STRATEGI PENGAMBILAN KEPUTUSAN KEPALA SEKOLAH DALAM MEWUJUDKAN SEKOLAH EFEKTIF DI SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI 3 TUBAN

SKRIPSI

Oleh:

ZULLI NURRITA
D93217096

PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

JURUSAN PENDIDIKAN ISLAM

FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA

2021

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertandatangan dibawah ini :

NAMA	:	ZULLI NURRITA
NIM	:	D93217121
JUDUL	:	STRATEGI PENGAMBILAN KEPUTUSAN KEPALA SEKOLAH DALAM MEWUJUDKAN SEKOLAH EFEKTIF DI SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI 3 TUBAN

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/ karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sebelumnya.

Surabaya, 01 Agustus 2021

Yang Menyatakan,

ZULLI NURRITA

D93217121

HALAMAN PERSETUJUAN

Skripsi ini dibuat oleh:

NAMA	:	ZULLI NURRITA
NIM	:	D93217121
JUDUL	:	STRATEGI PENGAMBILAN KEPUTUSAN KEPALA SEKOLAH DALAM MEWUJUDKAN SEKOLAH EFEKTIF DI SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI 3 TUBAN

Telah diperiksa dan disetujui untuk diujikan

Surabaya, 01 Agustus 2021

Pembimbing I	Pembimbing II
Dr. Mukhlishah AM, M.Pd	**Hj. Ni'matus Sholihah, M.Ag**
NIP.196805051994032001	**NIP.197308022009012003**

PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI

Skripsi oleh Zulli Nurrita ini telah dipertahankan di depan Tim penguji Skripsi Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya

Surabaya, 03 Agustus 2021
Mengesahkan,
Dekan,

Prof.Dr.H. Ali Mas'ud,M.Ag,M.Pd.I
NIP. 196301231993031002

Penguji I,

Dr. Samsul Ma'arif, M.Pd.I
NIP. 196404071998031003

Penguji II,

Muhammad Nuril Huda
NIP. 198006272008011006

Penguji III,

Dr. Mukhlishah AM, M.Pd
NIP. 196805051994032001

Penguji IV,

Hj. Ni'matus Sholihah, M.Ag
NIP. 197308022009012003

Dipindai dengan CamScanner

KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
PERPUSTAKAAN
Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax. 031-8413300
E-Mail: perpus@uisnby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN PUBLIKASI

Sebagai sivitas akademika UIN SunanAmpel Surabaya, yang bertandatangan dibawah ini, saya:

Nama : **ZULLI NURRITA**
NIM : **D93217121**
Fakultas/Jurusan : **FTK / MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**
E-mail address : **zullinurrita@gmail.com**

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :
■ Sekripsi ☐ Tesis ☐ Desertasi ☐Lain-lain (.....)
yang berjudul :

STRATEGI PENGAMBILAN KEPUTUSAN KEPALA SEKOLAH DALAM MEWUJUDKAN SEKOLAH EFEKTIF DI SEKOLAH MENENGAN ATAS NEGERI 3 TUBAN

Beserta perangkat yang diperlukan (bila ada), Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (data base), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara ***full text*** untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/ pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntunan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.
Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 01 Agustus 2021
Penulis

(Zulli Nurrita)

ABSTRAK

Zulli Nurrita (D93217121) 2021, Strategi Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah Dalam Mewujudkan Sekolah Efektif Di Sekolah Menengah Atas Negeri 3 Tuban. Dosen Pembimbing I Mukhlisah AM, M.Pd dan Dosen Pembimbing II Ni'matus Sholihah, M.Ag.

Penelitian ini dilatar belakangi oleh adanya proses pengambilan keputusan yang dilakukan kepala sekolah sebagai seorang pimpinan yang memiliki pengaruh yang sangat besar pada kelangsungan organisasi di sekolah. Dilihat dari sudut pandang kesuksesan sekolah yang dikenal dengan sekolah efektif yang merujukkepada sejauh mana sekolah mencapai tujuan dan sasaran pendidikan yang sudah ditetapkan. Oleh karenanya, strategi pengambilan keputusan kepala sekolah dilakukan dalam rangka mewujudkan sekolah efektif di Sekolah Menengah Atas Negeri 3 Tuban. Dalam hal ini peneliti mengambil objek penelitian Strategi Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah dan Sekolah Efektif di Sekolah Menengah Atas Negeri 3 Tuban.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan strategi pengambilan keputusan kepala sekolah, mewujudkan sekolah efektif, dan strategi pengambilan keputusan kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah efektif di Sekolah Menengah Atas Negeri 3 Tuban. Penelitian ini menggunakan jenispenelitian kualitatif. Data dari penelitian ini di peroleh melalui metode wawancara dan dokumentasi. Informan penelitian ini adalah Kepala Sekolah, Waka Sarana Prasarana/Waka Kesiswaan, Koordinator TU, Guru, Komite Sekolah, Orang Tua, dan Siswa.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa : (1) Strategi pengambilan keputusan kepala sekolah dilakukan dengan beberapa langkah, diantaranya yaitu mengidentifikasi masalah, mengklasifikasi jenis persoalan, menyiapkan tim, merumuskan alternatif pemecahan masalah, menetapkan dan melaksanakan keputusan alternatif yang dipilih, serta mengevaluasi alternatif, (2) Upaya yang dilakukan oleh SMA Negeri 3 Tuban untuk mencapai sekolah efektif adalah dengan mengacu pada rencana program yang ada, mempersiapkan semua kebutuhan di setiap bidang baik SDM, lingkungan, maupun sarpras, memiliki komunikasi yang baik antar warga sekolah, orang tua dan masyarakat, serta mempertimbangkan disetiap pengambilan keputusan, (3) Dalam mewujudkan sekolah efektif, SMA Negeri 3 Tuban melaksanakan pengambilan keputusan dengan baik. Adapun tahapan yang dilakukan mulai dari perencanaan, pengorgaanisasian, pelaksanaan, pengawasan serta evaluasi.

Kata Kunci : Pengambilan Keputusan, Sekolah Efektif

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL i
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI ii
LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI v
PERSEMBAHAN vi
KATA PENGANTAR vii
ABSTRAK ix
DAFTAR ISI x
DAFTAR TABEL xiii
DAFTAR GAMBAR xiv
DAFTAR BAGAN xv
DAFTAR LAMPIRAN xvi
BAB I
PENDAHULUAN 1
A. Latar Belakang Penelitian 1
B. Fokus Penelitian 10
C. Tujuan Penelitian 11
D. Manfaat Penelitian 12
E. Definisi Konseptual 13
F. Keaslian Penelitian 22
G. Sistematika Pembahasan 26
BAB II
KAJIAN PUSTAKA 28
A. Strategi Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah 28
1. Pengertian Strategi Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah 28
2. Dasar-Dasar Pengambilan Keputusan 34
3. Jenis-Jenis Pengambilan Keputusan 37

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan 39
5. Langkah-Langkah Pengambilan Keputusan..... 43
B. Sekolah Efektif..... 46
1. Pengertian Sekolah Efektif..... 46
2. Ciri-Ciri Sekolah Efektif 48
3. Upaya-Upaya untuk Menjadikan Sekolah Efektif 54
C. Strategi Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Sekolah Efektif..... 59
BAB III
METODE PENELITIAN..... 65
A. Jenis dan Pendekatan Penelitian 65
B. Lokasi Penelitian..... 67
C. Sumber Data dan Informan Penelitian 68
D. Metode Pengumpulan Data..... 71
E. Analisis dan Intepretasi Data 73
F. Keabsahan Data..... 78
BAB IV
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN..... 82
A. DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN..... 82
1. Lokasi Penelitian 82
2. Deskripsi Informan 87
B. TEMUAN PENELITIAN..... 92
1. Strategi Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah Di SMA Negeri 3 Tuban..... 92
2. Sekolah Efektif Di SMA Negeri 3 Tuban..... 112
3. Strategi Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah Dalam Mewujudkan Sekolah Efektif Di SMA Negeri 3 Tuban 126
C. ANALISIS TEMUAN PENELITIAN 137
1. Strategi Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah Di SMA Negeri 3 Tuban..... 137

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Sekolah Efektif Di SMA Negeri 3 Tuban 143
3. Strategi Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah Dalam Mewujudkan Sekolah Efektif Di SMA Negeri 3 Tuban 146
BAB V
KESIMPULAN 151
A. Kesimpulan 151
B. Saran 152
DAFTAR PUSTAKA 154
LAMPIRAN ..... **Error! Bookmark not defined.**

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Ciri dan Indikator Sekolah Efektif 51

Tabel 3. 1 Informan Penelitian 69

Tabel 3. 2 Indikator Data Kebutuhan Wawancara 72

Tabel 3. 3 Indikator Data Kebutuhan Dokumentasi 73

Tabel 3. 4 Pengkodean Data Penelitian 76

Tabel 4. 1 Jadwal Kegiatan Penelitian 91

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Model Pembaharuan untuk Pengembangan Sekolah.....58

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR BAGAN

Bagan 3. 1 Model Analisis Data oleh Miles dan Huberman.....76

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN I	Instrumen Wawancara
LAMPIRAN II	Transkip Wawancara
LAMPIRAN III	Profil Sekolah
LAMPIRAN VI	Struktur Organisasi
LAMPIRAN V	Data Pendidik dan Tenaga Kependidikan
LAMPIRAN VI	Data Siswa Aktif
LAMPIRAN VII	Data Sarana dan Prasarana
LAMPIRAN VIII	Data Kegiatan Ekstrakulikuler
LAMPIRAN IX	Surat Izin Penelitian
LAMPIRAN X	Lampiran Keputusan
LAMPIRAN XI	Dokumentasi Penelitian

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Organisasi yang dikelola dengan baik tentunya terdapat strategi yang dilakukan, meskipun tidak dinyatakan secara terang-terangan. Strategi merupakan faktor terpenting untuk tercapainya tujuan organisasi, suatu usaha dikatakan berhasil dilihat dari kemampuan seorang pimpinandalammendapatkan strategi yang akan digunakan. Dan strategi organisasi bergantung pada tujuan, lingkungan dan keadaan.[1]Strategi adalah suatu rencana atau siasat mengenai kegiatan dalam mencapai tujuan tertentu.[2] Menurut Griffin, strategi yaitu rencana komprehensif dalam mencapai tujuan organisasi. (*Strategi is a comprehensive plan for accomplishing an organization's goals*).[3] Dalam menyusun sebuah strategi, terdapat beberapa proses yang dilalui. Salah satu diantaranya yaitu proses pengambilan keputusan. Jika proses pengambilan keputusan berlangsung baik dan tepat sasaran, maka besar kemungkinan pelaksanaan strategi tersebut juga bisa berjalan dengan baik.

---

[1] Philip Kotler, *Marketing Management,* (Jakarta: Pren Hallindo,1997), 8.

[2] Masitoh dan Laksmi Dewi, *Strategi Pembelajaran,* (Jakarta: DEPAG RI, 2009), 37.

