

ISSN : 1412-9868  
volume 5, Nomor 2,  
September 2014

# ANDRAGOGIKA

Jurnal Pendidikan & Pengembangan Masyarakat

ANALISIS PERAN GURU DALAM MENINGKATKAN  
KEMAMPUAN MEMBACA PETA PADA SISWA KELAS IV  
DI SDN 7 LIMBOTO BARAT  
HAKOP WALANGADI

UPAYA MENINGKATKAN KETERAMPILAN SISWA DALAM MENULIS KARANGAN MELALUI  
PENDEKATAN KONTEKSTUAL DI KELAS V SD INPRES BOHUSAMI KECAMATAN WONGGARAS  
KABUPATEN POHUWATO  
EVI HASIM

PENGGUNAAN METODE EKSPERIMEN DALAM MENINGKATKAN HASIL BELAJAR SISWA MATERI  
ENERGI BUMI DI KELAS SDN 3 BULANGO TIMUR KABUPATEN BONE BOLANGO  
MEYLAN SALEH

MENINGKATKAN HASIL BELAJAR SISWA MELALUI MEDIA VISUAL LCD PADA MATA PELAJARAN  
IPS TERPADU DI MTs NEGERI BIAU KABUPATEN BUOL  
ROSNAWATI A. MATOKA

EKSIISTENSI ASURANSI SVARI'AH DALAM PERISPENTIF ISLAM  
SUNARTI

PENGEMBANGAN PERANGKAT PEMBELAJARAN SAINS MELALUI PENDEKATAN PAKEM  
BERINTEGRASI PENDIDIKAN KARAKTER DI SMP SE-KOTA GORONTALO  
NOVA ELYHA NTOBUO, SUPARTIN, GAMAR ABDULLAH

PENGARUH METODE PEMBELAJARAN DAN MOTIVASI BELAJAR TERHADAP HASIL BELAJAR  
MAHASISWA PADA MATA KULIAH PENDIDIKAN KEPENDUDUKAN DAN LINGKUNGAN HIDUP  
(Studi Eksperimen Pada Jurusan Pendidikan Ekonomi  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Gorontalo)  
IRINA POPOI

PENGGUNAAN MEDIA CD DALAM PEMBELAJARAN FIQH POKOK  
BAHASAN QURBAN KELAS X-A MAN MODEL TERNATE TAHUN PEMBELAJARAN 2013-2014  
ELLEN HASSAN

PENGARUH LINGKUNGAN EKSTERNAL TERHADAP KINERJA KEUANGAN PERUSAHAAN  
INDUSTRI ASURANSI JIWA DI INDONESIA  
HERLINA RAJJID

PENGAMBILAN KEPUTUSAN KEPALA SEKOLAH DI SMP NEGERI DI PROVINSI GORONTALO,  
DALAM KAITANNYA DENGAN SISTEM GAYA KEPEMIMPINAN DAN KECERDASAN EMOSIONAL  
BADRIYVAH DJULA



**JURUSAN PENDIDIKAN LUAR SEKOLAH  
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN  
UNIVERSITAS NEGERI GORONTALO**

## PENGAMBILAN KEPUTUSAN KEPALA SEKOLAH DI SMP NEGERI DI PROVINSI GORONTALO, DALAM KAITANYA DENGAN SISTEM GAYA KEPEMIMPINAN DAN KECERDASAN EMOSIONAL

Badriyah Djula

### ABSTRAK

*Salah satu peranan strategis manajer atau pimpinan organisasi ialah peranan pengambilan keputusan, karena pengambilan keputusan menjadi suatu bagian integral dari manajemen suatu organisasi. Lebih sekedar itu, kompetisi dalam aktivitas pengambilan keputusan ini membedakan seorang manajer dari yang tidak manajer bahkan lebih dari itu, manajer yang baik daripada yang biasa saja.*

### L. PENDAHULUAN

Sekolah adalah organisasi yang kompleks dan unik, sehingga memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi. Oleh sebab itu kepala sekolah yang berhasil, yaitu tercapainya tujuan sekolah, serta tujuan individu yang ada di dalam lingkungan sekolah, kepala sekolah harus memahami dan menguasai peranan organisasi dan hubungan kerja sama antar individu. Kepala sekolah merupakan figur kunci dalam mendorong perkembangan dan kemajuan sekolah. Kepala sekolah tidak hanya meningkat tanggung jawab dan otoritasnya dalam program-program sekolah, kurikulum dan keputusan personel, tetapi juga memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan akuntabilitas keberhasilan siswa dan programnya. Kepala harus pandai memimpin kelompok dan pendelegasian tugas dan wewenang.

Pada era desentralisasi (otonomi) dalam bidang pendidikan telah memberikan kewenangan lebih kepada para kepala sekolah untuk melaksanakan pengelolaan pendidikan menjadi lebih baik, merata dan berkualitas. Sesuai dengan jabatan dan tugasnya kepala sekolah memiliki peranan penting dalam mencapai keberhasilan organisasi sekolah. Kepala sekolah dituntut untuk memiliki berbagai pengetahuan dan penaseleksi kepala sekolah berorientasi kepada kemampuan dan keterampilan dalam

memecahkan berbagai masalah pada organisasi sekolah.

Berbagai tuntutan internal dan eksternal bagi pemberdayaan pendidikan terus dikumandangkan. Semuanya bermuara pada pemberdayaan sekolah di era otonomi pendidikan dewasa ini. Para kepala sekolah saat ini menghadapi persoalan bagaimana menyikapi otonomi bidang pendidikan dengan beragam masalah yang mengiringinya, untuk memperdayakan kepala sekolah, konsekuensinya dengan memperluas pengetahuan dan keterampilan pembuatan keputusan.

Dalam prakteknya tidak semua kepala sekolah memahami pengetahuan dan keterampilan tentang proses pengelolaan organisasi sekolah, sehingga pelaksanaan kegiatan tidak mencapai hasil yang efektif, dan tujuan yang direncanakan tidak tercapai, karena pemaksaan pemilihan model yang tidak lagi sesuai dengan kebutuhan nyata dalam era desentralisasi itu, terkesan kemampuan kepala sekolah dalam mengelola organisasinya hanya sebagai figure, tetapi bukanlah orang yang dapat menyelesaikan berbagai permasalahan. Pimpinan yang diharapkan dalam era desentralisasi ini adalah kepala sekolah yang memiliki kemampuan dan keterampilan dalam memecahkan permasalahan, yang wujudnya adalah ketepatan dalam pengambilan

keputusan. Artinya dalam mengukur efektivitas kepemimpinan seseorang yang menduduki jabatan pimpinan dalam suatu organisasi adalah kemampuan dan kemahirannya dalam mengambil keputusan.

