

ISSN 1693-9034

iNoVaSi

Jurnal Matematika, IPA, Ilmu Sosial, Teknologi dan Terapan

Volume 7, Nomor 3 September 2010

Penerbit:

Ikatan Mahasiswa Pascasarjana dan Alumni Gorontalo

IMPAQ Bandung

INOVASI

Jurnal Matematika, IPA, Ilmu Sosial, Teknologi dan Terapan

Jurnal Inovasi adalah wadah informasi ilmiah bidang Matematika, IPA, Ilmu Sosial, serta Teknologi dan Terapan berupa hasil penelitian, studi pustaka, tulisan ilmiah sains populer. Terbit pertama kali tahun 2004 dengan frekuensi terbit empat kali setahun pada bulan Maret, Juni, September, dan Desember.

Ketua Penyunting
Abd. Rahman Pakaya

Sekretaris Penyunting
Sukarman Kamuli

Penyunting Pelaksana
M. Yusuf
Supardi Nani
Raflin Hineho

Penyunting Ahli
Prof. Dr. Ir. Mahludin Baruwadi, MP
Prof. Dr. Sarson Pomalato, M.Pd
Dr. Ir. Syarwani Canon, M.Si

Layout
Tonny Mondong
Akub Zainal S. Busura

Alamat Redaksi/Penerbit

Jl. Kalimantan No. 52 Kelurahan Dulalowo Kec. Kota Tengah Gorontalo
Telp. (0435) 824356 e-mail sukarman_kamuli@yahoo.com
Inovasi diterbitkan oleh Ikatan Mahasiswa Pascasarjana dan Alumni
Gorontalo (IMPAG) Bandung, **Ketua** : Drs. Abd. Rahman Pakaya, M.Si.

DAFTAR ISI

- Proses Pengambilan Keputusan Strategik pada Lembaga Pendidikan (910-921)
Sitti Roskina Mas
- Implementasi Undang-Undang Guru dan Dosen (922-931)
Zulaecha Ngiu
- Analisis Deformasi dan Tegangan dengan Variasi Beban pada Terowongan Pengelak Bendungan Bili-Bili Kabupaten Gowa Sulawesi Selatan (932-944)
Indriati Martha Patuti
- Penerapan Model Belajar Siswa Aktif dalam Pendidikan Jasmani (945-955)
Asry Syam
- Pemerolehan Bahasa Kedua (956-968)
Rasuna Talib
- Analisis Kualitas Pelayanan untuk Meningkatkan Kepuasan Pelanggan di Restoran Duta Minang Gorontalo (969-980)
Asminar Mokodongan
- Identifikasi Sumber Energi Listrik Tenaga Mikro Hidro di Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan (981-993)
Darwis Hineo
- Penampilan Sapi Peranakan Ongole (PO) dengan Sistem Pemeliharaan Intensif di UD. Borneo Maju Jaya (BMJ) Kabupaten Gorontalo (994-1007)
Fahru Ilham
Sri Sukmawati Zainuddin

PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN STRATEGIK PADA LEMBAGA PENDIDIKAN

Sitti Roskina Mas

Fakultas Sastra dan Budaya Universitas Negeri Gorontalo

Abstrak: Tulisan ini bertujuan untuk mengkaji tentang bagaimana proses pengambilan keputusan strategis pada suatu lembaga pendidikan. Proses pengambilan keputusan dalam sekolah secara aktual diawali dengan penentuan tujuan yang digambarkan dalam visi dan misi sekolah. Agar pengambilan keputusan tepat, maka ada tiga proses pengambilan keputusan yang dapat diterapkan oleh kepala sekolah antara lain: (1) mengidentifikasi masalah, (2) mengembangkan alternatif, dan (3) memilih satu alternatif. Keputusan strategik harus menjadi landasan misi organisasi untuk mencapai visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah.