[3] Pandji Anoraga, *Manajemen Bisnis,* (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), 339.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pengambilan keputusan adalah salah satu bentuk kegiatan berpikir dan hasil dari kegiatan itu yang disebut dengan keputusan.[4] Dalam psikologi kognitif pengambilan keputusan terfokus kepada bagaimana seseorang mengambil keputusan. Dalam kajiannya dijelaskan bahwa pengambilan keputusan berbeda dengan pemecahan masalah, pemecahan masalah biasanya ditandai dengan kondisi dimana tujuan itu ditetapkan secara jelas dan pencapaiannya dijabarkan menjadi sub tujuan yang nanti akan membantu menjelaskan tindakan yang harus dan kapan akan dilakukan. Pengambilan keputusan juga tidak sama dengan penalaran, penalaran ditandai dengan adanya suatu proses perpindahan orang dari apa yang telah mereka ketahui kepada pengetahuan yang lebih lanjut.[5] Pengambilan keputusan secara terminologi yaitu rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh seseorang untuk mencari jalan keluar permasalahan yang sedang dihadapi lalu menetapkan alternatif-alternatif yang menurutnya paling logis dansesuai lingkungan organisasi.[6]

Menurut Saiful Sagala, kepala sekolah merupakan orang yang diberikan tugas dan tanggungjawab dalam mengelola sekolah, memanfaatkan, menghimpun, dan menggerakkan seluruh potensi sekolah secara optimal guna mencapai tujuan.[7] Oleh sebab itu, peran kepala

---

[4] Desmita, *Psikologi Perkembangan,* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), 198.

[5] Desmita, *Psikologi Perkembangan,* 198.

[6] H. B. Siswanto, *Pengantar Manajemen,* (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), hlm. 171.

[7] Aziz Saputra, "Peran Kepala Madrasah dalam Membangun Budaya Religius di MAN 1 Palembang", *Skripsi,* (Palembang: UIN Raden Fatah, 2017), 32.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sekolah di dunia pendidikan ini sangat berpengaruh, bukan hanya sebagai penggerak tetapi juga sebagai teladan bagi warga sekolah lainnya. Salah satu tugas krusial kepala sekolah yaitu mengambil keputusan. Keputusan yang diambil oleh kepala sekolah bisa memberi dampak besar untuk lembaga, baik itu dampak positif maupun dampak negatif. Maka dari itu, sebelum mengambil keputusan, kepala sekolah harus mempelajari permasalahan yang ada dan mengantisipasi segala memungkinkan yang terjadi setelah penetapan keputusan. Karena berbagai macam permasalahan ada yang membutuhkan keputusan secara cepat, lambat, dan sangat lama (sesuai dengan banyaknya pertimbangan).[8]

Dari beberapa pengertian mengenai strategi, pengambilan keputusan, dan kepala sekolah dapat peneliti simpulkan bahwa strategi pengambilan keputusan kepala sekolah adalah serangkaian rencana yang dilakukan oleh kepala sekolah bersama anggotanya dalam memecahkan suatu permasalahan yang dihadapi di sekolah untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai.

Pengambilan Keputusan yang dilakukan kepala sekolah sebagai seorang pimpinan tentu mempunyai pengaruh yang sangat besar pada kelangsungan organisasi di sekolah. Maka dari itu, hal ini juga akan berdampak pada perilaku ataupun sikap bawahannya, seperti wakil kepala sekolah, guru, staf tata usaha, bahkan siswa. Karena sebagai pimpinan

[8] Jamal M. Asmani, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional,* (Yogyakarta: Diva Press, 2012), 153.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tentunya harus bisa memilih berbagai alternatif keputusan yang benar, sehingga tercapainya tujuan organisasi sekolah guna meningkatkan kinerja pendidikan secara optimal.[9]

Menurut Siagian P. Sondang dalam melakukan pengambilan keputusan terdapat tujuh (7) langkah yang harus ditempuh, diantaranya yaitu : *Pertama,* mengetahui dasar dari masalah yang dihadapi atau bisa disebut dengan mendefinisikan masalah yang dihadapi dengan setepat-tepatnya; *Kedua,* mengumpulkan fakta dan data yang relevan; *Ketiga,* mengolah fakta dan data yangdiperoleh; *Keempat,* menentukan alternatif-alternatif yang kemungkinan ditempuh; *Kelima,* memilih cara pemecahan dari alternatif yang telah diolah dengan matang; *Keenam,* memutuskan tindakan yang hendak dilakukan; dan *Ketujuh,* menilai hasil-hasil yang diperoleh sebagai akibat dari keputusan yang telah diambil.[10]

Sekolah adalah suatulembaga pendidikan yang menyediakan pelajar untuk mempersiapkan masa depan mereka. Sekolah merupakan tonggak perwujudan cita-cita pendidikan. Kesuksesan suatu sekolah didasarkan pada sejauh mana tujuan dan sasaran pendidikan di peringkat sekolahsesuai dengan tujuan pendidikan nasional. Dilihat dari sudut pandang kesuksesan sekolah yang dikenal dengan sekolah efektif yang merujuk kepada sejauh mana sekolah mencapai tujuan dan sasaran

[9] Eti Rochaety, dkk., *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan,* (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), 153.

[10] Budi Santoso, "Kunci Keberhasilan Proses Pengambilan Keputusan", *Manajerial,* Vol. 8, No. 16, 2010, 29.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pendidikan yang sudah ditetapkan.[11] Definisi menurut Keneddy, sekolah efektif yaitu diperlihatkan dengan adanya kesesuaian antara tujuan sekolah yang ingin dicapai dengan pencapaian prestasi yang didapat.[12] Sedangkan sekolah yang tidak efektif adalah sekolah yang belum berhasil mencapai tujuan dan sasarannya, dan tidak bisa menghasilkan output dan outcome yang diinginkan sekolah.[13] Heck juga mengatakan bahwa sekolah yang efektif tentunya memberikan hasil yang stabil dan konsisten dari masa ke masa yang berlaku untuk siswa disekolah tersebut.[14]

Sekolah efektif dilihat dari konteks organisasi pendidikan adalah sekolah yang dapat menciptakan kepuasan pelanggan pendidikan yakni pemangku kepentingan sekolah.[15] Sejatinya, lembaga pendidikan adalah lembaga yang menjual jasa sehingga tolok ukur keberhasilan dan keefektifannya adalah apabila jasa tersebut disenangi dan memberi kepuasan bagi pelanggan pendidikan. Secara umum, pelanggan pendidikan akan puas apabila sekolah memberikan pelayanan pendidikan yang baik, dan dapat menciptakan pembelajaran berinovasi, dan membuat siswanya

---

[11] Mutmainah, "Perilaku Kepemimpinan, Iklim Sekolah, dan Sekolah Efektif", *Jurnal Administrasi* Pendidikan, Vol. XXIV, No. 1, 2000, 163.

[12] Dwi Esti Andriani, "Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Upaya Mewujudkan Sekolah Efektif", *Jurnal Manajemen Pendidikan*, Vol. VII, No. 01, 52.

[13] Dwi Esti Andriani, "Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Upaya Mewujudkan Sekolah Efektif", *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 52.

[14] Hoy, W.K. & Miskel C.G., *Administrasi Pendidikan Teori, Riset, Dan Praktik Edisi 9.* Alih bahasa oleh Daryatno& Rianayati K. P. (Yogyakarta : PustakaPelajar, 2014), 447.

[15] Sylviana Fitri, "Implementasi Sistem Informasi Manajemen Sekolah Melalui *Google Suite for Education* Mewujudkan Sekolah Efektif Di SD Al-Khairiyah 1 Surabaya", *Jurnal Imspirasi Manajemen Pendidikan*, Vol. 8, No. 3, 2020, 109.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

berprestasi. Maka penerapan sistem informasi dapat menunjang lembaga pendidikan untuk dapat mewujudkan sekolah efektif, melalui pemberian layanan pendidikan yang lebih inovatif dan komunikatif.[16]

Sekolah bisa disebut efektif apabila memilikiketepatan dan kesesuaian antara tujuan dan pencapaiannya. Efektifitas juga bukanlah sesuatu yang sifatnya menyeluruh dalam semua aspek. Sekolah mungkin dikatakan "efektif sebagian" yang diartikan bahwa sekolah berhasil mencapai tujuan dan efektif untuk satu atau lebih aspek tertentu, tetapi tidak efektif dalam percapaian di bidang lain. Yang dalam artian sekolah dapat dikatakan efektif apabilaterdapat sebagian atau beberapa ciri-ciri sekolah efektif. Dengan demikian, sekolah efektif tidak mengharuskan memilikiseluruh ciri-ciri sekolah efektif.[17]

Adapun ciri-ciri sekolah efektif menurut Edmond yaitu kuatnya kepemimpinan, memiliki harapan yang besar untuk prestasi siswa, iklim yang kondusif untuk belajar, menekankan keterampilan dasar dan memonitoring kemajuan belajar siswa sebagai umpan balik. Taylor juga mengemukakan beberapa ciri-ciri sekolah efektif, diantaranya yaitu tujuan sekolah jelas; kepemimpinan yang kuat; harapan guru dan staf tinggi; adanya kerjasama kemitraan antara kepala sekolah, orang tua dan

[16] Sylviana Fitri, "Implementasi Sistem Informasi Manajemen Sekolah Melalui *Google Suite for Education* Mewujudkan Sekolah Efektif Di SD Al-Khairiyah 1 Surabaya", *Jurnal Imspirasi Manajemen Pendidikan*, 109.

[17] Margareta Widiyastuti & Suharsimi Arikunto, "Dinamika Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Sekolah Efektif di SD Kanisius Kadirojo, Sengkan, Duwet", *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, Volume 3, No 1, April 2015, 86.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

masyarakat; iklim sekolah yang kondusif; monitoring kemajuan siswa; fokus pada keberhasilan siswa; dan komitmen SDM sekolah sekolah tinggi terhadap program pendidikan.[18]

Berdasarkan observasi yang dilakukan oleh peneliti pada hari Kamis tanggal 12 November tahun 2020 di Sekolah SMA Negeri 3 Tuban yang merupakan salah satu SMA favorit di Kabupaten Tuban yang memiliki pengelolaan yang baik dan salah satu sekolah yang berbasis Adiwiyata, selain itu juga sekolah ini telah menyandang akreditasi A. Setiap sekolah tidak lepas dari yang namanya pengambilan keputusan, karena disetiap adanya permasalahan yang terjadi tentu perlu adanya alternatif untuk keluar dari permasalahan tersebut. Adapun strategi pengambilan keputusan yang dilakukan di SMA Negeri 3 Tuban yaitu berdasarkan keputusan bersama semua komponen yang bersangkutan, seperti Kepala Sekolah, Tenaga Pendidik, Tenaga Kependidikan, bahkan Para Staf.

Kepala sekolah juga menjelaskan strategi pengambilan keputusan perlu dilakukan karena digunakan sebagai acuan dalam pelaksanaan semua program kegiatan yang berada di sekolah untuk mencapai tujuan. Selain itu juga sekolah sudah menyadari bahwa pengambilan keputusan

[18] Margareta Widiyastuti & Suharsimi Arikunto, "Dinamika Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Sekolah Efektif di SD Kanisius Kadirojo, Sengkan, Duwet", *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 86.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kepala sekolah yang dilakukan selama ini mempengaruhi terwujudnya sekolah efektif.

SMA Negeri 3 Tuban merupakan sekolah yang mempunyai visi, misi, dan tujuan yang jelas dan berjalan secara konsisten. Serta melibatkan seluruh warga sekolah baik kepala sekolah, tenaga pendidik, tenaga kependidikan dan siswa dalam menjalankan visi dan misi, menyelesaikan berbagai permasalahan disekolah, membangun kerja sama dan berkomitmen pada tugasnya masing-masing. Perwujudan sekolah efektif di SMA Negeri 3 Tuban dilakukan dengan tertib dan disiplin, tentunya mengacu pada pelaksanaan program kegiatan secara konsekuensi. Selain itu, sekolah ini memiliki rencana program yang jelas, yang dibuktikan dengan adanya rancangan program jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang guna mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh sekolah.