## II. KAJIAN PUSTAKA

### KONSEP PENGAMBILAN KEPUTUSAN KEPALA SEKOLAH

#### A. Pengertian Pengambilan keputusan kepala sekolah

Pengambilan keputusan merupakan salah satu hal terpenting, karena memiliki karakteristik fundamental dari kegiatan sentral administratif dan semua administrator bertanggung jawab terhadap pembuatan dan pelaksanaan proses keputusan-keputusan.<sup>3</sup>

Selain itu, pengambilan keputusan tidak dapat dipisahkan dari kepemimpinan, karena salah satu karakteristik pimpinan yang efektif adalah kemampuannya mengambil keputusan-keputusan yang baik. Keputusan yang baik merupakan keputusan dimana pengambil keputusan sepenuhnya memahami latar belakang, sasaran dan proses tindakan alternatif dan kisaran kemungkinan akibat keputusan yang telah di ambil.<sup>4</sup> oleh karena itu, keputusan yang di ambil oleh seorang manajer merupakan hasil pemikiran akhir yang harus dilaksanakan oleh bawahannya atau mereka yang bersangkutan dengan organisasi yang dipimpinnya. Pengambilan keputusan dipandang penting, karena menyangkut semua aspek manajemen. Kesalahan dalam mengambil keputusan dapat merugikan

organisasi, mulai dari kerugian citra sampai kepada kerugian uang.

Menurut Davis, keputusan adalah hasil pemecahan masalah yang dihadapinya dengan tegas. Hal ini berkaitan dengan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan mengenai "apa yang harus dilakukan" dan seterusnya mengenai unsur-unsur perencanaan.<sup>5</sup> Terutama keputusan itu di buat untuk menghadapi masalah-masalah atau kesalahan yang terjadi terhadap perencanaan yang telah digariskan atau penyimpangan serius terhadap rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Adapun pengambilan keputusan pada dasarnya memiliki tingkatan yang sederajat dengan tugas pengambilan rencana organisasi.

Sejalan dengan pendapat di atas, Mc.Farlant mendefinisikan keputusan adalah "a decision is an act of choice where in an executive forms a conclusion about what must or must not be done in a given situation," (keputusan ialah suatu tindakan pemilihan di mana pimpinan menentukan suatu kesimpulan tentang apa yang harus atau tidak harus di lakukan dalam suatu situasi tertentu). Keputusan ini dinyatakan dalam suatu perbuatan (sikap) pemilihan dari sejumlah alternative dan sejumlah alternative tersebut tidak harus di pilih semua, tetapi di pilih beberapa saja atau di pilih satu saja.

Terry berpendapat bahwa pengambilan keputusan merupakan tindakan menentukan sesuatu pendapat atau melakukan langkah-langkah tindakan pemilihan berbagai kemungkinan.<sup>6</sup> Sedangkan menurut Greenberg dan Baron, pengambilan keputusan adalah seperangkat langkah yang di ambil individu atau kelompok

<sup>3</sup> J. Salusu, 1996, *Pengambilan Keputusan Strategik: untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nongprofit*, Jakarta: Gramedia Widayana Indonesia, hal. 45.

<sup>4</sup> Steven Cooks and Nigel Slack, 1991, *Marketing Management Decisions*, New York: Prentice Hall, hal. 2.

<sup>5</sup> Ralph C. Davis, 1951, *The Fundamentals of Top Management*, New York: Harper & Bros, hal. 292.

<sup>6</sup> George R. Terry, 1963, *Asas-asas Manajemen*, Terjemahan Winardi, Bandung: Penerbit Aljamsi, hal. 112.

dalam memecahkan masalah.<sup>7</sup> Senada dengan di atas Janis dan Mann bahwa, pengambilan keputusan merupakan terminologi sistem pertimbangan tindakan dalam menjalankan fakta keputusan, melalui berbagai kemungkinan untuk memperoleh hasil yang optimal dalam memecahkan masalah yang di hadapi.<sup>8</sup> Masalah beda dengan persoalan, meskipun kedua-duanya merupakan pertanyaan untuk di jawab. Jika untuk persoalan sudah ada jawabanya, bagi masalah belum ada masalah mudah saja di pecahkan, ada yang sukar dipecahkan atau ada juga yang sangat sulit dipecahkan, tergantung pada besarnya masalah, dan luasnya sangkut paut dengan berbagai faktor. Atas dasar itulah, maka keputusan yang dihasilkan ada yang tidak mengandung resiko apa-apa, ada yang risikonya kecil, ada pula yang risikonya besar, bahkan sangat besar. Seseorang yang dalam mengambil keputusan menghadapi resiko besar, harus mempunyai keberanian untuk memikul tanggung jawab, seandainya keputusannya itu menimbulkan kerugian.

Pengambilan keputusan terjadi sebagai reaksi terhadap suatu masalah. Masalah adalah adanya suatu keadaan penyimpangan antara suatu keadaan saat ini dengan suatu keadaan yang di inginkan. pengambilan keputusan menuntut penafsiran dan evaluasi terhadap informasi. Informasi dari berbagai sumber tersebut di saring, diproses, dan ditafsirkan melalui persepsi-persepsi individu.

Randfort berpendapat bahwa pengambilan keputusan merupakan

suatu proses yang mencakup beberapa tahap yang saling terjalin dan bukanlah merupakan suatu perbuatan terpisah.<sup>9</sup> Pendapat ini menegaskan bahwa pengambilan keputusan merupakan proses pada saat ada sejumlah langkah yang harus dilakukan.

Menurut Supranto pengambilan keputusan adalah memilih satu diantara sekian banyak alternative dengan demikian pengambilan keputusan merupakan kesadaran bertindak dalam memilih dari berbagai kemungkinan atau alternatif-alternatif berdasarkan situasi dan kondisi lingkungan tertentu sesuai dengan tujuan yang hendak di capai dengan menggunakan metode, dan melalui kecepatan penggunaan metode, tentunya akan sangat membantu dalam pengambilan keputusan yang paling efisien.<sup>10</sup>

Senada dengan pendapat di atas, Salusu mengungkapkan bahwa pengambilan keputusan merupakan proses dalam memilih suatu alternative melalui metode yang efisien sesuai dengan situasi.<sup>11</sup> Berdasarkan pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan merupakan proses pemecahan masalah dengan menentukan pilihan dari beberapa alternatif untuk menetapkan suatu tindakan dalam mencapai tujuan yang di inginkan.