Kata-kata kunci: pengambilan keputusan, keputusan strategik, lembaga pendidikan

Pentingnya pengambilan keputusan dalam organisasi tidak perlu diragukan lagi. Tidak ada kegiatan tanpa adanya suatu kegiatan pengambilan keputusan. Karena itu, pengambilan keputusan merupakan faktor penting dalam menentukan maju mundurnya suatu sekolah. Pengambilan keputusan sekolah yang tepat akan memudahkan pencapaian tujuan sekolah secara efektif dan efisien. Pengambilan keputusan mulai dari proses pembuatannya sampai pada pelaksanaannya merupakan tanggung jawab utama semua administrator sekolah.

Pengambilan keputusan terjadi di semua bidang dan tingkat kegiatan serta pemikiran manusia sehingga tidaklah mengherankan apabila begitu banyak disiplin ilmu berusaha menganalisis dan membuat sistematika proses pengambilan keputusan. Tidak seorangpun yang dapat luput dari pengambilan keputusan. Kegiatan apapun yang dilakukan merupakan implementasi dari suatu keputusan yang telah diambil.

Berbagai keputusan harus diambil oleh pimpinan sekolah untuk menjalankan misinya. Keputusan yang dibuat dapat bersifat rutin (terprogram) dan keputusan tidak beraturan (tidak terprogram) yang memiliki dampak yang besar terhadap organisasi sekolah. Dalam kenyataannya keputusan-keputusan yang dibuat ada yang sukses dan ada pula yang gagal.

untuk mencapai misi dan tujuan sekolah yang telah ditetapkan. Pengambilan keputusan merupakan kegiatan yang harus dilakukan dan tidak dapat dihindari. Apakah keputusan yang dibuat itu berkualitas atau tidak, merupakan masalah kemampuan mengambil keputusan. Tulisan ini akan membahas hal-hal yang berkaitan dengan pengambilan keputusan antara lain: (1) definisi pengambilan keputusan, (2) proses pengambilan keputusan, (3) keputusan strategik, (4) hubungan keputusan strategik dan manajemen strategik, dan (5) model pengambilan keputusan strategik.

Definisi Pengambilan Keputusan

Para ahli telah mendefinisikan pengambilan keputusan berdasarkan penekanan apa yang menurut mereka paling penting. Griffin (1984: 197) dan Cherrington (1994: 576) mendefinisikan pengambilan keputusan sebagai suatu proses pemilihan satu alternatif dan seperangkat alternatif. Sebagai suatu proses, pengambilan keputusan dapat dipahami terdiri atas beberapa langkah kegiatan sebelum tiba pada suatu pihak yang terbaik diantara beberapa pilihan yang ada. Pilihan yang terbaik merupakan gambaran mengenai suatu keadaan yang lebih menguntungkan dengan tingkat resiko yang lebih kecil. Namun demikian tidaklah berarti bahwa pilihan yang terbaik dalam implementasinya juga terbaik karena sangat dipengaruhi oleh tingkat kualitas keputusan itu. Hal ini sangat tergantung pada tingkat keakuratan pengambilan keputusan yang berkualitas sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada.

Salusu (1996: 47) menyatakan bahwa pengambilan keputusan adalah proses memilih suatu alternatif dan cara bertindak dengan metode efisien sesuai situasi. Salusu lebih melihat bahwa pengambilan keputusan bukan hanya sekedar proses memilih alternatif yang terbaik, tetapi perlu juga diperhatikan metode dan situasi yang ada. Pengambilan keputusan secara langsung telah mengaitkan keputusan itu dengan lingkungan eksternal.

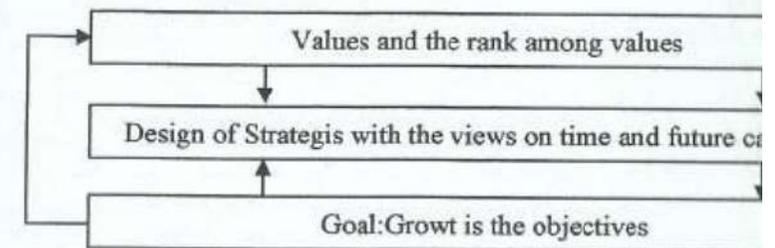
Boulgarides (1992) mengemukakan bahwa pengambilan keputusan adalah suatu pemikiran yang hasilnya berupa penetapan pilihan dari berbagai alternatif cara bertindak. Dengan demikian berdasarkan ketiga pendapat tersebut, pengambilan keputusan adalah pemilihan alternatif yang terbaik dan cara bertindak dengan metode yang efisien sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada.