Efektivitas di SMA Negeri 3 Tuban tidak lepas dari kepemimpinan kepala sekolah yang bertanggungjawab dan kokoh. Karena dengan mewujudkan sekolah efektif tentunya sekolah dapat mewujudkan satu-persatu harapan sekolah. Dalam mewujudkannya pun semua kegiatan harus dilakukan secara efektif, efisien, dan bersama-sama warga sekolah untuk mencapai prestasi yang lebih baik.

SMA Negeri 3 Tuban berlokasikan di Jl. Manunggal No. 14 Gedongombo Semanding Tuban, dengan kode pos 62381. Selain menjadi sekolah favorit, SMA Negeri 3 Tuban juga menjadi salah satu sekolah

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

unggulan yang sudah banyak mendapatkan banyak prestasi baik dibidang akademik maupun non-akademik, hal ini tidak lepas dai peran kepala sekolah yang selalu membimbing dan mensupport kegiatan siswa. Prestasi yang didapatkan mulai dari tingkat kabupaten, provinsi, hingga nasional. Diantaranya prestasi yang membanggakan yaitu berhasil menjadi sekolah Adiwiyata Mandiri dan menjadi salah satu sekolah rujukan Adiwiyata. Selain prestasi sekolah, sejumlah guru juga berhasil meraih prestasi di tingkat provinsi.[19]

Selain itu juga, sekolah ini mempunyai lingkungan belajar yang nyaman, rindang dan bersih. Hal ini dikarenakan SMA Negeri 3 Tuban adalah sekolah Adiwiyata atau sekolah lingkungan, terdapat peraturan dan tata tertib yang terpampang jelas disetiap sudut, terdapat juga slogan-slogan yang menyebar yang bertujuan untuk memberikan pengetahuan tentang Adiwiyata serta penguatan terhadap perilaku positif peserta didik.

Kepala sekolah di SMA Negeri 3 Tuban tentunya memiliki berbagai macam rencana untuk mencapai kemajuan sekolah. Dan rencana itu terdiri dari akhlaqul karimah, lingkungan, keterampilan, intelektual, kepegawaian, pengajaran, dan lainnya. Selain menjadi contoh kepala sekolah juga melakukan pengambilan keputusan dengan melibatkan seluruh warga sekolah untuk mencapai visi, misi dan tujuan sekolah. Karena tanpa memahami visi yang sama dari kepala sekolah dan seluruh

[19]Observasi, https://radarbojonegoro.jawapos.comdiakses pada tanggal 12 November 2020.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

warga sekolah, maka sekolah tidak akan berkembang dan tidak akan terciptanya sekolah efektif. Dan dalam pengambilan keputusan dilakukan secara transparan yaitu dengan berkompromi dan bermusyawarah.[20]

Strategi pengambilan keputusan kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah efektif yang dilakukan di SMA Negeri 3 Tuban yaitu kepala sekolah bersama dengan pihak yang bersangkutan melakukan perencanaan dalam menetapkan suatu pengambilan keputusan dengan menjalankan program-program yang dapat menunjang terwujudnya sekolah efektif.

Berdasarkan latar belakang penelitian diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul Strategi Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah Dalam Mewujudkan Sekolah Efektif di SMA Negeri 3 Tuban.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian diatas, maka penelitian ini terfokus pada Strategi Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah Dan Mewujudkan Sekolah Efektif yang diuraikan dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut:

[20] Observasi, Wiwik Waka Humas di SMA Negeri 3 Tuban, pada 16 April 2021.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1. Bagaimana Strategi Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah diSMA Negeri 3 Tuban?
2. Bagaimana Mewujudkan Sekolah Efektif di SMA Negeri 3 Tuban?
3. Bagaimana Strategi Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah Dalam Mewujudkan Sekolah Efektif di SMA Negeri 3 Tuban?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian diatas, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis dan Mendeskripsikan Strategi Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah di SMA Negeri 3 Tuban.
2. Menganalisis dan Mendeskripsikan Mewujudkan Sekolah Efektif di SMA Negeri 3 Tuban.
3. Menganalisis dan Mendeskripsikan Strategi Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah Dalam Mewujudkan Sekolah Efektif di SMA Negeri 3 Tuban.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

D. Manfaat Penelitian

1. Secara Teoritis

   a. Penelitian ini digunakan untuk memenuhi salah satu syarat dalam meraih gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd.) pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Program studi Manajemen Pendidikan Islam di UIN Sunan Ampel Surabaya.

   b. Penelitian ini diharapkan bisa menambah wawasan ilmu pengetahuan dibidang pendidikan, khususnya dalam mewujudkan sekolah efektif melalui strategi pengambilan keputusan kepala sekolah.

   c. Hasil dari penelitian ini juga diharapkan bisa memberi masukan dan dijadikan sebagai bahan referensi saat melakukan penelitian yang sama.

2. Secara Praktis

   a. Bagi Sekolah

      Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk dijadikan masukan dan bahan bertimbangan, serta digunakan sebagai bahan dokumentasi historis sehingga dapat membantu mewujudkan sekolah efektif melalui pengambilan keputusan kepala sekolah.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. Bagi Kepala Sekolah

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan input yang baik untuk kepala sekolah agar bisa melaksanakan tugasnya dalam mengambil keputusan yang dilakukan dengan tepat serta dalam mewujudkan sekolah yang efektif.

c. Bagi Peneliti

Penelitian ini juga diharapkan bisa menambah wawasan ilmu pengetahuan dan memberikan pengalaman sehingga mendapatkan gambaran yang nyata mengenai upaya mewujudkan sekolah efektif.

E. Definisi Konseptual

Definisi konseptual adalah abstraksi, yang diungkapkan dalam kata-kata yang dapat membantu pemahaman yang ada pada judul suatu penelitian. Penelitian yang berjudul "Strategi Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah Dalam Mewujudkan Sekolah Efektif di SMA Negeri 3 Tuban" memiliki definisi konseptual sebagai berikut:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1. Strategi Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah

a. Strategi

Strategi berasal dari kata Yunani yaitu *strategos*, yang artinya Jenderal. Kata strategi secara harfiah yaitu "Seni dan Jenderal".[21] Menurut Siagian P. Sondang, Strategi merupakan rangkaian keputusan dan tindakan yang dibuat oleh manajemen puncak dan di implementasikan oleh seluruh jajaran dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi tersebut.[22] Jadi, yang dimaksud dengan strategi adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau lembaga dalam memecahkan suatu masalah yang disertai dengan upaya untuk mencapai tujuan.

b. Pengambilan Keputusan

Keputusan yaitu hasil dari pemecahan suatu masalah yang harus dihadapi dengan tegas. Pengambilan keputusan menurut J. Reasonyaitu hasil dari proses mental atau kognitif yang membawa pada pemilihan suatu jalur tindakan dari berbagai alternatif yang ada.[23] George R. Terry juga menyatakan pengambilan keputusan yaitu suatu pemilihan yang berdasarkan

[21] Syafi'i Antonio, "Bank Syariah dari Teori ke Praktek", Cet. 1 (Jakarta: Gema Insani, 2001), 153-157

[22] Siagian P. Sondang, *Manajemen Strategi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), 20.

[23] Reason, James, "Human Ero", *Ashgate*, ISBN 1-84014-104-2.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pada kriteria yang mana terdapat lebih dari dua alternatif.[24] Siagian P. Sondang mendefinisikan pengambilan keputusan yaitu suatu pendekatan sistematis terhadap sebuah masalah, pengumpulan fakta dan data, penelitian yang matang dan atas alternatif dan tindakan.[25]

Siagian P. Sondang juga mengatakan, ada tujuh (7) langkah yang bisa dilakukan dalam proses pengambilan keputusan, diantaranya: (1) Mengetahui permasalahan yang dihadapi, dengan kata lain mendefinisikan permasalahan dengan tepat; (2) Mengumpulkan berbagai macam fakta dan data yang relevan; (3) Memproses fakta dan data yang didapatkan; (4) Menentukan alternatif yang mungkin dimbil; (5) Memilih penyelesaian dari alternatif yang telah proses dengan teliti; (6) Menentukan tindakan yang perlu dibuat; dan (7) Menilai hasil yang diperoleh dari keputusan yang telah diambil.[26]

c. Kepala Sekolah

Kepala sekolah terdiri dari dua kata, yakni "kepala" dan "sekolah". Kata "kepala" diartikan sebagai ketua atau pemimpin. Sedangkan kata "sekolah" berarti lembaga pendidikan formal

[24] Ibnu Syamsi, *Pengambilan Keputusan dan Sistem Informasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), 5.

[25] Ibnu Syamsi, *Pengambilan Keputusan dan Sistem Informasi*, 5.

[26] Budi Santoso, "Kunci Keberhasilan Proses Pengambilan Keputusan", *Manajerial*, 29.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tempat menerima dan memberi pelajaran. Secara umum, kepala sekolah yaitu pemimpin lembaga pendidikan tempat menerima dan memberi pelajaran kepada anak didiknya.[27] Menurut Wahjosumidjo mendefinisikan Kepala Sekolah sebagai tenaga fungsional guru yang diberikan tugas memimpin lembaga pendidikan yang diselenggarakannya proses belajar mengajar atau tempat terjadinya interaksi antara guru sebagai pemberi pelajaran dan siswa sebagai penerima pelajaran. Menurut Mulyasa, Kepala Sekolah merupakan orang yang bertanggungjawab mengenai manajemen pendidikan secara mikro, dan yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran.[28]

Sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah pastinya memiliki wewenang yangbesar pada perkembangan dan kemajuan sekolah. Adapun fungsi dari kepemimpinan menurut Makawimbang yaitu: (1) membantu terciptanya suasana persaudaraan; (2) membantu dalam mengorganisir dan bantuan dalam menetapkan serta menjelaskan tujuan; (3) membantu kelompok dalam menetapkan prosedur kerja; (4) bertanggungjawab dalam pengambilan keputusan; dan (5)

[27] Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah,* (Bandung: Pustaka Setia, 2014), 40.

[28] Happy Fitria & Samsia, "Peran Kepala Sekolah Dalam Mewujudkan Program Sekolah Adiwiyata" *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan,* Vol. 5, No. 1, 2020, 87.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

bertanggungjawab untuk mengembangkan dan mempertahankan eksistensi organisasi.[29]

Jadi yang dimaksud dengan strategi pengambilan keputusan *(Decision Making)* kepala sekolah pada penelitian ini adalah tindakan atau langkah-langkah pimpinan lembaga pendidikan dalam suatu pemilihan alternatif yang mana akan menghasilkan prediksi kedepan. Karena setiap proses pengambilan keputusan selalu menghasilkan satu pilihan final.

Hal yang perlu diperhatikan dalam melakukan strategi pengambilan keputusan kepala sekolah yaitu melakukan langkah-langkah pengambilan keputusan seperti mendefinisikan masalah dan menganalisisnya, mengembangkan beberapa alternatif, memilih alternatif terbaik, kemudian memindahkan keputusan tersebut ke dalam suatu tindakan.[30]

2. Mewujudkan Sekolah Efektif

a. Mewujudkan

Kata ‘mewujudkan’ berasal dari kata ‘wujud’ yang artinya di dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) yaitu rupa dan bentuk yang dapat diraba, adanya sesuatu, atau benda yang nyata.