Kegiatan-kegiatan yang di lakukan dalam organisasi itu dimaksudkan untuk mencapai tujuan organisasi, yang ingin dicapai dengan cara mudah dan efisien. Dalam pelaksanaanya sering terjadi hambatan-hambatan dalam melaksanakan kegiatan, ini merupakan masalah yang harus dipecahkan oleh pimpinan organisasi. Pengambilan

<sup>7</sup> Jerold Greenberg & Robert A. Baron, 1995. *Behavior in Organizations: Understanding and Managing The Human Side of Work*. New Jersey: Prentice-Hall International Inc., hal. 374

<sup>8</sup> Erving L. Janis & Leon Mann, 1979. *Decision Making: A Psychological Analysis of Conflict, Choice, and Commitment*. New York: Collier Macmillan Publishers, hal. 4

<sup>9</sup> K.J. Radford, 1991. *Modern Managerial Decision Making*. Reston: Publishing Company, hal. 11.

<sup>10</sup> Johannes Suprpto, 1991. *Teknik Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Rineka Cipta, hal. 1.

<sup>11</sup> Salusu, op. cit., hal. 5.

keputusan dimaksudkan untuk memecahkan masalah tersebut.

Setiap keputusan mengandung isi dan tujuan, yakni suatu keputusan adalah apa yang di kehendaki oleh si pengambil keputusan dan apa yang harus dilaksanakan oleh mereka yang terlibat dalam keputusan tersebut. Oleh karena itu harus dilaksanakan, maka isi keputusan itu harus jelas. Jika menyangkut manusia, siapa yang harus melaksanakannya; bila menyangkut waktu, kapan mulai berlakunya keputusan tersebut dan berapa lama harus dilaksanakan kalau menyangkut biaya, dari mana biaya yang akan dikeluarkan, dan sebagainya.

Demikian pula tujuan keputusan harus jelas bagi pelaksana dan bagi mereka yang tersangkut keputusan tersebut. Apa tujuan di keluarkannya keputusan tersebut? Tujuan biasanya berkaitan dengan agumentasi. Seseorang yang mengambil keputusan pasti mempunyai alasan mengapa keputusan itu di ambil.

Keputusan dalam suatu organisasi jika menyangkut persoalan penting biasanya dituangkan dalam surat keputusan, peraturan atau undang-undang yang di lengkapi dengan ketentuannya dan ketetapan.

Kosiderans merupakan rumusan landasan, argumentasi, dikeluarkan pertimbangan dan tujuan yang menjelaskan dasar pemikiran dikeluarkannya surat keputusan itu, alasan mengapa surat keputusan itu perlu dikeluarkan, dasar pertimbangan yang mendukung alasan dikeluarkannya surat keputusan tersebut, dan apa yang menjadi tujuan dikeluarkannya surat keputusan itu.

Ketetapan dalam surat keputusan merupakan rumusan isi ditegaskan sejas-jelasnya dalam surat keputusan itu apa yang menjadi ketetapan, apa yang harus dilaksanakan, siapa yang

menunjuk sebagai pelaksana, berapa lama waktu yang ditetapkan dan sebagainya. Setiap keputusan yang di ambil menyangkut masa yang akan datang yang mengandung ketidak pastian, dan selalu mengandung resiko, setiap keputusan yang akan di ambil harus di perhitungkan masak-masak berdasarkan pemikiran yang rasional. Walaupun demikian, dinamika individu, dinamika kelompok dan dinamika lingkungan, bukan tidak mungkin meleset dari perhitungan semula. Tetapi, bagaimanapun juga telitinya perhitungan dan tingginya wawasan, bukan tidak mungkin terbentur pada suatu permasalahan. Oleh karena itu, surat keputusan sudah terbiasa di ahiri dengan sebuah kalimat berbentuk rumusan sebagai "escape close" yang kira-kira berbunyi "apabila di kemudian hari terdapat kekeliruan, akan di adakan perubahan seperlunya".

Tidak semua keputusan dituangkan dalam surat keputusan, ada juga keputusan dalam organisasi yang di ambil dan di umumkan dalam bentuk lain, seperti instruksi atau edaran. Yang bagaimana yang harus di tuangkan dalam surat keputusan tergantung pada derajat isi keputusan. Yang penting ialah bahwa sebuah organisasi, surat keputusan mempunyai kepastian hukum di bandingkan dengan bentuk lain yang lebih rendah.

Onong mengklasifikasikan keputusan berdasarkan : (1) struktur organisasi; (2) kondisi dan situasi.<sup>12</sup> keputusan berdasarkan struktur organisasi di klasifikasikan sebagai berikut :

- a. Keputusan administrasi  
Keputusan administratif adalah keputusan yang di ambil oleh seorang administrator atau manajer

<sup>12</sup> Onong Uchjana Effendy, 1996. *Salah Informasi Manajemen*. Bandung: Penerbit Mandar Maju, hal. 154-156.

puncak sebagai pucuk pimpinan organisasi kekaryaan. Keputusan ini bersifat umum dan menyeluruh yang berfungsi sebagai landasan kebijakan yang oleh eselon bawahan harus di lakukan pengejawatahan.

b. Keputusan eksekutif

Keputusan eksekutif ini adalah keputusan yang di ambil oleh majer esekutif. Kedudukan manajer esekutif berada di antara manajer puncak dan manajer opratif. Tugas manajer eksekutif adalah meneruskan gagasan administrator dalam fungsinya sebagai koodinator yang mengkoordinasikan para manajer operatif.

c. Keputusan operatif

Keputusan ini merupakan keputusan yang di ambil oleh manajer operatif dalam rangka pelaksanaan gagasan, arahan, dan panduan manajer eksekutif. Yang dimaksudkan dengan pelaksanaan ialah segala kegiatan oprasional dalam memproduksi hasil kerja, baik berbentuk barang maupun jasa.

d. Keputusan tehnis

Keputusan ini merupakan yang paling rendah derjanya yang diambil oleh para pengawas atau mandor. Sesuai dengan namanya, keputusan mengenai masalah-masalah teknis

Keputusan berdasarkan kondisi dan situasi terdiri dari berbagai jenis yang dapat di klasifikasikan sebagai berikut: (a) keputusan menurut sistem, (b) keputusan menurut urgensi, (c) keputusan menurut efek, (d) keputusan daya laku, (e) keputusan menurut prekwensi, dan (f) keputusan menurut kemampuan organisasi.