Proses Pengambilan Keputusan

Secara sederhana proses dapat diartikan sebagai suatu rangkaian tindakan yang harus dilalui untuk mencapai suatu tujuan. Pengambilan

keputusan merupakan suatu proses yang berarti bahwa terdapat (tahap) tindakan yang dilakukan untuk menghasilkan suatu keputusan bagaimanapun sederhananya pasti melalui proses. Pengkajian mengenai proses pengambilan keputusan merupakan hal yang menarik dan penting. Begitu pentingnya sehingga kebanyakan politikus lebih tertarik akan proses daripada substansi. Substansi sebagai *out put* dari suatu proses pengambilan keputusan.

Dalam membahas mengenai proses pengambilan keputusan, akan dibahas tiga aspek yang menjadi dasar pengambilan keputusan, yaitu: (1) penetapan tujuan, (2) analisis situasi, dan (3) pemilihan alternatif. Penetapan tujuan dan penetapan tujuan. Dijelaskan bahwa tujuan (*objectives*) merupakan hal yang tertinggi yang harus menjadi petunjuk yang bersifat prinsip dalam mengambil keputusan. Tujuan harus menjadi dasar dalam pengambilan keputusan dalam organisasi. Oleh karena itu, sebelum melangkah ke pengambilan keputusan, perlu dirumuskan tujuan yang ingin dicapai. Keputusan yang dirumuskan pada level strategik adalah berupa kebijakan (*policy*) yang berkekuatan bagaimana mencapai tujuan organisasi. Dalam pengambilan keputusan pada tingkat teknis (*tactical*) keputusan yang diambil berupa prosedur keputusan yang berhubungan dengan bagaimana seharusnya berpedoman berdasarkan prosedur yang telah ditetapkan. Berdasarkan nilai-nilai tersebut selanjutnya didisain strategi dan sudut pandang tantangan masa depan. Selanjutnya dirumuskan sasaran yang diarahkan dari tujuan-tujuan. Untuk lebih jelasnya dapat digambarkan dalam diagram berikut:



Gambar 1. Hubungan antara nilai, strategi, dan tujuan

Hubber (1980) berpendapat bahwa pembuatan keputusan adalah "a process through which a course of action is chosen". Menurut Hubber, pengambilan keputusan dimulai dari peninjauan suatu masalah yang dihadapi ketika suatu alternatif keputusan terpilih. Patz (1981) mengemukakan bahwa proses pengambilan keputusan dalam organisasi secara aktual di-

penentuan tujuan organisasi dan pada akhirnya menghasilkan suatu penyelesaian, implementasi, atau kegiatan dan pengendalian atau prosedur-prosedur arus balik. Weber dan Peters (*dalam* Salusu, 1986) secara sederhana mengemukakan tiga langkah proses pengambilan keputusan, yaitu mendefinisikan masalah, mengembangkan alternatif, dan memilih satu alternatif. Sejalan dengan pendapat tersebut Maude (1978:213) mengemukakan empat langkah pengambilan keputusan yang kesemuanya merupakan kegiatan intelektual. Keempat langkah tersebut adalah: (1) *analysis (studying the problem)*, (2) *imagination and creativity (generating alternatives)*, (3) *criticism (evaluating alternatives)*, dan (4) *judgment (making decision)*.

Berdasarkan beberapa pendapat pakar yang telah dikemukakan di atas tampaknya bahwa proses pengambilan keputusan berakhir pada terpilihnya suatu alternatif dari berbagai alternatif yang telah dikembangkan.