[29] Danang Rizky P., dkk., “Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membuat Keputusan”, *Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan,* Vol. 1, No. 3, 2018, 321.

[30] Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional,* (Bandung: Angkasa, 1989), 179.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Sedangkan kata 'mewujudkan' diartikan sebagai menjadikan berwujud, menyatakan, melaksanakan, atau memperlihatkan dengan benda yang konkret.[31] Jadi dapat dipahami bahwa mewujudkan adalah kegiatan yang dilakukan untuk bisa membuat sesuatu menjadi benar-benar ada.

b. Sekolah Efektif

Menurut Hoy dan Ferguson, sekolah efektif adalah sekolah yang menghasilkan peserta didik dalam jumlah besar yang sukses dalam ujian, menggunakan sumberdaya dengan cermat, dapat menyelesaikan tantangan internal dan eksternal, dan menghasilkan kepuasan yang baik di sekolah.[32] Tola dan Furqan menyebutkan ciri sekolah efektif dapat ditinjau dari tujuan, kepemimpinan kepala sekolah, ekspektasi guru, kerja sama antar sekolah; orang tua dan masyarakat, iklim sekolah yang baik, monitoring kemajuan belajar siswa serta terdapat komitmen yang kuat dari sumber daya manusia di sekolah.[33]

Ciri-ciri sekolah efektif menurut David A. Squires ada beberapa diantaranya, yaitu: (1) adanya standar disiplin untuk seluruh warga sekolah; (2) memiliki keteraturan dalam rutinitas

[31] Kamus Besar Bahasa Indonesia, di akses pada 15 Februari 2021 https://kbbi.web.id/wujud

[32] Supardi, *Sekolah Efektif*, (Jakarta: PT Raja Garfindo Persada, 2013), 2.

[33] Supardi, *Sekolah Efektif*, 14.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kegiatan dikelas; (3) mempunyai standar prestasi sekolah; (4) siswa dapat mencapai tujuan yang sudah ditetapkan; (5) siswa diharapkan bisa lulus dengan menguasai pengetahuan akademik; (6) penghargaan untuk siswa berprestasi; (7) siswa mempunyai pikiran bahwa kerja keras lebih penting dibandingkan dengan keberuntungan dalam mendapatkan prestasi; (8) siswa mampu memiliki tanggung jawab yang diakui secara umum; dan (9) kepala sekolah memiliki program pengawasan, inservice, supervisi, serta memberikan waktu untuk membuat rencana bersama para guru dan memungkinkan adanya umpan balik untuk keberhasilan prestasi akademik.[34]

Adapun indikator luar mengenai sekolah efektif menurut Talo dan Furqan, diantaranya yaitu:

1) Tujuan Sekolah
   a) Dinyatakan secara jelas;
   b) Dipergunakan untuk mengambil keputusan;
   c) Bisa dipahami oleh semua warga sekolah.
2) Kepala Sekolah
   a) Bersikap respondif kepada guru, siswa, dan masyarakat;

[34] Moh. Nurul Huda, "Membentuk Sekolah yang Efektif", *Jurnal Prodi Manajemen Pendidikan Islam,* No. VII, Vol. 2, 2019, 48.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b) Dapat dihubungi dengan mudah;

c) Menjaga rasio antara guru dan siswa selalu ideal;

d) Melakukan kepemimpinan yang berfokus pada pembelajaran.

3) Guru dan Staf

a) Menekankan pada hasil akademis;

b) Melihat guru sebagai komponen terpenting dalam keberhasilan siswa;

c) Berkeyakinan bahwa semua siswa bisa belajar dan berprestasi.

4) Kerjasama Sekolah, Orang Tua dan Masyarakat

a) Menjaga hubungan baik dengan masyarakat;

b) Berkomunikasi baik dengan orang tua siswa;

c) Memiliki tanggungjawab kepada keberhasilan siswa;

d) Senantiasa menghadiri acara penting disekolah.

5) Iklim Sekolah

a) Lingkungan dipelihara dengan baik;

b) Rapi, bersih, dan aman secara fisik;

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

c) Memberi penguatan kepada perilaku positif siswa;

d) Menaati peraturan sekolah dan pemerintah daerah;

e) Menjalankan tugas dengan tepat waktu;

f) Memberi penghargaan kepada siswa atau guru yang berprestasi.

6) Memonitoring Siswa

a) Penilaian hasil belajar dari berbagai segi;

b) Siswa mampu berprestasi dikelas secara optimal;

c) Memberi tugas yang tepat kepada siswa;

d) Memberi umpan balik secara tepat.[35]

Jadi yang dimaksud dengan sekolah efektif dalam penelitian ini adalah sekolah yang bisa menghasilkan prestasi akademik, menggunakan sumber daya secara tepat, adanya iklim sekolah yang bagus, proses pembelajaran yang berkualitas, adanya kepuasan setiap unsur sekolah, serta menghasilkan lulusan yang berkualitas.

[35] Supardi, *Sekolah Efektif*, (Jakarta: PT Raja Garfindo, 2013), 14-15.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

F. Keaslian Penelitian

Setelah melakukan kajian terhadap beberapa karya ilmiah, peneliti telah menemukan beberapa penelitian dengan tema yang sama, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Skripsi berjudul "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan Mahasiswa Dalam Memilih Program Studi Pendidikan Akuntansi Di Universitas Negeri Semarang" oleh Lenny Amitta Wijaya Kusuma (Universitas Negeri Semarang) pada tahun 2016. Fokus penelitian Lenny Amitta Wijaya Kusuma yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan mahasiswa dan pemilihan program studi Pendidikan Akuntansi. Sedangkan penelitian ini terfokus pada strategi pengambilan keputusan kepala sekolah dan mewujudkan sekolah efektif. Perbedaan penelitian Lenny Amitta Wijaya Kusuma dengan penelitian ini yaitu terletak pada subyek minor (Y), pada penelitian Lenny Amitta Wijaya Kusuma subyek minornya berupa pemilihan program studi Pendidikan Akuntansi, sedangkan penelitian ini menggunakan subyek minor berupa perwujudan sekolah efektif. Lokasi penelitian Lenny Amitta Wijaya Kusuma bertempat di Universitas Negeri Semarang, sedangkan penelitian ini bertepat di SMA Negeri 3 Tuban. Pada penelitian Lenny Amitta Wijaya Kusuma menggunakan teori dari Krumboltz, sedangkan pada penelitian ini menggunakan teori dari Siagian P. Sondang mengenai pengambilan keputusan dan Kennedy mengenai

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sekolah efektif. Metode penelitian yang digunakan Lenny Amitta Wijaya Kusuma adalah jenis penelitian kualitatif dengan menggunakan teknik analisis faktor, sedangkan dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Hasil penelitian Lenny Amitta Wijaya Kusuma menunjukkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan dalam memilih program studi pendidikan akuntansi di Universitas Negeri Semarang memiliki 11 faktor, diantaranya yaitu sikap, aspirasi, biaya pendidikan, lokasi, promosi, bimbingan karir, reputasi perguruan tinggi, fasilitas pendidikan, program akademik, ketersediaan bantuan keuangan, dan pola asuh orang tua.[36]

2. Skripsi berjudul "Implementasi *Learning Organization* Untuk Mencapai Sekolah Efektif Di SD Negeri 2 Perumnas Way Halim Bandar Lampung" oleh Fajar Tri Nastiti (Universitas Lampung) pada tahun 2019. Penelitian Fajar Tri Nastiti terfokus pada implementasi *learning organization* dan mencapai sekolah efektif, sedangkan pada penelitian ini terfokus pada strategi pengambilan keputusan kepala sekolah dan mewujudkan sekolah efektif. Perbedaan antara penelitian Fajar Tri Nastiti dengan penelitian ini yaitu terletak pada subyek mayor (X), pada penelitian Fajar Tri Nastiti subyek mayornya adalah implementasi *learning organization*, sedangkan pada penelitian ini

[36] Lenny Amitta Wijaya Kusuma, "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan Mahasiswa Dalam Memilih Program Studi Pendidikan Akuntansi Di Universitas Negeri Semarang," (Skripsi, Universitas Negeri Semarang, 2016), 108.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

subyek mayornya adalah strategi pengambilan keputusan kepala sekolah. Lokasi penelitian Fajar Tri Nastiti bertempat di SD Negeri 2 Perumnas Way Halim Bandar Lampung, sedangkan penelitian ini bertempat di SMA Negeri 3 Tuban. Penelitian Fajar Tri Nastiti menggunakan teori dari Wen dalam Sachan, sedangkan penelitian ini menggunakan teori dari Siagian P. Sondang tentang pengambilan keputusan dan teori Keneddy tentang sekolah efektif. Metode penelitian yang digunakan Fajar Tri Nastiti yaitu kualitatif deskriptif, sehingga sama dengan penelitian ini yang menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Hasil dari penelitian Fajar Tri Nastiti menunjukkan bahwa implementasi *learning organization* untuk mencapai sekolah efektif di SD Negeri 2 Perumnas Way Halim Bandar Lampung telah terlaksana dengan baik, hanya sekolah tidak tahu bahwa apa yang mereka lakukan itu merujuk pada konsep *learning organization*. Selain itu, sekolah belum menyadari bahwa implementasi *learning organization* akan mempengaruhi tercapainya sekolah efektif.[37]

3. Skripsi berjudul "Pelaksanaan Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah Di Madrasah Tsanawiyah Negeri Stabat Kecamatan Wampu Kabupaten Langkat" oleh Tika Amelia (Universitas Islam Negeri Sumatera Utara) pada tahun 2017. Penelitian Tika Amelia hanya

[37] Fajar Tri Nastiti "Implementasi *Learning Organization* Untuk Mencapai Sekolah Efektif Di SD Neger 2 Perumnas Way Halim Bandar Lampung," (Skripsi, Universitas Lampung, 2019), 212.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

fokus mendeskripsikan satu variabel saja yaitu pelaksanaan pengambilan keputusan kepala sekolah, sedangkan penelitian ini berfokus pada dua variabel yaitu strategi pengambilan keputusan kepala sekolah dan mewujudkan sekolah efektif. Penelitian Tika Amelia beralokasikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Stabat Kecamatan Wampu Kabupaten Langkat, sedangkan pada penelitian ini beralokasikan di SMA Negeri 3 Tuban. Teori yang digunakan dalam penelitian Tika Amelia digagas oleh Max, sedangkan penelitian ini menggunakan teori dari Siagian P. Sondang tentang pengambilan keputusan dan teori dari Keneddy tentang sekolah efektif. Metode penelitian Tika Amelia menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan fenomenologi, sedangkan pada penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Hasil penelitian dari Tika Amelia menunjukkan bahwa terdapat tiga klasifikasi peranan dan rancangan sebagai kepala sekolah dalam pengambilan keputusan, yaitu peranan terkait dengan hubungan personal, peranan terkait dengan informasi, dan peranan yang terkait dengan pengambilan keputusan. Pelaksanaan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah sudah cukup efektif dan efisien dan dilihat dari kerja sama tim yang terlibat didalam meningkatkan kualitas pendidikan telah dilakukan secara baik, jelas, dan terarah.[38]

[38] Tika Amelia, "Pelaksaan Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah Di Madrasah Tsanawiyah Negeri Stabat Kecamatan Wampu Kabupaten Langkat," (Skripsi, UIN Sumatera Utara, 2017), 82-86.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dari ketiga penelitian terdahulu yang sudah disebutkan diatas, yang membedakan dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu terdapat pada objek penelitian. Selain itu, dari ketiga penelitian terdahulu belum ada yang meneliti secara detail mengenai dua variabel yang sama secara bersamaan yaitu tentang strategi pengambilan keputusan kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah efektif. Maka dari itu, penelitian ini dapat dijadikan pelengkap dari penelitian sebelumnya. Sehingga pada akhirnya penelitian mengenai strategi pengambilan keputusan kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah efektif ini menjadi suatu hal yang baru dan merupakan sesuatu hal yang penting untuk dipahami sebagai penambah wawasan ilmu pengetahuan dalam lembaga.