Proses pengambilan keputusan yang dijalankan secara baik akan melahirkan putusan-putusan organisasi, baik diputuskan secara pribadi setelah menerima informasi dari bawahan melalui musyawarah maupun putusan diambil sendiri oleh manajer tanpa melibatkan bawahan.

Keputusan adalah hasil yang dicapai dari proses pengambilan keputusan dalam menentukan pilihan (memutuskan) atau arah tindakan tertentu bagi organisasi adalah keputusan.<sup>13</sup> Secara umum keputusan dibagi menjadi dua jenis, yaitu: (1) keputusan strategis, setiap organisasi melahirkan berbagai kebijakan atau keputusan organisasional. Kebijakan dan arah organisasi merupakan keputusan strategis. Kebijakan menyita banyak perhatian terutama bagi manajer puncak karena pengaruhnya sangat besar terhadap pertumbuhan dan kelangsungan hidup organisasi, (2) keputusan operasional, keputusan ini menyangkut pengelolaan organisasi sehari-hari. Keputusan operasional sangat menentukan efektivitas keputusan strategis yang diambil oleh para manajer puncak. Dengan demikian yang diambil dalam proses manajemen baik manajer puncak maupun manajer menengah dan manajer rendah harus saling sinergi agar memiliki kekuatan untuk menembus faktor-faktor eksternal dalam menuju masa depan organisasi secara organisasi secara lebih baik.

Ada pula pembagian jenis keputusan berdasarkan masalah yang dihadapi, <sup>14</sup> yaitu: (1) keputusan yang dibuat berdasarkan pada masalah yang diketahui secara jelas, (2) keputusan yang tidak diprogram, keputusan ini adalah keputusan yang

<sup>13</sup> Syahrudin Anzithan, 2004, *Sistem Pengambilan Keputusan Pendidikan*, Jakarta: PT. Grasindo, hal. 57.

<sup>14</sup> *Ibid*, hal. 58.

diambil atau dibuat berdasarkan masalah yang tidak diketahui secara jelas atau data dan informasinya kurang tersedia sebagaimana mestinya.

Sementara itu Safri dikutip Syafaruddin berpendapat lain dalam membagi keputusan pada dua jenis, yaitu (1) keputusan administratif, kegiatan operasional adalah keputusan yang berbau administrasi operasional sehari-hari dan (2) keputusan strategis, menyangkut pencapaian tujuan. Ini merupakan keputusan yang bersifat strategis yang bermuansa jangka panjang sebagai pegangan dalam keputusan administratif.<sup>13</sup>

#### B. Ciri-ciri pengambilan keputusan

Ciri-ciri keputusan dapat diuraikan dalam: (1) proses keputusan, (2) konsep ikatan, (3) penilaian, dan (4) perilaku dengan maksud atau tujuan tertentu.<sup>14</sup>

##### 1. Proses keputusan

Keputusan adalah suatu proses yang terus menerus, sebab kalau tidak adanya hubungan dengan keputusan tersebut. Apabila tidak ada tindakan lebih lanjut, maka keputusan itu tidak mempunyai arti sifat dari pengambilan keputusan ini dapat dipertimbangkan dengan faktor waktu (lampau, sekarang dan akan datang)

##### 2. Konsep ikatan

Kalau suatu keputusan menyangkut sejumlah besar orang-orang, maka hal yang penting adalah kemampuan untuk menghadapi reaksi dan menyesuaikan perbedaan dengan kedua belah pihak. Sebagian besar dari usaha itu mengarah pada suatu keputusan pokok, dan dari usaha keputusan pokok ini mengarah ke suatu keputusan yang lebih khusus.

Oleh sebab itu, keputusan harus mengarah kepada sesuatu yang sangat penting, harus teliti, hati-hati dan akhirnya keputusan tersebut harus dapat dipertanggungjawabkan dan dapat pula dibenarkan. Hasil dari syarat-syarat yang telah ditentukan dalam keputusan yang baik dapat digambarkan sebagai suatu kesimpulan; keputusan itu akan sukses apabila menimbulkan suatu ikatan antara pengambil keputusan dengan keputusannya.

Berhasil tidaknya suatu organisasi disebabkan karena cara bekerjanya keputusan itu sendiri. Ikatan akan timbul karena orang-orang di dalam organisasi itu menerima hasil keputusan. Keputusan itu juga sering menimbulkan perubahan antara mempengaruhi bidang lain.

##### 3. Penilaian

Faktor penilaian di dalam pengambilan keputusan dapat dibedakan atas dua hal: (1) pimpinan (pengambil keputusan) menghadapi suatu pertanyaan pilihan antara dua atau lebih alternatif, (2) masalah dari keputusan itu telah diambil. Dalam menghadapi masalah ini pimpinan harus mengadakan penilaian terhadap keputusan-keputusan yang lampau dan mengadakan penilaian pula terhadap hal-hal yang relevan dalam waktu yang sekarang ini, dan meneliti akibat yang akan timbul waktu yang akan datang.

##### 4. Perilaku dengan maksud

Setiap penilaian dalam pemilihan alternatif tersebut di atas harus dibandingkan satu sama lain dengan hasil pemilihan yang diharapkan dari salah satu alternatif yang penting, yaitu yang berhubungan dengan maksud dan tujuan organisasi, baik dalam jangka panjang maupun dalam jangka pendek. Maksud dan tujuan organisasi merupakan suatu standart untuk mengadakan penilaian dari

<sup>13</sup> /ibid, hal. 58.

<sup>14</sup> Marigan Masry Simbolon, 2004. *Dasar-dasar Administrasi dan Manajemen*. Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia, hal. 5.

kemungkinan hasil tindakan-tindakan yang berbeda-beda oleh karena itu, tujuan organisasi adalah bersifat dominan (terkuat) yang dapat dihubungkan dengan tujuan pribadi, secara sadar maupun tidak sadar bagi pimpinannya. Jelasnya, perilaku dengan maksud atau tujuan untuk mencapai tujuan organisasi itu adalah merupakan suatu pertimbangan yang pokok dalam pengambilan keputusan.