Keputusan Strategik

Keputusan strategik berarti pilihan strategik. Pilihan dari beberapa alternatif strategik. Pilihan itu berupa ketetapan mengenai aspirasi-aspirasi strategik yang realistik, yaitu keinginan yang masuk akal dan dapat direalisasikan (Salusu, 1996: 111). Jadi keputusan strategik merupakan keputusan besar yang sangat menentukan keberadaan suatu lembaga pendidikan di masa depan terutama dalam menghadapi lingkungannya yang selalu berubah sehingga dapat dipahami bahwa keputusan strategik merupakan keputusan penting. Karena pentingnya keputusan strategik yang selalu berkaitan dengan masalah pokok organisasi atau isu strategik sehingga berada dalam wilayah kewenangan manajemen puncak (kepala sekolah).

Bryson (1995) mendefinisikan isu strategik sebagai pilihan kebijakan mendasar yang mempengaruhi mandat, misi, nilai, klien, biaya organisasi atau manajemen. Sebagai pilihan kebijakan yang mendasar maka yang perlu dipikirkan adalah pertanyaan dan tantangan kebijakan organisasi yang mendasar yang penting dihadapi oleh suatu organisasi. Kegagalan dalam merespon isu strategik bisa mempengaruhi kinerja dan eksistensi organisasi.

Isu strategik muncul dari hasil analisis SWOT. Akan tetapi tidak semua isu yang muncul dari analisis SWOT menjadi isu strategik. Kesalahan dalam menentukan isu strategik dapat menjadi kesalahan dalam mengambil keputusan strategik yang dapat mengganggu organisasi.

Keputusan strategik sangat penting bagi organisasi, baik mengenai dampak yang ditimbulkannya maupun mengenai implikasinya yang bersifat jangka panjang (Boulgarides & Rowe, 1992: 19). Keputusan strategik memerlukan suatu perspektif yang bersifat interdisipliner dengan mempertim-

bankan faktor lingkungan internal organisasi dan faktor eksternal organisasi. Itulah sebabnya, keputusan strategik memerlukan daya nalar tinggi; harus melihat jauh kedepan terutama perubahan-perubahan lingkungan eksternal yang begitu cepat segala dampaknya terhadap organisasi.

Sebagaimana yang telah dikemukakan bahwa tidak semua keputusan dapat dikategorikan sebagai keputusan strategik. Keputusan mempunyai karakteristik khusus yang membedakan dengan jenis keputusan lainnya. Salusu (1986: 114-115) telah merangkum beberapa karakteristik yaitu: (1) tidak terstruktur dan *nonroutine*, (2) memegang peranan sentral organisasi karena menyangkut komitmen yang sangat luas tentang daya, ditambah dengan kemungkinan resiko besar yang bisa timbul sebaliknya dapat membuahkan hasil yang sangat memuaskan, (3) kompleks, (4) memiliki kelainan tersendiri, (5) melibatkan sumber daya yang besar, (6) memiliki konskuensi yang besar menyangkut keseluruhan organisasi secara keseluruhan, dan (7) selalu mendahului.

Di samping itu, keputusan strategik memiliki domain yang berbeda dengan keputusan lainnya. Salusu (1996) menjelaskan beberapa domain menunjukkan suatu keputusan masuk dalam wilayah keputusan strategik. Keputusan strategik haruslah mempersoalkan misi sentral atau fundamental dengan suatu target *groups* dengan tujuan dan sasaran yang jelas. Selain itu, keputusan strategik memiliki keunggulan komparatif. Keputusan strategik perlu memprioritaskan faktor keunggulan komparatif. Keunggulan merupakan domain penting yang harus mendapat perhatian pembuat keputusan strategik.

Sebagai kesimpulan, keputusan strategik haruslah dibuat oleh manajemen puncak (kepala sekolah) untuk mencapai tujuan dan sasaran tertentu di sekolah dengan memperhitungkan faktor internal, eksternal, nilai dan karakteristik pembuat keputusan pribadi. Terdapat hubungan antara faktor internal dan faktor eksternal, pilihan yang dilakukan didasarkan pada beberapa pilihan yang dilakukan didasarkan pada beberapa pilihan yang mempunyai daya saing tinggi.