G. Sistematika Pembahasan

Untuk mempermudah pembaca dalam memahami alur berpikir peneliti, maka peneliti membuat sistematika pembahasan sebagai berikut:

BAB I. Bab ini merupakan bab pendahuluan yang meliputi latar belakang penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi konseptual, keaslian penelitian, dan sistematika pembahasan.

BAB II. Bab ini membahas kajian pustaka yang menguraikan tentang pengambilan keputusan, sekolah efektif, dan strategi pengambilan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

keputusan kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah efektif. Pengambilan keputusan terdiri atas penjelasan mengenai pengertian, dasar-dasar pengambilan keputusan, jenis-jenis pengambilan keputusan, faktor-faktor pengambilan keputusan, dan langkah-langkah pengambilan keputusan. Kemudian mengenai sekolah efektif terdiri atas penjelasan mengenai pengertian, ciri-ciri sekolah efektif, dan upaya untuk menjadikan sekolah efektif. Yang terakhir akan dijelaskan pula terkait pengambilan keputusan kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah efektif.

BAB III. Bab ini memuat tentang metode penelitian yang digunakan, yaitu terdiri atas jenis penelitian dan pendekatan penelitian, lokasi penelitian, sumber data dan informan penelitian, metode pengumpulan data, dan analisis data.

BABIV. Bab ini memuat hasil penelitian dan pembahasan yang berisi deskripsi lokasi penelitian yang terdiri dari profil madrasah dan deskripsi informan, temuan penelitian yang berisi penyajian data yangmemaparkan fakta-fakta mengenai masalah yang diteliti, dan hasil analisis data temuan penelitian.

BAB V. Bab ini merupakan bab penutup yang berisi kesimpulan dan saran. Kesimpulan merupakan jawaban dari fokus penelitian dan saran sebagai masukan yang dimunculkan dari hasil penelitian.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Strategi Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah

1. Pengertian Strategi Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah

   a. Strategi

Strategi berasal dari bahasa Yunani yakni *strategos* yang bermakna usaha untuk mencapai kemenangan. Dahulu kata strategi populer digunakan dalam dunia militer yang berarti rencana, pola, atau siasat. Sedangkan berdasarkan istilah strategi yaitu suatu rencana yang sangat cermat mengenai kegiatan untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Setelah dari dunia militer kata strategi kemudian di serap kedalam dunia pendidikan dan pembelajaran.[39]

Secara umum, strategi merupakan suatu garis besar haluan dalam melakukan usaha mencapai tujuan yang sudah ditentukan dan hal itu berkaitan dengan pendidikan.[40] Jadi kesimpulannya strategi merupakan suatu keputusan mengenai tujuan yang diinginkan, tindakan apa yang perlu dilakukan, dan bagaimana

[39] Masitoh dan Laksmi Dewi, *Strategi Pembelajaran,* 37.

[40] Istrani H. dan Dewi P., *Strategi Pembelajaran Terpadu: Teori, Konsep & Implementasi,* (Yogyakarta: Familia, 2015), 11.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

cara memanfaatkan sumber daya yang di miliki agar tujuan yang sudah ditetapkan dapat dicapai.

b. Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan adalah salah satu tugas krusial dan tanggung jawab seorang pemimpin, karena pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah sangat berpengaruh bagi lembaga baik positif maupun negatif. Pengambilan keputusan dalam Kamus Besar Ilmu Pengetahuan didefinisikan sebagai pemilihan keputusan yang berdasarkan kriteria tertentu dan proses meliputi dua atau lebih alternatif.[41]

Raymond Mcleod berpendapat bahwa pengambilan keputusan adalah aktivitas memecahkan permasalahan dengan cara memutuskan sebuah solusi.[42] Adapun pengambilan keputusan menurut Shull yaitu suatu proses kesadaran manusia tentang fenomena sosial atau individual berdasarkan peristiwa yangnyata dan nilai pemikiran, yang mencakup aktivitas memilih satu atau lebih alternatif sebagai pemecahan dari permasalahan yang sedang terjadi. Sedangkan Sondang P. Siagian berpendapat bahwa pengambilan keputusan yaitu suatu pendekatan yang

[41] Save M. D., *Kamus Besar Ilmu Pengetaahuan,* (Jakarta: Lembaga Pengkajian Kebudayaan Nusantara (LPKN), 2006), 185.

[42] R. Mcleod, & George P. Schell, *Sistem Informasi Manajemen,* (Jakarta: Salemba Empat, 2012), 20.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sistematis terhadap sifat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan berdasarkan perhitungan itu adalah tindakan yang sangat tepat.[43]

Secara konsep pengambilan keputusan menurut beberapa ahli, yaitu sebagai berikut :

1) George R. Terry mendefinisikan pengambilan keputusan adalah sebagai pemilihan yang didasarkan kriteria tertentu atas dua atau lebih alternatif.

2) Suharnan mengemukakan bahwa pengambilan keputusan yaitu proses menentukan berbagai macam kemungkinan mengenai situasi yang meminta seseorang harus membuat prediksi kedepan, memilih salah satu antara dua atau lebih pilihan, membuat estimasi mengenai frekuensi perkiraan yang akan terjadi.[44]

3) Wang dan Ruhe berpendapat bahwa pengambilan keputusan adalah proses memilih pilihan atau suatu tindakan yang disukai dari beberapa alternatif berdasarkan kriteria atau strategi yang diberikan.[45]

---

[43] Eti Rochaery, dkk., *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan,* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 151-152.

[44] Nurmadhani F. Suyuthi, dkk., *Dasar-Dasar Manajemen : Teori, Tujuan, dan Fungsi,* (Jakarta: Yayasan Kita Menulis, 2020), 40.

[45] Rheza Pratama, *Pengantar Manajemen,* (Yogyakarta: Deepublish Publisher, 2020), 86.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4) Claude S. George mengungkapkan proses pengambilan keputusan dilakukan oleh seorang manajer berdasarkan kesadaran, kegiatan berpikir yang memerlukan pertimbangan, penilaian dan pemilihan alternatif dari beberapa alternatif yang ada.[46]

Pengambilan keputusan adalah suatu bentuk kegiatan berpikir dan hasil dari kegiatan itu disebut dengan keputusan. Mulyadi berpendapat pengambilan keputusan merupakan proses memilih satu alternatif dan pendapat dari orang lain yang dirangkum dari masalah yang ada hingga menjadi sebuah keputusan. Dalam mengambil keputusan tentunya harus dilakukan dengan baik dan tidak tergesa-gesa, karena setiap keputusan yang dipilih akan berpengaruh kepada kegiatan organisasi atau manajemennya, sehingga memiliki dampak yang positif dan hasilnya akan mencapai tujuan yang diinginkan oleh lembaga.[47]

Jika disimpulkan, pengambilan keputusan yaitu suatu tindakan memilih alternatif yang tepat guna memecahkan permasalahan yang sedang dihadapi sehingga tujuan yang diinginkan bisa tercapai. Pengambilan keputusan menjadi hal

[46] Ibnu Syamsi, *Pengambilan Keputusan dan Sistem Informasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), 5.

[47] Mulyadi, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: In Media, 2016), 137.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang penting untuk seorang pemimpin karena proses pengambilan keputusan memiliki peran yang sangat penting dalam suatu kepemimpinan, komunikasi, koordinasi, perubahan organisasi, dan memotivasi. Maka dari itu, kepala sekolah harus mempunyai kemampuan dalam mengambil keputusan dengan tepat, cepat, efektif dan efisien sehingga dapat mencapai tujuan pendidikan.

c. Kepala Sekolah

Kepala sekolah berasal dari dua kata, yakni "kepala" dan "sekolah". Kata "kepala" bisa dimaknai dengan ketua atau pemimpin. Sedangkan kata "sekolah" berarti lembaga tempat memberi dan menerima pelajaran. Jadi, secara umum kepala sekolah dapat diartikan sebagai pemimpin sekolah atau lembaga tempat memberi dan menerima pelajaran.[48]

Daryanto berpendapat bahwa kepala sekolah adalah personil sekolah yang memiliki tanggungjawab kepada semua kegiatan yang ada di sekolah, dia juga memiliki kewenangan dan tanggungjawab penuh dalam menyelenggarakan kegiatan pendidikan disekolah yang dipimpinnya.[49] Sedangkan Saiful Salaga berpendapat, kepala sekolah adalah seseorang yang di beri tugas dan tanggungjawab dalam mengelola sekolah,

[48] Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 40.

[49] Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2008), 80.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

memanfaatkan, menghimpun, dan membangkitkan potensi sekolah dengan maksimal guna mencapai tujuan.[50]

Sebagai seorang yang berkedudukan tinggi di lembaga pendidikan, kepala sekolah tentunya memiliki peranan penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah. Selain itu, kepala sekolah juga harus mampu menggerakkan dan mengarahkan anggotanya dalam bekerja untuk mencapai tujuan.[51] Untuk mencapai tujuan tidak semudah yang dipikirkan karena terdapat begitu banyak masalah yang terjadi sebelum tujuan itu tercapai. Permasalahan ini pasti akan terjadi di suatu organisasi atau lembaga dan untuk menyelesaikannya yaitu dengan cara pengambilan suatu keputusan.

d. Strategi Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah

Secara garis besar strategi diartikan sebagai perencanaan yang berisi mengenai rangkaian kegiatan yang di rangkai guna mencapai tujuan pendidikan pendidikan. Sedangkan pengertian dari pengambilan keputusan kepala sekolah yaitu suatu pendekatan sistematis yang dilakukan oleh pemimpin pendidikan terhadap suatu permasalahan yang dihadapi di sekolah. Jadi dapat

[50] Saiful Salaga, *Manajemen Srtategi dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2009), 88.

[51] Nunu A. An-nahidl, dkk., *Spektrum Baru Pendidikan Madrasah*, (Jakarta: Pustlitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan Litbang dan Diklat Kementrian Agama RI GD. Bayt Al-Quran – Museum Istiqlal, 2010), 246.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ditarik kesimpulan mengenai pengertian strategi pengambilan keputusan kepala sekolah yaitu suatu kegiatan membuat rencana yang dipimpin oleh kepala sekolah dengan diikuti oleh anggota yang bersangkutan guna menyelesaikan suatu permasalahan yang terjadi di sekolah.

Strategi pengambilan keputusan kepala sekolah merupakan suatu proses penetapan alternatif yang terbaik untuk memecahkan permasalahan yang terjadi. Oleh karena itu, pengambilan keputusan penting untuk pemimpin sekolah karena proses pengambilan keputusan memiliki peran yang sangat penting dalam suatu kepemimpinan, memotivasi, koordinasi, komunikasi, dan perubahan suatu organisasi atau lembaga.[52]

2. Dasar-Dasar Pengambilan Keputusan

Dasar-dasar yang digunakan dalam pengambilan keputusan ada berbagai macam, dilihat dari jenis dan tingkat permasalahan yang terjadi. Dari banyak ahli yang membuat dasar, George R. Terry yang paling sering digunakan oleh penulis,[53] yaitu sebagai berikut :

[52] Husaini Usman, *Manajemen Teori Praktik & Riset Pendidikan,* (Yogyakarta: Bumi Aksara, 2008), 361.