Tipe keputusan dapat dikelompokkan dalam tiga bagian, yaitu (1) keputusan kelompok atau organisasi ialah di mana seseorang mempunyai peranan sebagai anggota dari sekelompok atau organisasi. Keputusan semacam ini adalah keputusan resmi dari kelompok atau organisasi dapat pula didelegasikan kepada orang lain. Mereka biasanya membantu dan mengerjakan keputusan-keputusan suatu mata rantai daripada sikap perbuatan untuk melaksanakan sikap kelompok atau organisasi, (2) keputusan pribadi adalah keputusan yang dipertanggungjawabkan kepada individu sebagai pribadi, sekalipun sebagai anggota dari organisasi, (3) keputusan dasar ialah merupakan keputusan organisasi yang sangat penting dan ini dianggap sebagai bentuk khusus daripada keputusan pokok. Ciri-ciri keputusan dasar ini adalah mempunyai ikatan jangka lama, menyangkut pengeluaran anggaran dan menyangkut kesejahteraan pokok organisasi.

Dalam mengambil keputusan harus ada dasarnya, dasar pengambilan keputusan itu bermacam-macam tergantung dari permasalahannya. Keputusan dapat diambil berdasarkan rasio. Tetapi tidak mustahil bahkan banyak terjadi terutama dalam lingkungan instansi pemerintah maupun diperusahaan, keputusan diambil berdasarkan wewenang yang dimilikinya. Dasar tersebut kecuali

berguna bagi pemecahan masalah yang merupakan sasaran atau juga dapat berguna bagi pemecahan masalah yang berkaitan dengan sarana.

Dalam prakteknya, pengambilan keputusan itu sangat tergantung dari macam permasalahan yang dihadapinya, dan juga sangat tergantung pada individu yang membuat keputusan. Mungkin suatu keputusan dipecahkan dengan intuitif. Ada kalanya keputusan lebih cepat jika didasarkan pengalaman waktu yang lalu mengingat permasalahannya sama sedangkan situasi dan kondisinya tidak jauh berbeda. Apabila pengambilan keputusan berdasarkan pengalaman ternyata keputusan adalah suatu masalah, pengumpulan fakta-fakta dan data, serta penentuan yang matang dari mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.<sup>17</sup>

Sejak proses awal sampai akhir dari pengambilan keputusan dapat dipastikan bahwa fungsi berpikir kreatif sangat penting bagi seorang manajer ataupun anggota organisasi. Efektivitas manajer dalam pengambilan keputusan bergantung pada kemampuannya menggabungkan pendekatan ilmiah yang pada dasarnya merupakan pendekatan rasional dan logis dengan pendekatan kreatif yang didasarkan pada intuisi, perasaan, dan pengalaman.

Menurut Andair berpendapat bahwa *'manuger withuout holistic mind tren to take narrow view of common problems, interpreting them in single in disciplinary or functional wchy'*.<sup>18</sup> Pendapat ini menegaskan bahwa para manajer harus memiliki kemampuan berfikir yang holistik - mendalam dan menyeluruh, sebab

<sup>17</sup> Sondang P. Siagian, 1990. *Sistem Informasi untuk Pengambilan Keputusan*. Jakarta: CV Hajima Agung, hal. 83.

<sup>18</sup> J. Andair, 1985. *Effective Decision Making*. London: Pan Books Ltd, Cavaye Place, hal. 20.



tampa pemikiran holistik seorang manajer akan cenderung memiliki pandangan sempit terhadap persoalan yang di hadapinya apalagi dalam mengeiterprestasikannya ketika memimpin organisasi.

Apabila dasar pengambilan keputusan itu telah di tetapkan selanjutnya pelaksanaan tehriisnya dapat bermacam-macam tergantung juga permasalahanya. Adapun dasar pengambilan keputusan menurut Terry sebagai berikut : (1) pengambilan keputusan berdasarkan intuisi (2) pengambilan keputusan rasional; (3) pengambilan keputusan berdasarkan fakta; (4) pengambilan keputusan berdasarkan pengalaman; (5) pengambilan keputusan berdasarkan wewenang.<sup>20</sup>

Metode pengambilan keputusan sering juga di sebut tehnik pengambilan keputusan merupakan keteraturan cara terbaik dalam memutuskan tindakan untuk mencapai suatu maksud, sehingga setiap pengambilan keputusan tidak terlepas dari metode yang akan di gunakan.

Pada metode keputusan diklasifikasikan dalam tipe keputusan terprogram dan tipe keputusan tidak terprogram. Metode keputusan terprogram adalah keputusan yang di buat menurut kebiasaan, aturan atau prosedur yang bersifat rutin dan berulang-ulang, baik tertulis atau tidak tertulis dengan membatasi alternatif-alternatif. Sedangkan metode keputusan tidak terprogram merupakan keputusan yang berkenan dengan masalah khusus, khas atau tidak biasa. Keputusan terprogram sering di sebut *close decision model* yang dapat dispesifikasikan sebagai perangkat aturan atau prosedur keputusan sedangkan keputusan tidak terprogram suatu keputusan yang terjadi hanya

sekali atau berubah-ubah saat-saat diperlukan.<sup>21</sup> Kedua keputusan tersebut dapat juga diartikan bahwa keputusan terprogram sebagai respons terhadap masalah-masalah organisasi yang sudah baku, sedangkan keputusan tak terprogram sebagai respons terhadap masalah-masalah unik, jarang dijumpai dan tidak dapat didefinisikan secara tepat. Keputusan yang tak terprogram sebagai respons masalah unik yang tidak dapat definisikan secara tepat tersebut, lebih dikenal dengan nama keputusan strategik.<sup>21</sup>

Dalam menunjang keberhasilan pengambilan keputusan, para pengambil keputusan sering memilih model yang sesuai dengan kebutuhannya. Para pengambil keputusan cenderung memilih model yang sederhana, karena harus mempertimbangkan berbagai faktor intern, terutama nilai-nilai organisasional yang dianut dan berbagai kebijaksanaan yang telah ditetapkan oleh para manajer yang lebih tinggi kedudukannya.<sup>22</sup> Oleh sebab itu setiap pemeran pengambil keputusan dalam kegiatan manajemen organisasi selalu berusaha mencoba untuk memilih model yang cocok dan sesuai dengan karakteristik situasi lingkungannya.