Hubungan Keputusan Strategik dan Manajemen Strategik

Konsep manajemen strategik dan pengambilan keputusan sangat berkaitan. Pengambilan keputusan strategik tidak terlepas dari konsep konseptual manajemen strategik, sebab itu pemahaman tentang pengambilan keputusan harus diawali dari manajemen strategik. Dalam beberapa literatur manajemen strategik, pengambilan keputusan strategik merupakan salah satu topik pembahasan dan merupakan bagian atau salah satu fungsi manajemen.

strategik. Manajemen strategik berfungsi membuat keputusan strategik, menyusun perencanaan strategik lalu mengevaluasi dan mengontrol (Salusu, 1996: 7). Jadi pengambilan keputusan strategik merupakan tugas utama dari kelompok manajemen strategik yang biasa disebut dengan Manajemen Eksekutif Puncak (MEP).

Manajemen strategik dapat dilihat sebagai suatu cara untuk mengendalikan organisasi secara efektif dan efisien sehingga tujuan dan sasaran dapat tercapai. Hal ini telah mempengaruhi corak praktek manajemen pada semua organisasi. Sebagai suatu cara penerapan manajemen strategik sebagai suatu alternatif dalam membuat keputusan-keputusan yang berkualitas. Dalam kaitan ini, manajemen strategik berfungsi sebagai alat bantu pengambilan keputusan dalam upaya mengurangi ketidakpastian lingkungan.

Proses pengambilan keputusan strategik tidak dapat dilepaskan dengan konsep dasar manajemen strategik. Oleh karena itu, untuk memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai pengambilan keputusan strategik, maka perlu dikemukakan berbagai konsep dasar manajemen strategik.

Wright, Pringle dan Kroll (1983: 4) merumuskan manajemen strategik sebagai sesuatu yang mengandung pengertian yang sangat luas, tidak hanya menyangkut persoalan pengaturan, tetapi juga mengidentifikasi sedini mungkin faktor-faktor yang menentukan pencapaian misi dan tujuan-tujuan organisasi dengan lingkungan luar (eksternal). Oleh sebab itu manajemen strategik dapat memberikan gambaran melalui serangkaian tahapan karena pimpinan organisasi dapat menyempurnakan tujuan-tujuan menurut langkah-langkah sebagai berikut: (1) menganalisis peluang dan ancaman atas keberadaan organisasi terhadap dunia lainnya, (2) menganalisis kekuatan dan kelemahan organisasi, (3) menentukan misi organisasi dan membangun tujuan, (4) merumuskan strategi agar memperoleh kesesuaian antara kekuatan dan kelemahan dengan kesempatan dan ancaman dari lingkungannya, (5) strategi implementasi, dan (6) menetapkan strategi pengawasan yang menjamin pencapaian tujuan organisasi.

Nawawi (2000: 149) mengemukakan manajemen strategik adalah perencanaan berskala besar (disebut perencanaan strategik) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (disebut visi), dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (disebut misi), dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional untuk menghasilkan barang dan/atau jasa serta pelayanan) yang berkualitas, dengan

diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (disebut tujuan strategik) berbagai sasaran (tujuan operasional) organisasi.

Manajemen strategik merupakan suatu sistem yang sebagai kesatuan memiliki berbagai komponen yang saling berhubungan dan mempengaruhi, dan bergerak secara serentak (bersama-sama) ke arah yang sama pula. Secara garis besar terdapat tiga elemen dasar yang membentuk manajemen strategik, yaitu: (1) penetapan visi, misi, dan tujuan, (2) lingkungan internal dan eksternal, dan (3) strategi. Penjelasan mengenai unsur-unsur yang membangun manajemen strategik dipaparkan berikut ini.

1. Penetapan visi, misi, dan tujuan

Dalam proses perumusan manajemen strategik, perumusan visi, misi, dan tujuan organisasi biasanya merupakan langkah awal. Visi, misi, dan tujuan merupakan suatu mata rantai yang tidak terpisahkan bahkan memiliki makna.