[53] Moh. Yunus dan A. Risma Jaya, *Metode dan Model Pengambilan Keputusan (The Way to Success),* (Indramayu: Penerbit Adab, 2020), 54-57.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a. Intuisi

Pengambilan keputusan yang diambil berdasarkan atas intuisi atau perasaan yang dimiliki bersifat subjektif yaitu mudah terpengaruh. Pengambilan keputusan dengan intuisi memiliki beberapa kelebihan dan kekurangan, diantaranya yaitu :

Kelebihan : Memerlukan waktu yang singkat; cocok untuk permasalahan yang bersifat manusiawi atau yang pengaruhnya terbatas; dan pengambilan keputusan dilakukan oleh satu pihak sehingga mudah untuk memutuskan.

Kelemahan : Hasil dari keputusan kurang baik; sulit mencari perbandingan untuk mengukur kebenarannya dan keabsahannya; dan seringkali mengabaikan hal-hal yang lain karena keputusan diambil oleh satu pihak saja.

b. Pengalaman

Pengambilan keputusan berdasarkan pada pengalaman dapat dijadikan sebagai pedoman dalam menyelesaikan masalah karena hal tersebut sangat bermanfaat bagi pengetahuan praktis. Pengalaman dan kemampuan dalam memperkirakan sesuatu menjadi keuntungan tersendiri sehingga dapat menyelesaikan masalah tanpa ketergesa-gesaan, sehingga akan mudah menemukan solusinya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

c. Fakta

Pengambilan keputusan berdasarkan fakta cukup memerikan keputusan yang sehat, baik, dan solid. Adanya fakta dapat memberikan tingkat kepercayaan yang tinggi dalam pengambilan keputusan, sehingga orang lain harus dengan rela dan lapang dada dalam menerima keputusan yang dibuat.

d. Wewenang

Berdasarkan wewenang, pengambilan keputusan biasanya dilakukan oleh orang yang memiliki kedudukan yang tinggi dalam organisasi atau lembaga. Dan keputusan jenis ini akan menimbulkan sifat rutin dan sering melewatkan masalah yang harusnya diselesaikan malah menjadi kurang jelas.

e. Rasional

Keputusan bersifat rasional berkaitan dengan daya guna. Keputusan yang dilakukan secara rasional juga lebih bersifat objektif, logis, transparan, dan konsisten dalam memaksimalkan hasil dalam batas tertentu, sehingga bisa mendekati kebenaran sesuai dengan yang diinginkan. Dalam masyarakat, keputusan yang rasional bisa diukur dengan seberapa optimal kepuasan masyarakat bisa terlaksana dalam batas-batas nilai yang diakui.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Jadi dapat di simpulkan bahwa terdapat beberapa dasar dalam pengambilan keputusan diantaranya yaitu intuisi, pengalaman, fakta, wewenang dan rasional.

3. Jenis-Jenis Pengambilan Keputusan

Setiap organisasi atau lembaga tentunya memiliki seorang pemimpin yang berbeda-beda yang berdasarkan latar belakang ataupun gaya hidup, tetapi tidak terlepas dari itu semua cepat atau lambat seorang pemimpin akan melakukan pengambilan keputusan.[54] Banyak peneliti dalam bidang pengambilan keputusan sudah mengembangkan berbagai macam klasifikasi mengenai jenis keputusan, tetapi kebanyakan klasifikasi ini tidak berbeda dan yang membedakan hanyalah istilah yang digunakan.[55]

Peter F. Drucker mengemukakan pada dasarnya terdapat dua jenis keputusan, yakni keputusan umum dan keputusan khusus. Penjelasannya sebagai berikut :

a. Keputusan umum yaitu yang timbul dari prinsip-prinsip, aturan-aturan, atau kebijakan yang sudah ditetapkan. Hal ini diperlukan guna memecahkan permasalahan-permasalahan organisasi yang bersifat umum.

[54] John M. Ivancevich, dkk., *Perilaku dan Manajemen Organisasi,* (Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama, 2007), 159.

[55] Eti Rochaery, dkk., *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan,* 161.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. Keputusan khusus yaitu keputusan yang diperlukan guna menetapkan prosedur pemecahan. Pembuatan keputusan khusus ini dihadapkan dengan permasalahan yang sulit dan tidak mungkin jika dihadapi dengan peraturan umum.

Pengambilan keputusan menurut Rue dibedakan menjadi dua jenis yaitu pengambilan keputusan terprogram dan pengambilan keputusan tidak terprogram,[56] sebagai berikut :

a. Pengambilan keputusan terprogram dapat tercapai dengan cara membuat prosedur secara sistematis. Biasanya pengambil keputusan sudah mengetahui situasi dan kondisi dalam sebuah keputusan terprogram. Selain itu, keputusan ini bersifat berulang dan rutin. Pengambilan keputusan ini sudah ditetapkan sesuai dengan kebijakan organisasi, prosedur dan juga peraturan yang diprogram serta dibangun sebagai batasan yang harus diikuti oleh seorang pemimpin.

b. Pengambilan keputusan tidak terprogram memiliki atau tidak memiliki ketetapan. Hal ini dikarenakan sifatnya yang relatif tidak terstruktur dan umumnya membutuhkan banyak pendekatan secara kreatif dari pembuat keputusan. Pengambil keputusan harus mengembangkan prosedur untuk digunakan. Dan keputusan

[56] Lestie W. Rue, et. al., *Management: Skills and Application*, (New York: McGraw-Hill Companies, 2003), 68.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

jenis ini lebih sulit dibandingkan dengan keputusan terprogram.[57] Pengambilan keputusan tidak terprogram diambil sebagai usaha memecahkan permasalahan baru yang belum pernah dialami oleh organisasi atau lembaga sebelumnya.

4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan

Suatu keputusan diambil dan dilakukan dalam rangka untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Dalam proses pengambilan keputusan tentunya suatu lembaga pendidikan atau organisasi tidak terlepas dari faktor-faktor yang mempengaruhinya. Menurut Dermawan, faktor pengambilan keputusan dibagi menjadi tiga bagian waktu, diantaranya yaitu :

a. Masa Lalu

1) Permasalahan dan tantangan yang belum terselesaikan;

2) Peristiwa-peristiwa dan pengalaman yang pernah dialami;

3) Keinginan dimasa lalu yang belum terwujud;

4) Adanya informasi di masa lalu.

b. Masa Kini

1) Berubahnya faktor lingkungan;

[57] Sutaryadi, *Administrasi Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1993), 97-98.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2) Visi, misi, dan tujuan yang hendak dicapai;

3) Kualitas dan kesesuaian informasi yang ada;

4) Pengetahuan yang muncul dari pemprosesan informasi;

5) Terjadinya kelangkaan dan keterbatasan;

6) Hasil dan faktor lingkungan yang telah berubah;

7) Berbagai keputusan yang diambil oleh manajer dari organisasi lain;

8) Adanya tindakan dalam melakukan pemilihan alternatif solusi.

c. Masa Depan

1) Visi, misi, dan tujuan yang ingin dicapai;

2) Peluang timbulnya risiko dan kelangkaan;

3) Tersedianya informasi yang diinginkan;

4) Lingkungan yang berpotensi untuk berubah.[58]

Adapun pendapat dari Eti Rochaety yang menyatakan ada lima (5) kekuatan yang dapat mempengaruhi proses pengambilan keputusan, yaitu sebagai berikut :

[58] Rizky Dermawan, *Pengambilan Keputusan: Landasan Filosofi, Konsep, dan Aplikasi*, (Bandung: Alfabeta, 2004), 29.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a. Posisi atau Kedudukan

Posisi atau kedudukan adalah tugas yang harus dijalankan oleh seseorang di dalam sebuah organisasi. Maka dari itu, hal tersebut dapat menentukan peran seseorang dalam sebuah keputusan baik sebagai pembuat, penentu, atau bahkan sekedar staf. Untuk tingkatan posisi bisa bertindak sebagai strategi, peraturan, pengoperasian, pengorganisasian atau sesuatu yang berkaitan dengan teknis.

b. Masalah

Masalah adalah sesuatu yang menjadi penghalang untuk mencapai suatu tujuan, dan menyimpang dari yang direncanakan. Masalah atau problem ini tentunya memiliki karakteristik yang berbeda. Adapun masalah dibagi menjadi dua, yaitu : masalah terstruktur adalah masalah yang logis, diketahui serta mudah untuk diidentifikasi dan masalah tidak terstruktur adalah masalah baru, tidak biasa dan informasi yang ada tidak lengkap.

c. Situasi

Situasi mempunyai berbagai ragam peristiwa yang terjadi dan bisa mempengaruhi tindakan seseorang. Karena situasi merupakan keseluruhan keadaan yang berkaitan satu sama lain dan bersama-sama memberikan pengaruh terhadap apa yang akan diperbuat. Pengambil keputusan harus teliti dalam membaca

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

situasi yang terjadi karena masalah bisa saja muncul dari situasi yang sedang berlangsung.

d. Kondisi

Kondisi merupakan daya gerak, daya melakukan sesuatu atau kemampuan seseorang yang ditentukan oleh kondisi itu sendiri. Oleh karena itu, kondisi dapat memberi daya kemampuan yang cukup besar kepada seseorang dalam melakukan proses pengambilan keputusan.

e. Tujuan

Tujuan adalah suatu hal yang hendak dicapai, baik itu tujuan perorangan, tujuan organisasi, maupun tujuan yang memang sudah ditetapkan. Tujuan juga dapat mengarahkan sesorang untuk mengambil keputusan. Sehingga pengambil keputusan bisa melakukannya secara maksimal agar tujuan yang ingin dicapai dapat terwujud.[59]

Jadi dapat disimpulkan, bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan menurut Dermawan ada tiga yaitu berdasarkan masa lalu, masa kini, dan masa depan. Sedangkan menurut Eti Rochaety yaitu terdiri atas, kedudukan atau posisi

[59] Eti Rochaery, dkk., *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*, 154-155.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

seseorang, masalah yang sedang terjadi, situasi, kondisi, dan tujuan yang hendak dicapai.

5. Langkah-Langkah Pengambilan Keputusan

Seorang pemimpin tentunya harus memahami langkah-langkah pengambilan keputusan. Sebagai seorang yang mengambil keputusan, kelancaran dan kesuksesan pada pelaksanaan program sekolah tergantung pada kecakapan kepala sekolah dalam hal pengambilan keputusan. Dalam mengambil keputusan pun perlu adanya pertimbangan sehingga dapat mencegah hal-hal dapat memperburuk keadaan dan bisa memecahkan permasalahan dengan tepat. Menurut Mondy dan Premeux langkah-langkah pengambilan keputusan terdiri dari lima (5) langkah, yaitu : a) Mengidentifikasi masalah atau peluang; b) Membuat berbagai alternatif; c) Menilai semua alternatif tersebut; d) Mempunyai dan melaksanakan alternatif; serta e) Mengevaluasi alternatif.[60]

Siagian P. Sondang juga mengemukakan pendapatnya, dalam pengambilan keputusan dapat ditempuh dengan tujuh langkah, yaitu :

a. Mengetahui dasar masalah yang sedang dihadapi atau bisa dikatakan mendefinisikan permasalahan dengan setepat-tepatnya;

b. Mengumpulkan berbagai macam fakta dan data yang relevan;

[60] Syafaruddin & Anzhizan, *Sistem Pengambilan Keputusan Pendidikan,* (Jakarta: Grasindo, 2008), 55-56.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

c. Mengolah fakta-fakta dan data yang didapat;

d. Menentukan alternatif-alternatif yang kemungkinan akan ditempuh;

e. Memilih bagaimana cara memecahkan masalah dari alternatif yang telah diolah dengan matang;

f. Memutuskan tindakan yang akan dilakukan; dan

g. Menilai hasil-hasil yang didapat sebagai akibat dari keputusan yang telah diambil.[61]

Adapun menurut Herbert A. Simon, langkah-langkah pengambilan keputusan yang digunakan dalam lembaga pendidikan yaitu, sebagai berikut :

a. Intelegensi

Intelegensi adalah menyelidiki lingkungan untuk kondisi mengambil keputusan. Data mentah yang didapatkan, kemudian diproses dan diperiksa agar dapat mengidentifikasi masalah.

b. Rancangan

Rancangan adalah mengembangkan, menemukan dan menganalisis sesuatu yang kemungkinan akan dilakukan.