Model-model pengambilan keputusan dibedakan dalam dua kategori, yaitu pengambilan keputusan individu dan pengambilab keputusan kelompok, tetapi pada dasarnya pengambilan keputusan kelompok juga berdasarkan pada pengambilan keputusan individu dari setiap anggota kelompok.<sup>23</sup> Pengambilan keputusan kelompok merupakan hasil kesepakatan

<sup>20</sup> *Ibid*, hal. 5.

<sup>20</sup> *Ibid*, hal. 5.

<sup>21</sup> Salusu, *op. cit.*, hal. 60.

<sup>22</sup> Glejan, *op. cit.*, hal. 63.

<sup>23</sup> Kadaryah Suryadi dan M. Ali Ramdhani, 1996. Sistem Pendukung Keputusan, Suatu Wacana Struktural Idealisme dan Implementasi Konsep Pengambilan Keputusan. Bandung: Remaja Rosdakarya, hal. 16.

sebagai keputusan terbaik dari individu-individu yang terlibat didalamnya. Oleh sebab itu dalam pengambilan keputusan kelompok tetap merupakan refleksi pengambilan keputusan individu, tetapi dalam penggunaan model pengambilan keputusan kelompok bebrbeda dengan model-model pengambilan keputusan individu.

Proses pengambilan keputusan organisasi sekolah sering menggunakan teori pendekatan model keputusan melalui langkah-langkah aplikasi pengambilan keputusan kepala sekolah dalam menjalankan kegiatan organisasi sekolahnya, meliputi: (a) menafsirkan masalah yang dihadapi sekolah, (b) memeriksa atau menguji informasi yang terkumpul, (c) mengidentifikasi jalan keluar yang memungkinkan, (d) mengantisipasi akibat keputusan, (e) menginformasikan keputusan kepala sekolah yang rasional kepada guru dan staf, dan (f) mengevaluasi keputusan.<sup>24</sup> Dengan demikian proses pengambilan keputusan dalam organisasi sekolah merupakan langkah-langkah kepala sekolah dalam menafsirkan masalah dan melakukan keputusan organisasi sekolah dengan cara memeriksa dan mengidentifikasi informasi secara rasional seraya mengantisipasi dan mengevaluasi segala kemungkinan akibat keputusannya.

Proses pengambilan keputusan bukan kegiatan yang mendadak tetapi merupakan sesuatu yang berlangsung selama periode tertentu yang mengharuskan menggunakan prosedur dan langkah-langkah secara berurutan.<sup>25</sup> Langkah-langkah tersebut yaitu; (a) pengamatan masalah, (b) kenali masalah, (c) tetapkan sasaran, (d)

pahami masalah, (e) tetapkan alternatif, (f) evaluasi alternatif, (g) tetapkan pilihan, (h) implementasikan, dan (i) lakukan pengawasan. Selain itu dikatakannya bahwa dalam pengambilan keputusan diperlukan pikiran yang rasional, sehingga keputusan yang dilakukan dapat secara efektif mencapai tujuan.

Seorang kepala sekolah dalam pengambilan keputusan perlu menguasai proses pengambilan keputusan. Sehubungan dengan itu dikatakan oleh Ryan bahwa proses pengambilan keputusan adalah sebuah kesimpulan dari pertimbangan yang didasari pada umpan balik dari prestasi individu. Pembuatan keputusan adalah komponen kunci bagi keberhasilan sebuah organisasi, karena prestasi organisasi sangat ditentukan oleh prestasi individu.<sup>26</sup> Dikatakannya juga bahwa prestasi organisasi sangat tergantung pada proses pembuatan keputusan-keputusan yang penting dalam organisasi. Pernyataan ini menunjukkan bahwa keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh prestasi para individu dalam organisasi yang ada di dalamnya, dan pengambilan keputusan merupakan suatu proses yang mengarah kepada keberhasilan organisasi tersebut.

Menurut Stephen Robbins, pengambilan keputusan merupakan suatu proses yang meliputi delapan langkah, yaitu; (1) formulasi masalah, (2) identifikasi kriteria keputusan, (3) alokasi bobot pada kriteria (4) penyusunan alternatif, (5) analisis alternatif, (6) pemilihan suatu alternatif, (7) pelaksanaan alternatif, dan (8) evaluasi efektivitas keputusan.<sup>27</sup> Jadi

<sup>24</sup> Tom Chavez, 2008. *Decision Analytic to Operational Decision Making: Application and Observation*, hal. 5.

(<http://www.act.navy.mil/Decisionmaking.htm>)

<sup>25</sup> Steven Cooks and Alt, op. cit., hal. 5.

<sup>26</sup> Ryan K. Lahti, 2007. *Group Decision Making Within the Organization*, hal. 1.

(<http://www.worobama.usf.edu/report1.pdf>)

<sup>27</sup> Stephen P. Robbins, 1991. *Management: Concepts and Applications*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice hall, hal. 92-93.

menurutnya pembuatan keputusan tidak hanya sekedar memilih diantara alternatif-alternatif, tetapi merupakan suatu proses yang menyangkut beberapa kegiatan tertentu.

Selanjutnya Moody menyatakan bahwa dalam proses pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan langkah-langkah yang berhubungan dengan kondisi pengambilan keputusan. Langkah-langkah tersebut meliputi: (a) menjadi sadar akan masalah dan tindakan, (2) menganalisa masalah dan definisinya, (3) menganalisa alternatif dan konsekuensinya potensial, (4) memilih solusi, (5) mengimplementasikan keputusan, dan (6) memberikan umpan balik.<sup>28</sup>