Visi

Organisasi yang baik memiliki visi karena dianggap sebagai organisasi yang efektif (Siagian, 1998: 135). Bahkan kepemimpinan yang efektif memiliki suatu visi, agenda, dan berorientasi pada hasil. Robbins (2000) mengemukakan bahwa visi merupakan gambaran yang jelas dan meyakinkan yang menawarkan cara yang inovatif untuk memperbaiki, yang menginspirasi berdasarkan tradisi serta terkait dengan tindakan-tindakan yang dapat dilakukan orang untuk merealisasikan perubahan. Visi menyalurkan emosi dan energi orang. Jika diartikulasikan secara tepat, visi menciptakan keuletakan sebagaimana yang dimiliki orang terhadap peristiwa-peristiwa olah kegiatan-kegiatan mengisi waktu luang lainnya yang membawahkan komitmen di tempat kerja. Dengan demikian visi mengarahkan pembentukan citra diri organisasi, ia sebagai ikatan moral (*moral bonding*) dan misi pada pembentukan budaya sekolah, ia sebagai ikatan budaya (*cultural bonding*), bagi semua komponen sekolah. Dengan pernyataan bahwa visi dan misi sebagai acuan berpikir, acuan bertindak dan berperilaku guru, siswa, dan staf lainnya.

Misi

Pimpinan organisasi haruslah memastikan bagi misi masa depan selaras dengan perubahan yang harus dilakukan sehingga organisasi efektif dan efisien dalam pencapaian visi. Visi dan misi akan mengalokasikan dan sumber daya diseluruh unsur organisasi. Untuk mencapai visi yang telah ditetapkan, setiap instansi pemerintah harus mempunyai misi yang jelas. Misi merupakan interpretasi dari visi sekolah yang terimple-

pada rencana kegiatan jangka pendek dan jangka panjang. Sehingga misi merupakan dambaan tentang organisasi akan menjadi apa di masa depan. Artinya, misi mengarahkan sekolah dan anggotanya menuju citra organisasi yang didambakan.

Perumusan misi hendaknya memenuhi kriteria khusus sebagai pernyataan misi yang baik. Ackoff (*dalam* Thompson, 1997: 144) mengemukakan lima kriteria perumusan misi yang baik, yaitu: (1) tujuan yang disusun mendorong kemajuan dan dapat diukur, (2) misi membedakan perusahaan dengan pesaingnya, (3) misi mendefinisikan bisnis apa yang diinginkan dan tidak diinginkan oleh perusahaan, (4) sesuai dengan semua *stakeholders* perusahaan, dan (5) membuat orang senang dan memberikan aspirasi.

Tujuan dan sasaran

Tujuan merupakan penjabaran atau implementasi. Tujuan merupakan penjabaran atau implementasi dari pernyataan misi. Tujuan adalah hasil akhir yang akan dicapai atau dihasilkan dalam jangka waktu sampai dengan lima tahun. Tujuan sekolah harus konsisten dengan tugas dan fungsinya secara kolektif. Tujuan sekolah menggambarkan arah strategik sekolah dan perbaikan-perbaikan yang ingin diciptakan sesuai dengan tugas dan fungsi sekolah sebagai suatu organisasi. Tujuan organisasi mempertajam pelaksanaan fokus pelaksanaan misi lembaga. Tujuan organisasi meletakkan kerangka prioritas untuk memfokuskan semua program dan aktivitas lembaga dalam melaksanakan misi lembaga.

Tujuan tidak harus dinyatakan dalam bentuk kuantitatif. Akan tetapi, harus dapat menunjukkan suatu kondisi yang ingin dicapai pada masa mendatang. Tujuan akan mengarahkan perumusan sasaran kebijaksanaan, program dan kegiatan dalam rangka merealisasikan misi. Oleh sebab itu, tujuan harus menyediakan dasar yang kuat untuk menetapkan indikator kinerja. Penjabaran tujuan yang lebih terinci terencana pada rumusan sasaran.

Sasaran, merupakan sesuatu yang akan dicapai atau dihasilkan oleh instansi pemerintah dalam jangka waktu tahunan, semesteran, triwulanan, atau bulanan. Sasaran diusahakan dalam bentuk kuantitatif sehingga mudah diukur. Sasaran harus menggambarkan hal yang ingin dicapai melalui tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan. Sasaran memberikan fokus pada penyusunan kegiatan sehingga bersifat spesifik, terinci, dapat diukur serta dapat dicapai. Menurut Salusu (1996) pernyataan sasaran yang baik haruslah SMART, yaitu *specific, measurable, aggressive and attainable, results oriented, timebound*.

