi guru dalam pengambilan keputusan,

- 8) Ketidakefektifan guru biasanya disebabkan oleh kurangnya penerimaan terhadap sistem pendidikan serta kurangnya kerjasama dalam pengambilan keputusan,
- 9) Untuk memaksimalkan kontribusi yang bermanfaat dan meminimalkan efek negatif, kepala sekolah disarankan untuk menjawab pertanyaan berikut: Dalam kondisi apa instruktur terlibat? Guru berpartisipasi pada tingkat apa dan dengan cara apa? Dan apa fungsi yang paling efektif bagi kepala sekolah itu sendiri?

Dalam kegiatan berpartisipasi mengambil sebuah keputusan, maka akan kerap sekali didapati perbedaan pendapat. Seorang pemimpin atau manajer yang cerdas akan menyambut ketidaksepakatan karena mereka akan memaksanya untuk meninjau kembali prinsip-prinsipnya dan membuat perubahan yang bermanfaat bila perlu. Perbedaan pendapat dapat membantu kita untuk lebih menerima sudut pandang orang lain. Perbedaan pendapat adalah instruktur toleransi yang sangat baik. Sifat lain dari seorang pemimpin yang cerdas adalah kemampuan untuk menerima sudut pandang yang berlawanan tanpa menjadi marah. Manajer yang baik memahami cara “menyetujui ketidaksetujuan”. Dia juga belajar untuk mengkritik dirinya sendiri bahkan ketika orang lain mengkritiknya. (Hutahaean, 2020b, p. 101). Setiap pemimpin dan manajer harus belajar untuk menerapkan Amsal 23:12, “Jangan menolak nasehat dan petunjuk orang, terimalah segala peertolongan yang dapat kau peroleh”.

Selain perbedaan pendapat, hal lain yang dapat memotivasi guru untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan adalah pemimpin atau kepala sekolah harus mampu menciptakan suasana kerja produktif. Pemimpin atau manajer harus menumbuhkan lingkungan kerja yang menyenangkan. Manusia memiliki kapasitas tak terbatas untuk berkreasi dan berproduksi. Namun, lingkungan kerja memiliki dampak yang signifikan pada seberapa besar bakat, keterampilan, dan kemampuan setiap individu dapat dieksploitasi. Pemimpin harus mengembangkan hubungan yang dapat dipercaya dengan semua pendidik, menawarkan otoritas pengambilan keputusan kepada instruktur untuk menggunakan kreativitas mereka, mengubah kesalahan dan kegagalan menjadi pengalaman belajar yang berharga, dan memberikan pengakuan yang sesuai untuk mempertahankan lingkungan kerja yang sehat (Hutahaean, 2020b).

Kepercayaan dimulai dari pemimpin atau kepala sekolah. Ketika karyawan percaya bahwa mereka tidak dapat mempercayai majikan mereka, mereka akan mengambil risiko yang diperlukan untuk mengeksekusi ide dan perubahan baru dan kreatif. Kemampuan untuk memutuskan tindakan apa yang akan diambil disebut sebagai kekuatan pengambilan keputusan. Memberi izin untuk membuat keputusan adalah salah satu cara paling efektif untuk menunjukkan kepercayaan. Jika guru diberikan wewenang pengambilan keputusan oleh kepala sekolah, manajer, atau pemimpin, kepala sekolah atau manajemen harus siap membantu guru dalam mengubah kesalahan dan kegagalan menjadi pengalaman belajar yang positif. Keinginan guru untuk menggunakan kemampuannya untuk meningkatkan produktivitas organisasinya terhambat oleh ketakutannya akan kegagalan. Kegagalan dapat diubah menjadi pengalaman belajar yang baik jika pemimpin membantu instruktur dalam menentukan sumber masalah, memungkinkan mereka untuk menentukan sendiri apa yang harus dilakukan untuk memperbaikinya, dan memungkinkan mereka yang gagal untuk memperbaiki kesalahan mereka (Hutahaean, 2020b). Pemimpin bertanggung jawab atas lingkungan kerja kelompok. Berikut ini adalah situasi kerja yang harus diperhatikan oleh pemimpin:

1. Memenuhi tuntutan kerja kelompok
2. Sikap terhadap guru dan pekerjaan
3. Penggunaan kekuasaan
4. Kesiapan untuk menerima tanggung jawab atas keberhasilan organisasi