Selanjutnya menurut Simon dikutip oleh Radford mengatakan bahwa proses pengambilan keputusan dilakukan dalam empat tahap, yaitu: (1) intelejen, dimana lingkungan item dan ekstern dari pengambilan keputusan diselidiki untuk menemukan kondisi yang memerlukan keputusan lalu dikumpulkan berbagai informasi yang berhubungan dengan kondisi tersebut, (2) desain, adalah berbagai macam tindakan yang tersedia pada para pengambilan keputusan itu ditetapkan lalu dianalisis setelah berhasil melacak problematik pemecahan potensial bagi setiap masalah yang berhubungan dengan keputusan, (3) pilihan, merupakan salah satu langkah tindakan yang dipilih untuk dilaksanakan atas dasar penilaian tentang tingkat efektivitasnya dalam mencapai sasaran, dan (4) peninjauan, yaitu suatu tahap penyesuaian terhadap teknik-teknik pengambilan keputusan umumnya dan bukan merupakan bagian dari proses

yang diterapkan terhadap suatu situasi keputusan tertentu.<sup>29</sup>

Sedangkan menurut Hadari Nawawi proses pengambilan keputusan dapat dibedakan dalam suatu bentuk, yaitu keputusan apriori dan keputusan apostriori.<sup>30</sup> Keputusan apriori tidak berlangsung dalam bentuk proses, karena hanya dilakukan dengan mengulangi kembali keputusan yang pernah ditetapkan dan ternyata tepat atau berhasil dalam pelaksanaannya. Sedangkan pengambilan keputusan yang bersifat apostriori seorang pemimpin selalu merupakan proses, baik yang berlangsung dalam pikiran maupun dalam kegiatan pemecahan masalah.

Gibson, Ivancevic, dan Donnelly mengatakan bahwa dalam proses pengambilan keputusan diharapkan dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut: (a) mengidentifikasi masalah, (b) mengembangkan alternatif, (c) mengevaluasi alternatif, (d) memilih sebuah alternatif, (e) melaksanakan keputusan, dan (f) pengendalian dan evaluasi.<sup>31</sup> Masalah yang penting bahwa jika sebuah keputusan sudah dilaksanakan seorang kepala tidak dapat berasumsi bahwa hasilnya akan memenuhi sasaran semula. Oleh karena itu, diperlukan pengendalian dan evaluasi tertentu untuk menjamin bahwa hasil yang telah diputuskan itu konsisten dengan hasil yang direncanakan ketika keputusan tadi diambil.

Untuk keberhasilan pelaksanaan keputusan, maka kepala sekolah harus melibatkan staf kepala sekolah, para guru dan karyawan dalam pengambilan keputusan. Adair

<sup>28</sup> Paul E. Moody, 1983. *Praven Methods for Better Decision*. New York: Mc Graw Hill Book Company, hal. 1-11.

<sup>29</sup> Radford, Loc. cit., hal. 11.

<sup>30</sup> Hadari Nawawi dan M. Martini Handari, 2001. *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press, hal. 30-31.

<sup>31</sup> James L. Gibson, John M. Ivancevich and James H. Donnell, 1985. *Organization*. New York: Busines Publication, Inc., hal. 139-144.

menjelaskan bahwa "For a decision will be effective only if it is fully implemented. People are more likely to put their heart into it if they have shared either explicitly or implicitly in the making of decision".<sup>22</sup> Disinilah bagi kepala sekolah selaku manajer pada setiap sekolah penting untuk melibatkan bawahannya dalam pengambilan keputusan.

Membagi pengambilan keputusan memiliki nilai potensial untuk meningkatkan mutu keputusan,

penerimaan keputusan dan pelaksanaannya, kekuatan moral staf, komitmen dan tim kerja, membangun kepercayaan, membantu staf dan administrator memperoleh keterampilan baru dan peningkatan efektivitas sekolah.

Berdasarkan kajian teori dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan kepala sekolah adalah penilaian kepala sekolah mengenai langkah-langkah yang diambilnya dalam menentukan pilihan dari beberapa alternatif untuk menetapkan suatu tindakan dalam mencapai tujuan yang diinginkan, yang meliputi: identifikasi masalah, pengumpulan informasi, pemilihan alternatif, pelaksanaan keputusan dan evaluasi.

### III. HASIL PENELITIAN

#### 1. Data Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah

Data Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah diperoleh dari hasil pengisian kuisioner dengan skala pengukuran likert, yang diperoleh dari hasil penelitian di lapangan. Berdasarkan hasil penelitian skor teoritik dengan rentang 27 - 135, sedangkan skor hasil penelitian di lapangan diperoleh rentang skor 78 - 134 dengan harga rata-rata

(mean) = 109, simpangan baku (SD) = 15,5, median (me) = 110,5, modus (mo) = 111, dan kemiringan kurva = -0,15 (kurva negatif = kurva miring ke kiri). Distribusi frekuensi skor pengambilan keputusan kepala sekolah diperlihatkan pada tabel berikut:

No	Interval Kelas	Frekuensi Absolut	Frekuensi Relatif (%)	Frekuensi Kumulatif (%)
1.	77 - 86	3	6,8	6,8
2.	87 - 96	7	16,0	22,8
3.	97 - 106	15	34,0	70,4
4.	107 - 116	4	9,1	79,5
5.	117 - 126	9	20,5	100
6.	127 - 136			
		44	100	

<sup>22</sup> Adair, op. cit., hal. 157.

Dari 44 sampel penelitian ternyata yang mendapat skor di atas kelompok rata-rata 13 responden (29,6%), berada pada kelompok rata-rata 15 responden (34%), dan 16 responden (36,4%) berada di bawah kelompok rata-rata.<sup>1</sup>

Selanjutnya dengan menggunakan metode sturges, skor hasil penelitian pengambilan keputusan kepala sekolah disusun kedalam distribusi frekuensi, dan penyebaran distribusi skor.

## 2. Data Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Data Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah diperoleh dari hasil pengisian kuisioner dengan skala pengukuran likert, yang diperoleh dari hasil penelitian di lapangan. Berdasarkan hasil penelitian skor teoritik dengan rentang 29 - 145, sedangkan skor hasil penelitian dilapangan diperoleh rentang skor terendah 83 sampai skor tertinggi 137 dengan harga rata-rata (mean) = 112,2 simpangan baku (SD) = 16,52, median (me) = 111,5, modus (mo) = 110,5, dan kemiringan kurva = 0,10 (kurva positif = kurva miring ke kanan).<sup>2</sup>

sampel penelitian variabel kepemimpinan kepala sekolah ternyata yang mendapat skor di atas kelompok rata-rata 17 responden (38,6%), berada pada kelompok rata-rata 14 responden (31,8%), dan 13 responden (29,6%) berada di bawah kelompok rata-rata. Selanjutnya dengan menggunakan metode sturges, skor hasil penelitian gaya kepemimpinan kepala sekolah disusun kedalam distribusi frekuensi, dan penyebaran distribusi skor gaya kepemimpinan kepala sekolah