2. Analisis lingkungan

Salah satu unsur penting dalam manajemen strategik lingkungan. Analisis lingkungan internal merupakan studi terhadap "kelemahan" dan lingkungan eksternal "tantangan dan peluang" masa kini, dan potensi yang diperkirakan akan muncul pada masa mendatang sebagai data. Bahkan analisis lingkungan sekolah sangat penting dalam menetapkan dan menyusun perencanaan strategik sekolah pada masa mendatang (Salusu, 1996).

3. Strategi

Istilah strategi berasal dari kata Yunani yakni *strategos* yang berarti pemimpin tentara. Pengertian sempit diartikan sebagai seni jenderal (*Encyclop* 1768: 289). Seiring dengan perkembangan zaman dan munculnya berbagai disiplin ilmu, konsep strategi tidak lagi menjadi monopoli bidang militer, tetapi sudah berkembang di bidang lain.

Menurut Quinn "strategi sebagai pola atau perencanaan dari organisasi dalam upaya mencapai tujuan-tujuan, kebijakan dan rangkaian tindakan-tindakan dalam satu kesatuan (Mintzberg, 1994: 21). Pendapat yang hampir sama dikemukakan oleh Steiner dan Mintzberg (1994: 21) bahwa strategi menunjuk kepada perumusan misi organisasi yang akan dilaksanakan dalam strategi implementasi guna mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa strategi adalah seni menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

4. Pengendalian strategik

Pengendalian strategik berkaitan dengan menelusuri strategi tersebut diimplementasikan, mendeteksi masalah perubahan-perubahan, dan melakukan kegiatan penyesuaian yang diperlukan. Berlawanan dengan pengendalian operasional, pengendalian strategik berkaitan dengan mengarahkan tindakan untuk kepentingan strategi.

Model Pengambilan Keputusan Strategik

Salusu (1996) mengutip beberapa model yang dikemukakan oleh beberapa pakar. Falsafah dengan model anatomi proses keputusan atas empat langkah antara lain: (1) fase awal-identifikasi, (2) analisis, (3) pemilihan dan pelaksanaannya, (4) evaluasi.

Fahey dan Narayan (*dalam* Cherrington, 1989) mengemukakan keputusan terdiri lima langkah: (1) diagnosis dan identifikasi

(2) pengembangan alternatif-alternatif stratejik, (3) evaluasi alternatif dan melakukan pilihan, (4) pelaksanaan, dan (5) evaluasi.

Model yang lebih komprehensif dikemukakan oleh Whelen dan Hunger proses keputusan terdiri atas tiga fase. *Fase pertama* disebut formulasi strategi yang terdiri atas enam langkah, yaitu: (1) mengevaluasi hasil kerja saat ini, (2) manajer-manajer stratejik, (3) men-scanning lingkungan eksternal, (4) men-scanning lingkungan eksternal, (5) menganalisis faktor-faktor stratejik (SWOT) berdasarkan kondisi sekarang, dan (6) mengembangkan dan mengevaluasi alternatif-alternatif stratejik. *Fase kedua*, yaitu implementasi strategi; (7) menyeleksi faktor-faktor stratejik; program, anggaran, dan prosedur. *Fase ketiga*, disebut evaluasi dan pengendalian yang merupakan langkah kedelapan.

Selanjutnya Salusu (1996: 270-273) mengemukakan model eklektik yang merupakan hasil ramuan dari beberapa model proses pengambilan keputusan stratejik. Langkah-langkah model eklektik yang dikemukakan Salusu sebagai berikut:

Fase I, Identifikasi terdiri atas satu langkah

(1) Evaluasi terhadap kinerja organisasi sekarang, evaluasi tujuan dan sasaran organisasi serta perumusan masalah.