[61] Siagian P. Sondang, *Sistem Informasi untuk Pengambilan Keputusan*, (Jakarta: Gunung Agung, 1980), 96.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kegiatan ini mencakup proses memahami masalah, menemukan cara memecahkan masalah, dan menguji pemecahan tersebut untuk mengetahui mungkin atau tidaknya itu dilakukan.

c. Pilihan

Pilihan yaitu memilih suatu cara kegiatan khusus dari berbagai macam cara yang telah didapat, maka pilihan tersebut akan diambil dan dilaksanakan.

d. Implementasi

Implementasi adalah suatu tindakan pelaksanaan setelah memperoleh pilihan dari berbagai alternatif kegiatan yang telah ditetapkan sebelumnya.[62]

Jadi kesimpulannya terdapat beberapa langkah dalam melakukan pengambilan keputusan, diantaranya yaitu mengidentifikasi masalah, mengumpulkan dan mengidenfikasi masalah, membuat berbagai alternatif, memilih alternatif terbaik, melaksanakan keputusan, serta memantau dan mengevaluasi hasil dari pelaksanaan tersebut.

[62] Eti Rochaery, dkk., *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*, 165.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

B. Sekolah Efektif

1. Pengertian Sekolah Efektif

Sekolah adalah suatu institusi yang didalamnya memiliki komponen guru, siswa, dan staf yang mempunyai tugas dalam melancarkan program. Sebagai institusi yang bersifat formal, sekolah dituntut harus menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan akademis, keterampilan, sikap dan mental, serta kepribadian lain sehingga para siswa dapat melanjutkan ke pendidikan yang lebih tinggi atau bahkan bekerja sesuai kemampuan dan keterampilannya. Keberhasilan suatu sekolah merupakan ukuran bersifat mikro yang berdasarkan peringkat sekolah yang sesuai dengan tujuan pendidikan nasional. Berdasarkan sudut pandang keberhasilan sekolah, dikenal dengan sebutan sekolah efektif.[63]

Sekolah efektif adalah sekolah yang dapat mencapai apa yang telah dirancang. Pengertian umum dari sekolah efektif itu berkaitan dengan rencana yang telah dibuat dan keberhasilan dari apa yang dikerjakan. Jadi sekolah bisa dikatakan sekolah efektif apabila yang direncanakan bisa terwujud. Adapun pendapat dari beberapa para ahli mengenai pengertian sekolah efektif sebagai berikut :

[63] Ondi Saondi dan Sobarudin, *Konsep-Konsep Dasar Menjadi Sekolah Unggul*, (Yogyakarta: Penerbit Deepublish, 2015), 22-23.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a. Menurut Aam Komariyah C. Triatna, sekolah efektif merupakan sekolah yang menunjukan kesesuaian antara apa yang dicapai dengan apa yang diharapkan.

b. Hoy dan Ferguson juga berpendapat, bahwa sekolah efektif yaitu sekolah yang banyak melahirkan pelajar yang sukses dalam ujiannya, menggunakan sumberdaya dengan cermat, bisa menyelesaikan masalah internal maupun eksternal, dan menghasilkan kepuasan yang baik di sekolah.[64]

c. Taylor mengemukakan bahwa sekolah efektif adalah sekolah yang semua sumber dayanya dimanfaatkan dan diorganisasikan guna menjamin semua siswa dapat memahami dan mempelajari materi kurikulum yang ada di sekolah.[65]

d. Menurut Keneddy, adanya sekolah efektif ditunjukkan dengan adanya kesesuaian antara tujuan sekolah dengan pencapaian prestasinya. Intinya, sekolah yang efektif yaitu sekolah yang berhasil membawa situasi sekolah saat ini ke situasi yang diharapkan di masa yang akan datang.[66]

Sekolah adalah sistem terbuka yang memiliki subsistem-subsistem yang saling berhubungan. Bosker dan Guldemon

[64] Supardi, *Sekolah Efektif*, (Jakarta: PT Raja Garfindo Persada, 2013), 2-3.

[65] Ondi Saondi dan Sobarudin, *Konsep-Konsep Dasar Menjadi Sekolah Unggul*, 37.

[66] Dwi Esti Andriani, "Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Upaya Mewujudkan Sekolah Efektif", *Jurnal Manajemen Pendidikan*, Vol. 7, No. 1, 52.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mengungkapkan terdapat lima (5) komponen sistem sekolah yang efektif, yaitu : (1) Konteks, contohnya kebutuhan masyarakat, kebijakan pendidikan dan lingkungan sekolah (2) Input, contohnya sumber daya dan kualitas guru pengajar (3) Proses, contohnya kurikulum dan iklim sekolah (4) Output, contohnya hasil belajar siswa dan pencapaian keseluruhan di sekolah dan (5) Outcome, kesempatan kerja dan penghasilan yang didapat.[67]

Dari beberapa pengertian dapat disimpulkan bahwa, sekolah efektif adalah sekolah yang mampu mencapai tujuan dari target yang telah direncanakan. Tujuan menciptakan sekolah efektif sebenarnya memiliki sifat yang dinamis dan tidak statis, sehingga target efektivitas sekolah bisa terus berubah setiap waktu.

2. Ciri-Ciri Sekolah Efektif

Sekolah efektif tentunya memiliki ciri-ciri khusus sesuai yang dengan standar sekolah sehingga bisa disebut sebagai sekolah efektif. Menurut Mac Beath dan Mortimer, ciri-ciri sekolah efektif diantaranya : a) Visi dan misi sekolah yang jelas; b) Kepala sekolah yang profesional; c) Guru yang profesional; d) Lingkungan belajar yang kondusif; e) Ramah siswa; f) Manajemen yang bagus; g) Kurikulum yang luas dan berimbang; h) Penilaian dan pelaporan

[67] Moerdiyanto, *Manajemen Sekolah Indonesia yang Efektif Melalui Penerapan Total Quality Management*, (Bandung: Alfabeta, 2007), 6.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

prestasi siswa yang berharga; dan i) Keterlibatan masyarakat yang tinggi.[68]

Menurut Widodo, sekolah efektif memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

a. memiliki standar disiplin yang berlaku untuk seluruh warga sekolah;
b. Mempunyai keteraturan dalam melakukan kegiatan di kelas;
c. Memiliki standar prestasi sekolah yang tinggi;
d. Siswa mampu mencapai tujuan yang sudah ditetapkan;
e. Siswa mampu lulus dengan menguasai pengetahuan akademik;
f. Siswa yang berprestasi diberi penghargaan;
g. Siswa mau dan harus bekerja keras serta bertanggung jawab; dan
h. Kepala sekolah memiliki program inservice, supervisi, pengawasan, dan membuat rencana sekolah bersama dengan para guru.[69]

Edmons juga mengungkapkan bahwa ada lima (5) ciri-ciri sekolah efektif, diantaranya yaitu :

[68] Supardi, *Sekolah Efektif*, 13.

[69] Suparno Eko Widodo, *Manajemen Mutu Pendidikan*, (Jakarta: Ardadizya, 2011), 34.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a. Kepemimpinan dan perhatian oleh kepala sekolah terhadap kualitas pengajaran;

b. Pemahaman pengajaran yang mendalam;

c. Keadaan yang tertib dan iklim yang nyaman;

d. Memiliki harapan bahwa minimal siswa mampu menguasi ilmu pengetahuan tertentu; dan

e. Penilaian kepada siswa berdasarkan hasil pembelajaran siswa.[70]

Jaap Scheerens juga berpendapat bahwa sekolah efektif memiliki ciri-ciri penting, diantaranya yaitu :

a. Kepemimpinan yang kuat;

b. Terdapat penekanan terhadap pencapaian kemampuan dasar;

c. Lingkungan yang nyaman;

d. Harapan terhadap prestasi siswa sangat tinggi;

e. Penilaian dilakukan secara rutin tentang program yang dirancang oleh siswa.[71]

Sedangkan menurut Tola dan Furqan menyebutkan ciri-ciri sekolah efektif dapat ditinjau dari tujuan, kepemimpinan kepala

[70] Ondi Saondi dan Sobarudin, *Konsep-Konsep Dasar Menjadi Sekolah Unggul,* 24.

[71] M. Nurul Huda, "Membentuk Sekolah yang Efektif", *Jurnal Prodi Manajemen Pendidikan Islam,* Vol. 7, No. 2, 48.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sekolah, ekspektasi guru, kerja sama antara sekolah, orang tua, dan masyarakat, iklim sekolah yang positif, monitoring terhadap kemajuan belajar siswa serta komitmen yang kuat dari sumber daya manusia sekolah. Berikut penjelasan ciri dan indikator sekolah efektif menurut Talo dan Furqan yang disajikan dalam tabel:[72]

Tabel 2. 1 Ciri dan Indikator Sekolah Efektif

Ciri-Ciri	Indikator
Tujuan sekolah yang disebutkan dengan jelas dan spesifik	Tujuan Sekolah : 1) Dikatakan secara jelas 2) Berguna untuk mengambil keputusan 3) Dapat dipahami oleh guru, staf, dan siswa
Pelaksanaan kepemimpinan yang kuat oleh kepala sekolah	Kepala Sekolah : 1) Dapat dihubungi dengan mudah 2) Responsif terhadap guru dan siswa 3) Responsif kepada orang tua dan masyarakat 4) Melaksanakan kepemimpinan yang berfokus pada pembelajaran 5) Menjaga hubungan antara guru dan siswa
Ekspektasi guru dan staf yang tinggi	Guru dan staf : 1) Memiliki keyakinan bahwa seluruh siswa mampu belajar dan berprestasi

[72] Supardi, *Sekolah Efektif*, 14-15.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

	2) Menekankan hasil akademis 3) Guru dipandang sebagai komponen terpenting dalam keberhasilan siswa
Adanya kerjasama antara sekolah, orang tua, dan masyarakat	Sekolah : 1) Berkomunikasi positif dengan orang tua 2) Menjaga hubungan dengan masyarakat 3) Berbagai tanggung jawab kepada keberhasilan siswa 4) Menghadiri acara yang penting disekolah
Memiliki iklim sekolah yang nyaman untuk siswa belajar	Sekolah : 1) Aman, rapi dan bersih 2) Dijaga dengan baik 3) Memberikan penghargaan untuk mereka yang berprestasi 4) Memberi penguatan kepada perilaku baik siswa 5) Mematuhi peraturan sekolah dan pemerintah daerah 6) Menjalankan tugas tepat pada waktunya
Memonitoring kemajuan siswa	Guru memberi siswa : 1) Memberikan tugas yang sesuai 2) Tepatnya umpan balik 3) Mampu mengikuti kelas secara optimal 4) Evaluasi hasil belajar dari semua aspek