Manajer atau pemimpin yang berusaha menggunakan filosofi manajemen alkitabiah dan melepaskan potensi kreatif karyawan mereka harus: (Hutahaean, 2020b)

1. Menjalin ikatan dengan kelompoknya berdasarkan rasa saling percaya.
2. Beri setiap orang dalam kelompok otoritas pengambilan keputusan.
3. Ubah kemunduran dan kesalahan menjadi kesempatan belajar yang baik bagi kelompok.
4. Selalu memberikan penghargaan kepada kelompok dan setiap anggota individu untuk setiap keberhasilan.

Yesus Kristus adalah manajer dan pengolah sumber daya manusia terbesar sepanjang masa. Dia membangun lingkungan kerja bagi murid-murid-Nya yang



memungkinkan mereka untuk membangun sebuah gereja yang telah berlangsung selama 2000 tahun di tengah-tengah latar belakang industri, politik, dan sosial yang berubah dengan cepat. Akibatnya, para pemimpin atau manajer yang ingin membangun lingkungan kerja yang sukses dan produktif harus mengikuti nilai-nilai Kristus. Dua yang paling penting adalah menunjukkan kepercayaan dan mendelegasikan kekuatan pengambilan keputusan. Mentransfer otoritas pengambilan keputusan dari diri sendiri ke orang lain menunjukkan tingkat kepercayaan tertinggi. Kekuatan pengambilan keputusan memungkinkan seseorang untuk menempatkan ide-ide inventif dan kreatif ke dalam tindakan. Kemampuan untuk membuat keputusan dapat didefinisikan sebagai kemampuan untuk memutuskan langkah-langkah apa yang harus diambil. Efek dari kebebasan Yesus kepada para pengikut-Nya untuk memilih bagaimana menyampaikan Injil kepada semua orang disaksikan beberapa tahun kemudian ketika Paulus dan Silas dituduh mengacaukan seluruh dunia (Kisah Para Rasul 17:6) (Hutahaean, 2020b)

#### **K. Pendekatan Hubungan Manusia oleh Kepala Sekolah dengan Guru Pendidikan Agama Kristen dalam Organisasi Pendidikan**

Guru PAK sebagai tenaga pendidik ikut serta dalam pengambilan keputusan yang merupakan organisasi dalam pendidikan. Dibentuknya organisasi dalam pendidikan merupakan bagian daripada manajemen pendidikan itu sendiri. Dalam hal keikutsertaan guru PAK mengambil keputusan, maka guru PAK harus memahami bentuk beberapa unsur pokok dari organisasi yang berhasil sesuai dengan nilai Alkitabiah. Alkitab menggambarkan komponen-komponen ini dalam contoh contoh organisasi yang ditulis oleh individu. Hanya 195 kata dalam *New International Version* (juga 195 dalam terjemahan baru *Indonesian Bible Society*). Paragraf ini berisi informasi tak ternilai tentang bahan-bahan yang diperlukan untuk mengembangkan dan mempertahankan sebuah organisasi yang hebat. Hanya ada satu bahasa dan penalaran di planet ini. Jadi mereka pergi ke timur dan menemukan dataran di kerajaan Sinear, tempat mereka menetap (Hutahaean, 2020b).

Mereka berkata kepada seorang terhadap yang lain: “marilah kita membuat batu-bata dan membakarnya dengan baik-baik”. Lalu batu itulah dipakai mereka sebagai batu dan tergal gala sebagai tanah liat. Juga kata mereka: “marilah kita dirikan sebuah kota bagi kita dengan sebuah menara yang puncaknya sampai

kelangit, dan marilah kita cari nama, supaya kita jangan terserak keseluruh bumi”. Lalu turunlah Tuhan untuk melihat kota dan menara yang didirikan oleh anak-anak manusia itu, dan ia berfirman: “mereka ini satu bangsa dengan satu Bahasa untuk semuanya. Ini barulah permulaan usaha mereka: mulai dari sekarang apapun juga yang mereka rencanakan, tidak ada yang tidak akan terlaksana. Baiklah kita turun dan mengacaulakukan Bahasa mereka sehingga mereka tidak mengerti lagi Bahasa masing-masing. Demikianlah mereka diserahkan Tuhan ke seluruh bumi, dan mereka berhenti mendirikan kota itu. Itulah sekarang, nama kota itu disebut Babel. Karena di situ dikacaulakukan Tuhan Bahasa seluruh bumi dan dari situlah mereka diserakkan Tuhan keseluruh Bumi (Kej, 11:1-9)”. Kisah pembangunan Menara Babel menyoroti empat komponen penting dari organisasi yang sukses: (Hutahaean, 2020b)