Fase II, Pengembangan, terdiri atas tiga langkah

(2) Menyimak dengan seksama faktor-faktor yang berpengaruh dalam lingkungan internal dan kemudian memilih faktor-faktor stratejik berupa kekuatan dan kelemahan organisasi.

(3) Menyimak dengan seksama faktor-faktor yang berpengaruh dalam lingkungan eksternal dan kemudian memilih faktor-faktor stratejik berupa peluang dan ancaman-ancaman atau tantangan.

(4) Menganalisis SWOT

Fase III, Penyelesaian, terdiri atas empat langkah:

(5) Reviu tujuan dan sasaran organisasi

(6) Perumusan alternatif-alternatif stratejik

(7) Memilih alternatif stratejik, yaitu yang dijadikan keputusan

(8) Otorisasi keputusan stratejik

Fase IV, Implementasi dan evaluasi, terdiri atas dua langkah :

(9) Implementasi keputusan stratejik

(10) Evaluasi dan kontrol

Beberapa model proses pengambilan keputusan stratejik telah disajikan dan masing-masing memiliki kesamaan dan perbedaan-perbedaan. Para pemimpin dapat menggunakan teori tersebut sesuai dengan kondisi organisasi. Poin penting dari pembahasan ini adalah bagaimana pimpinan

membuat keputusan yang tepat sehingga lebih efektif dalam perbaikan hasil.

Simpulan

Pengambilan keputusan adalah proses memilih suatu alternatif bertindak dengan metode efisien sesuai situasi pada pengambilan di sekolah. Oleh karena itu dibutuhkan langkah-langkah keputusan yaitu (1) analisis atau kajian masalah, (2) imajinasi dan (3) mengevaluasi alternatif, dan (4) pertimbangan dalam keputusan. Dengan demikian keputusan stratejik harus manajemen puncak dalam hal ini kepala sekolah untuk mencapai sasaran tertentu di sekolah dengan memperhitungkan faktor eksternal, nilai-nilai dan karakter pembuat keputusan yang berdasarkan pilihan yang berdaya saing tinggi. Untuk mengimplementasikan manajemen stratejik diperlukan tiga elemen dasar yang menajai yaitu (1) penetapan visi, misi, dan tujuan, (2) analisis lingkungan eksternal, dan (3) strategi.

Daftar Pustaka

- Boulgarides, D.J., Rowe, J.A. 1992. *Managerial Decision Making, Succesfull Business Decisions*. New York: Macmillan Company.
- Bryson, J.M. 1995. *Strategic Planning for Public and Organization; A Guide to Strengthening and Organizational Achievement, Revised Edition*. San Frans: Bass Publisher.
- Cherrington, J.D. 1989. *Organizational Behavior; The Managerial Individual and Organizational Performance*. Boston: Bacon
- Griffin, W.R. 1984. *Management*. Boston: Houghton Mifflin Company
- Hubber, G.P. 1980. *Managerial Decision Making*. Glenview: Foresman and Company.

- Maude, B. 1978. *Leadership in Management*. London: Business Books Limited.
- Mintzberg, H. 1994. *The Rise and Fall of Strategic Planning; Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planner*. New York: The Free Press A Division of Macmillan, Inc.
- Nawawi, H. H. 2000. *Manajemen Strategik; Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Patz, L.A. 1981. *Strategic Decision Analysis; A General Management Framework*. Canada: Little, Brown & Company Limited.
- Robbins, S. 2006. *Perilaku Organisasi (Terjemahan)*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Salusu, J. 1986. *Suatu Analisis Tentang Proses Pengambilan Keputusan Strategik pada Tingkat Manajemen Eksekutif Puncak; Sebuah Studi Kasus pada Universitas Hasanuddin antara tahun 1974-1982*. Disertasi Doktor. UNHAS Ujung Pandang.
- _____. 1996. *Pengambilan Keputusan Stratejik. Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Siagian, S.P. 1998. *Manajemen Stratejik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Thompson, L.J. 1997. *Strategic Management; Awareness and Change*. London: International Thomson Business Press.
- Wright, P.K. 1983. *Strategic Management; text and cases*. Englewood Cliffs. New Jersey: Printice Hall, Inc.