## 3. Data Kecerdasan Emosional

Data Kecerdasan Emosional diperoleh dari hasil pengisian kuisioner dengan skala pengukuran likert, yang diperoleh dari hasil penelitian di lapangan. Berdasarkan hasil penelitian skor teoritik dengan rentang 28 - 140, sedangkan skor hasil penelitian

dilapangan diperoleh rentang skor 81 - 137 dengan harga rata-rata (mean) = 111,4 simpangan baku (SD) = 14,9, median (me) = 112,6, modus (mo) = 113,7, dan kemiringan kurva = -0,15 (kurva negatif = kurva miring ke kiri).

sampel penelitian variabel kecerdasan emosional ternyata yang mendapat skor di atas kelompok rata-rata 11 responden (25%), berada pada kelompok rata-rata 16 responden (36,4%), dan 17 responden (38,6%) berada di bawah kelompok rata-rata.<sup>2</sup> Selanjutnya dengan menggunakan metode sturges, skor hasil penelitian variabel kecerdasan emosional disusun kedalam distribusi frekuensi, dan penyebaran distribusi skor kecerdasan emosional secara visual.

## IV. PENUTUP

Hasil pengujian hipotesis pertama dengan menggunakan koefisien korelasi dan regresi sederhana, menyatakan terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan pengambilan keputusan kepala sekolah, dinyatakan dengan koefisien korelasi sebesar 0,66 dan dengan uji t diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 5,7 lebih besar dari  $t_{tabel}$  sebesar 1,6775 (42,  $\alpha = 0,05$ ), sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara variabel ( $X_1$ ) dengan variabel ( $Y$ ). Kekuatan hubungan antara variabel ( $X_1$ ) dengan variabel ( $Y$ ) dinyatakan dengan persamaan regresi  $\hat{Y} = 12,57 + 0,48 X_1$ , artinya setiap kenaikan satu point skor ( $X_1$ ) akan diikuti oleh kenaikan skor ( $Y$ ) sebesar 0,48 point pada konstanta 12,57. Sumbangan variabel ( $X_1$ ) terhadap variabel ( $Y$ ) dinyatakan dengan koefisien determinasi sebesar 0,4356, artinya 43,56% perubahan  $Y$  ditentukan ( $X_1$ ). Temuan penelitian ini telah berhasil menolak  $H_0$  yang menyatakan "tidak terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan pengambilan keputusan kepala sekolah"

<sup>1</sup> Perhitungan lengkap diperlihatkan pada lampiran 3.

<sup>2</sup> Perhitungan lengkap diperlihatkan pada lampiran 3.

<sup>2</sup> Perhitungan lengkap diperlihatkan pada lampiran 3.

## DAFTAR PUSTAKA

- <sup>1</sup> J. Salusu, 1996. *Pengambilan Keputusan Strategik: untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*. Jakarta: Gramedia Widayana Indonesia, hal.45.
- <sup>1</sup> Steven Cocks and Nigel Slack. 1991. *Marketing Management Decisions*. New York: Prentice Hall, hal. 2.
- <sup>1</sup> Ralph C. Davis. 1951. *The Fundamental of Top Management*. New York: Harper & Bros, hal. 292.
- <sup>1</sup> George R. Terry. 1983. *Azas-azas Manajemen*, terjemahan Winardi. Bandung: Penerbit Alumni, hal. 112.
- <sup>1</sup> Jerald Greenberg & Robert A. Baron. 1995. *Behavior in Organizations: Understanding and Managing The Human Side of Work*. New Jersey: Prentice-Hall International Inc., hal. 374
- <sup>1</sup> Erving L. Janis & Leon Mann, 1979. *Decision Making: A Psychological Analysis of Conflict, Choice, and Commitment*. New York: Collier Macmillan Publishers, hal. 4
- <sup>1</sup> K.J. Radford. 1991. *Modern Managerial Decision Making*. Reston: Publishing Company, hal. 11.
- <sup>1</sup> Johannes Suprpto. 1991. *Teknik Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Rineka Cipta, hal. 1.
- <sup>1</sup> Salusu, op. cit., hal. 5.
- <sup>1</sup> Onong Uchjana Effendy. 1996. *Sistem Informasi Manajemen*. Bandung: Penerbit Mandar Maju, hal. 154-156.
- <sup>1</sup> Syafaruddin Anzizhan. 2004. *Sistem Pengambilan Keputusan Pendidikan*. Jakarta: PT. Grasindo, hal. 57.
- <sup>1</sup> Marigan Masry Simbolon. 2004. *Dasar-dasar Administrasi dan Manajemen*. Jakarta: Penerbit Ghalla Indonesia, hal. 5.
- <sup>1</sup> Sondang P. Siagian. 1990. *Sistem Informasi untuk Pengambilan Keputusan*. Jakarta: CV Hajimas Agung, hal. 83.
- <sup>1</sup> J. Andair. 1985. *Effective Decision Making*. London: Pan Books Ltd, Cavaye Place, hal. 20.
- <sup>1</sup> Kadaryah Suryadi dan M. Ali Ramdhani. 1996. *Sistem Pendukung Keputusan, Suatu Wacana Struktural Idealisme dan Implementasi Konsep Pengambilan Keputusan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, hal. 16.
- <sup>1</sup> Tom Chavez, 2008. *Decision Analytic to Operational Decision Making: Application and Observation*, hal. 5. (<http://www.act.navy.mil/Decisionmaking.htm>)
- <sup>1</sup> Ryan K. Lahti. 2007. *Group Decision Making Within the Organization*, hal. 1. (<http://www.workteams.unf.edu/report/lahti.htm>)
- <sup>1</sup> Stephen P. Robbins. 1991. *Management: Concepts and Applications*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice hall, hal. 92-96.
- <sup>1</sup> Paul E. Moody. 1983. *Proven Methods for Better Decision*. New York: Mc Graw Hill Book Company, hal. 1-11.
- <sup>1</sup> Handari Nawawi dan M. Martini Handari. 2001. *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press, hal. 30-31.
- <sup>1</sup> James L. Gibson, John M. Ivancevich and James H. Donnell. 1985. *Organization*. New York: Business Publication, Inc., hal. 139-144.
- <sup>1</sup> Adair, op. cit., hal. 157.