1. Komitmen untuk bekerja bagi suatu tujuan (ay. 3-4).
2. Persatuan di antara anggotanya (ay.6).
3. Sistem komunikasi yang efektif (ay. 1, 6).
4. Melakukan kehendak Allah (ay. 7-9, menunjukkan bahwa mereka tidak melakukannya).

Setiap organisasi dalam pendidikan yang memiliki keempat komponen ini pasti akan berkembang. Sebuah organisasi akan memiliki kekuatan yang tak terbatas jika anggotanya berdedikasi untuk mencapai tujuan bersama dan memiliki sistem komunikasi yang efektif. “Mereka ini satu Bangsa dengan satu Bahasa untuk semuanya. Ini barulah permulaan usaha mereka: mulai dari sekarang, apapun juga yang mereka rencanakan, tidak ada yang tidak dapat terlaksana” (ay.6). Tuhan menyatakan bahwa ketika individu termotivasi untuk bekerja untuk tujuan bersama dan bergabung dalam sistem komunikasi yang baik, tidak ada yang sulit untuk mereka capai.

Hal penting lainnya terkait keikutsertaan guru PAK dalam mengambil sebuah keputusan, perlu dipaparkan bahwa segala keputusan yang ditetapkan sebagai tujuan yang harus dicapai agar terbentuk pendidikan yang efektif maka guru PAK harus mengikuti keputusan dari pimpinan yang memiliki otoritas tertinggi. Pemimpin/kepala sekolah menentukan bagaimana mengorganisir, bekerja sama, dan hubungan saling ketergantungan dalam kegiatan untuk mencapai tujuan pendidikan.

Oleh karena itu, diperlukan prinsip sebagai pemimpin yang sejalan dengan amanat Firman Tuhan berikut ini, “jikalau tidak ada pimpinan, jatuhlah bangsa, tetapi jikalau penasehat banyak, keselamatan ada” (Ams.11:14). Selain menguasai bumi (Kej. 1:26), pemimpin di bidang pendidikan juga penting (Hutahaean, 2020a).

Alkitab memberi tahu kita bagaimana menjadi pemimpin dan guru yang sukses. Kepala sekolah atau pemimpin Kristen didasarkan pada asumsi dasar bahwa Tuhan telah mengurapi dan memilih setiap kepala sekolah atau pemimpin untuk memimpin pelayanan dalam kehendak-Nya yang berdaulat. Kepala sekolah atau kepemimpinan, di sisi lain, sebagai seorang Kristen, harus memiliki landasan etika moral yang alkitabiah. Sebagai seorang Kristen, dasar penting dari etika moral dalam kepemimpinan atau sebagai prinsip sekolah didasarkan pada inkarnasi Yesus Kristus (Yohanes 1:14, Filipi 2:1-11). Yesus Kristus, kehidupan, ajaran, dan perilaku-Nya menjadi landasan moral dan etika bagi kepemimpinan Kristen. Ini adalah teologi teologis filosofis kepemimpinan Kristen, dan berfungsi sebagai dasar bagi seluruh kerangka kepemimpinan Kristen (Hutahaean, 2020a).

Alkitab menyoroti dua tema utama: hubungan manusia dengan Allah dan dengan sesama. Empat perintah pertama dari sepuluh perintah mengatur hubungan manusia dengan Tuhan, sedangkan enam perintah berikutnya mengatur hubungan manusia dengan manusia. Dari Kejadian sampai Wahyu, kita selalu dinasihati untuk menjaga kedua kemitraan ini. Kepegawaian dan evaluasi didasarkan pada hubungan kerja yang positif. Para pemimpin seringkali merupakan mata rantai terlemah dalam hubungan ini. Sangat penting untuk menyadari bahwa setiap waktu dan upaya yang dihabiskan untuk perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, penempatan staf, dan penilaian tidak akan efektif jika hubungan kerja yang solid tidak dibangun dan dipelihara. Persyaratan nomor satu bagi manajer adalah memahami bagaimana menjaga hubungan positif dengan bawahannya (Hutahaean, 2020b).

## **SIMPULAN**

Keputusan merupakan hasil dari suatu proses diskusi panjang dengan berbagai pilihan-pilihan yang harus dipilih. Dengan adanya diskusi panjang, maka pengambilan keputusan tentunya memerlukan adanya anggota dalam menyampaikan gagasan atau solusi dalam menyelesaikan sebuah masalah. Partisipasi menjadi bagian penting dalam terkumpulnya solusi-solusi yang akan menjadi pilihan atau jalan keluar dari sebuah

masalah yang ingin diselesaikan. Tetapi tidak semua solusi yang diberikan oleh guru mendapat respon positif dari pimpinan. Hal ini menjadi penyebab rendahnya keinginan guru untuk tetap berpartisipasi dalam menyampaikan gagasan atau solusi. Dan hal inilah menjadi permasalahan bagi pemimpin, untuk itu penting adanya pendekatan yang harus dilakukan oleh pemimpin itu sendiri. Dalam penelitian ini, pendekatan hubungan manusia menjadi salah satu pendekatan yang mampu mendukung terbentuknya partisipasi guru PAK dalam pengambilan keputusan. Pendekatan hubungan manusia ini juga digambarkan dengan pembangunan menara Babel, di mana penting sekali komunikasi yang baik antar sesama manusia untuk dapat mencapai tujuan bersama. Namun, saat Tuhan memecah bahasa manusia maka manusia tidak dapat mencapai tujuan mereka yang sudah direncanakan. Begitu juga dalam pengambilan keputusan, sangat penting sebuah komunikasi yang baik antara pimpinan dan guru pendidik, agar dapat mengambil keputusan guna meningkatkan kualitas pendidikan. Pendekatan hubungan manusia sebagai jembatan untuk membangun hubungan yang baik antara pemimpin dengan guru.

## DAFTAR RUJUKAN

- Akhirudin, F., & Nurjaman, U. (2022). Komunikasi Dan Human Relation Pendidikan Berbasis Agama Filsafat, Psikologi dan Sosiologi. *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan Dan Kemasyarakatan*, 16(1), 171. <https://doi.org/10.35931/aq.v16i1.816>
- Anggraeni, I., Komariah, A., Kurniatun, T. C., & Pendidikan, P. A. (2016). KINERJA MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH, KINERJA MENGAJAR GURU DAN MUTU SEKOLAH DASAR. *Administrasi Pendidikan*, 2.
- Bethol, I. C., Burhanuddin Kiyai, & Kolondam, H. (2016). Pengaruh Pendekatan Human Relations Terhadap Kinerja Pegawai ( Suatu Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Halmahera Barat ). *Jurnal Administrasi Publik*, 3(41), 1–8.
- Fauzik Lendriyono. (2022). *Manajemen Organisasi Layanan Manusia*. Universitas Muhammadiyah Malang.
- Febriansah, R. E., & Meiliza, D. R. (2020). *BUKU AJAR MATA KULIAH TEORI PENGAMBILAN KEPUTUSAN*. UMSIDA Press.
- Hakim, L., & Mukhtar. (2018). *Dasar-dasar Manajemen Pendidikan*. Timur Laut Aksara.
- Hasan, S., Diwyarthi, N. D. M. S., Nugroho, H., Muniarty, P., Amruddin, Santoso, A., Afandi, S. S. A., Sari, Y. P., Tarigan, B. A., & Solehudin. (2022). *PENGANTAR MANAJEMEN. GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI*.
- Husaini Usman. (2019). *Administrasi, Manajemen, Dan Kepemimpinan Pendidikan: Teori Dan Praktik*. Bumi Aksara.
- Hutagaol, A. L., Azhar, Azmar, Ginting, B. S., Khurniawan, D., Nazri, E., Faisal, Hendriyal, Putra, M. I., Isa, M., Saragih, M. R. D., Lubis, Q., Pringadi, R., Ansyari, R., Hutasuhut, S., Ismiatun, S. R., Nasution, S. R., Manurung, S. R. R. W., Hasanah, U., & Suyatmika, Y. (2022). *Pengambilan Keputusan & Kebijakan Pendidikan*. CV. Pusdikra Mitra Jaya.
- Hutahaean, W. S. (2020a). *Manajemen Kristen*. Ahlimedia Press.

- Hutahaean, W. S. (2020b). *Teknik Manajemen Kristen*. Ahlimedia Press.
- Mohune, P., & Tola, B. (2019). Proses Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah dalam Pencapaian Visi dan Misi Pendidikan. *Al-Minhaj: Jurnal Pendidikan Islam*, 2(1), 111–127.
- Muhammad Arifin, & Elfrianto. (2017). *Manajemen Pendidikan Masa Kini* (Vol. 53, Issue 9). UMSU Press.
- Mulyono, H. (2018). Pengaruh Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru di Sekolah Dasar Kecamatan Somba Opu Kabupaten Gowa. *Jurnal Penelitian Pendidikan Sosial Humaniora*, 3(1).
- Murtiningsih, & Lian, B. (2017). Proses Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah Terhadap Peningkatan Kinerja Guru Smp. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)*, 2(1), 87–96. <https://doi.org/10.31851/jmksp.v2i1.1156>
- Muthi, H. (2021). Pengaruh Partisipasi Guru dalam Pengambilan Keputusan dan Implementasi Pengawas Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan Islam, Sains, Sosial, Dan Budaya*, 1(1), 19–32. <https://doi.org/10.32897/sobat3.2021.3>
- Putra, V. M. (2014). Persepsi Guru Terhadap Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah Di Smk Negeri Kelompok Bisnis Manajemen Kota Padang. *Bahana Manajemen Pendidikan Jurnal Administrasi Pendidikan*, 2(1), 755–831.
- Rifa'i, M. (2019). *Manajemen Organisasi Pendidikan*. CV. Humanis.
- Sholihah, A. B., Sariroh, S., Rohmah, L. A., Husnah, J., Rohimah, N., Zaenab, Fauziah, N., Nuraisyah, R. R., Muqtashidah, U., Wahyuningrum, W. N., Mufida, I., Rofhania, L., Fitriani, A., Ilmaya, S., Indrawati, R., Siskana, A., Istoqomah, N., Laily, F. N., & Himmah, S. F. (2021). *MANAJEMEN DAN SUPERVISI PENDIDIKAN*. Scopindo Media Pustaka.
- Suhadi Winoto, D. D. H. (2021). Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan. *Bildung Nusantara*, 2013–2015.
- Sukmawati, E., Heri Fitriadi, Mk., Yudha Pradana, M., Dumiyati, Mp., Arifin, Mp., Sahib Saleh, Mp. M., Hastin Trustisari, Mp., Pradika Adi Wijayanto, Ms., Khasanah, Mp., & Kasmanto Rinaldi, Mp. (2022). *DIGITALISASI SEBAGAI PENGEMBANGAN MODEL PEMBELAJARAN* Penerbit Cendikia Mulia Mandiri. <https://www.google.com/books?hl=id&lr=&id=hx5-EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA4&dq=digitalisasi+sebagai+pengembangan&ots=HtDcAGKqPo&sig=NqtiKteNNRJR-rSisymDmebp2-4>
- Sukmawati, E. N. (2022). PEMBELAJARAN DARING BERBASIS MASALAH DALAM PENINGKATAN MOTIVASI BELAJAR. *Juli*, 2(2), 196–199. <https://journal.amikveteran.ac.id/index.php/jurdikbud/article/view/299>
- Susanto, R. (2016). Hubungan Pengambilan Keputusan Rasional Dengan. *Research*, 2(1), 24–25.
- Syafaruddin, & Anzizhan. (2004). *Sistem Pengambilan Keputusan Pendidikan*. PT. Grasindo Anggota Ikapi.
- Syukri, M., Sitompul, I., & Banurea, O. K. (2020). *Manajemen Pembiayaan Pendidikan*. CV. Pusdikra Mitra Jaya.
- Yuliatika, D., Rusdinal, R., & Gistituati, N. (2021). Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengambilan Keputusan Di Sekolah Dasar. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(5), 2944–2951.