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Adapun pemahaman lain tentang sekolah efektif yaitu: (1) Dapat menunjukkan kemampuan mengenai seperangkat kriteria, (2) Menetapkan tujuan yang jelas dan berusaha untuk mencapainya, (3) Kepemimpinan yang kuat, (4) Memiliki hubungan yang baik antara wali siswa dengan sekolah, (5) Pengembangan staf dan iklim sekolah yang nyaman.[73]

Davis mengungkapkan bahwa terdapat tinjauan yang lebih komprehensif mengenai sekolah efektif yaitu serangkaian indikator berupa 16 faktor yang berkenaan dengan sekolah efektif, diantaranya : (1) Orang tua dan lingkungan yang mendukung; (2) Sistem pendidikan yang efektif; (3) Materi yang mencukupi; (4) Kepemimpinan yang baik dan efektif; (5) Pengajaran yang dilakukan dengan baik; (6) Fleksibel dan otonomi; (7) Waktu yang cukup disekolah; (8) Siswa memiliki harapan yang tinggi; (9) Para guru memiliki sikap yang positif; (10) Terdapat peraturan dan disiplin; (11) Kurikulum yang terorganisir; (12) Terdapat penghargaan dan insentif; (13) Waktu pembelajaran yang efektif; (14) Memiliki beragam model strategi pengajaran; (15) Frekuensi pekerjaan rumah; dan(16) Penilaian dan umpan balik dilakukan sesering mungkin.[74]

---

[73] Schermerhorn, *Managing Organizational Behavior,* (Canada: John Wiley and Sons, Icn., 1995), 81.

[74] David et al., *Human Behavior at Work : Organizational Behavior,* (New York: Mc Grew-Hill), 109.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Berdasarkan dari uraian yang sudah disebutkan diatas, bisa disimpulkan bahwa ciri-ciri sekolah efektif adalah sekolah yang mempunyai visi misi dan tujuan yang jelas, kepemimpinan yang kuat, baiknya manajemen sekolah, iklim sekolah yang nyaman, memonitor kemajuan siswa, adanya kerja sama yang baik dengan berbagai pihak, dan tentunya mendapatkan dukungan dari orang tua dan masyarakat.

3. Upaya-Upaya untuk Menjadikan Sekolah Efektif

Secara ringkas, dapat dikatakan bahwa cara menjadikan sekolah lebih efektif adalah dengan memberdayakan sumberdaya yang dimiliki oleh sekolah. Dan menurut Nur Efendi untuk meningkatkan efektivitas sekolah bisa dilakukan dengan hal sebagai berikut:[75]

a. Komunikasi Terbuka

Secara umum komunikasi antara pihak berkepentingan diharapkan dapat meningkat dari sebelumnya. Terdapat perbedaan tahap keterbukaan dan cara pendekatan yang dikomunikasikan di setiap sekolah. Di beberapa sekolah, semua perkara yang terlibat dan diperhatikan oleh pihak yang berkepentingan melalui rapat, diskusi informal dan surat untuk orang tua siswa atau melalui aktivitas sekolah biasa contohnya saat upacara bendera setiap hari Senin.

[75] Moerdiyanto, *Manajemen Sekolah Indonesia yang Efektif melalui Penerapan Total Quality Management*, IMEC, 7.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Frekuensi dan peluangdi sekolah lain untuk menerima umpan balik sangat kurang, walaupun para pemegang peranan merasakan bahwa keadaan yang sekarang jauh lebih baik daripada sebelumnya. Dengan melakukan komunikasi yang lebih transparan, pihak pemegang peran akan merasa lebih positif mengenai sekolah. Ini dapat mewujudkan asas yang kuat untuk mendukung pengembangan sekolah melalui penyertaan para pemegang peran.

b. Membuat Keputusan Bersama

Tahap membuat keputusan yang diambil oleh pihak berkepentingan harus berbeda dengan sekolah yang lain. Seluruh pemegang peranan mengalami peningkatan tanggungjawab dalam membuat keputusan dibandingkan dengan sebelumnya. Pihak yang berkepentingan merasa lebih terlibat dalam proses tersebut dan percaya bahwa Kepala Sekolah menghargai pendapat mereka. Hirarki pengambilan keputusan sudah ditetapkan dan menunjukkan apa dan oleh siapa keputusan diambil untuk setiap pihak yang berkepentingan.

c. Perhatian terhadap Kebutuhan Guru

Sekolah harusmemberi perhatian lebih kepada kebutuhan guru, ini dapat memberikan berbagai tahap motivasi kepada guru. keperluan guru termasuk kesejahteraan diri, pengembangan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

profesional dan bantuan dalam pengajaran. Apabila kesejahteraan guru terjamin, maka guru dapat memberikan perhatian lebih kepada pengajaran. Guru didukung untuk meningkatkan kualifikasi ke tingkat sarjana dan didorong untuk terus melanjutkan ke tingkat yang lebih tinggi.

Dorongan dari kepala sekolah tentang kenaikan pangkat untuk pegawai negeri dan keperluan untuk pengembangan profesional disampaikan kepada guru, ini penting guna mencapai tujuan pendidikan sekolah. Dan pada akhirnya beberapa sekolah memberikan bantuan pengajaran secara langsung dengan menyediakan dana untuk bahan pengajaran, pengembangan perpustakaan dan membolehkan guru agar lebih kreatif dalam mengajar di kelas.

d. Perhatian terhadap Keperluan Siswa

Sekolah yang memberi perhatian kepada keperluan siswa tentunya lebih diterima oleh siswa, orangtua dan masyarakat. Keperluan siswa termasuk meningkatkan pengajaran, menyediakan waktu pengajaran tambahan untuk persiapan Ujian Nasional, menambahkan kegiatan ekstrakurikuler, melibatkan siswa dalam pengambilan keputusan mengenai masalah mereka, dan mengembangkan program ekstrakurikuler untuk mempersiapkan diri dalam dunia kerja.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Semua sekolah yang telah membuat pembaharuan percaya bahwa sekolah perlu dijadikan tempat yang menyenangkan bagi para siswa agar mereka merasa lebih nyaman berada disana. Dengan memberikan keterampilan yang menarik dan meningkatkan kegiatan tambahan, siswa akan lebih terdorong untuk bersekolah. Salah satu hasilnya adalah apabila kebutuhan siswa diperhatikan, siswa dari daerah lain akan berminat untuk bergabung.

e. Sekolah dan Masyarakat yang Terpadu

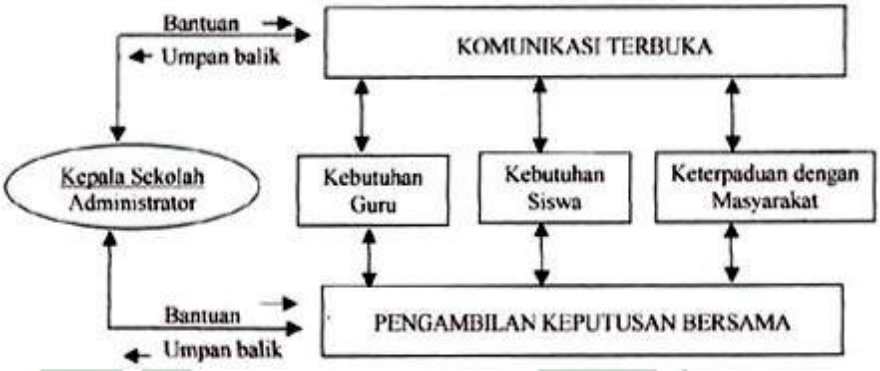
Sekolah mempunyai peranan sosial yang penting dalam masyarakat. Masyarakat dalam konteks ini adalah orang tua siswa dan masyarakat setempat. Komite Sekolah adalah alat utama untuk saling bertemu antara sekolah dan orang tua siswa. Biasanya rekomendasi kepala sekolah dikaji ulang dalam rapat dan Komite Sekolah beserta anggotanya memutuskan rekomendasi mana yang didukung sebagai masalah utama yang perlu dibiayai.

Rekomendasi kepala sekolah berdasarkan permasalahan ini, namun tercermin dalam pemikiran guru, siswa, orang tua siswa dan masyarakat. Keprihatinan pihak berkepentingan telah disampaikan secara formal melalui rapat misalnya rapat guru atau

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

secara informal melalui diskusi individual dengan kepala sekolah. Penjelasan diatas dapat dilihat dalam tabel berikut.

Gambar 2. 1 Model Pembaharuan untuk Pengembangan Sekolah



Salah satu kelebihan model pengembangan sekolah seperti yangada dalam tabel adalah jika sekolah dapat mencapai tahap komunikasi terbuka dan membuat keputusan bersama secara optimal, maka sekolah dapat menjadi mandiri. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah berfungsi sebagai koordinator untuk fungsi sekolah yang berbeda. Masalah utama adalah arah pengembangan sekolah dan identifikasi sumber keuangan untuk membantu pengembangan sekolah yang dapat meneruskan kegiatan kepala sekolah. Dalam sistem pendidikan di mana kepala sekolah diganti secara berkala, dan pendekatan ini membuat pengembangan sekolah dapat diteruskan walaupun diganti dengan kepala sekolah yang baru.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

C. Strategi Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Sekolah Efektif

Sekolah merupakan salah satu lembaga pendidikan yang digunakan sebagai tempat berlangsungnya pendidikan. Bukan sekedar menjadi tempat berkumpulnya guru dan siswa, akan tetapi sekolah merupakan tempat yang memiliki tatanan sistem yang kompleks dan saling berhubungan. Sehingga, sekolah tentunya memerlukan pengelolaan yang baik, pengambilan keputusan yang tepat dan pemimpin yang bijaksana serta bertanggung jawab, dengan begitu sekolah mampu menciptakan sekolah yang efektif dan diminati serta menghasilkan lulusan yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Pengambilan keputusan kepala sekolah adalah hal yang sangat penting untuk dilakukan dan membutuhkan perhitungan yang baik, karena dengan adanya pengambilan keputusan kita dapat mengetahui bagaimana jalan yang tepat untuk memecahkan suatu permasalahan dan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan tanpa menyimpang dari rencana awal.

Sebagai seorang yang bertanggungjawab dalam mengambil keputusan, kepala sekolah adalah orang yang menentukan arah jalannya suatu program pengembangan pendidikan yang sedang dipimpinnya. Pelaksanaan program sekolah yang lancar dan sukses tergantung pada kecakapan kepala sekolah mengenai pengambilan keputusan, selain itu juga kepala sekolah dituntut agar bisa mengambil keputusan secara tepat. Karena keputusan yang baik dapat digunakan untuk membuat rencana

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang baik pula. Pengambilan keputusan merupakan kajian utama yang telah, sedang, dan akan menjadi kajian yang penting dalam organisasi. MenurutSiswanto pengambilan keputusan merupakan pendekatan sistematis untuk masalah yang dihadapi.

Tujuan dari pengambilan keputusan, yaitu : tujuan yang bersifat tunggal, pengambilan keputusan terjadi apabila keputusan yang dihasilkan hanya menyangkut satu permasalahan saja. Dengan artian keputusan sudah ditetapkan tidak ada hubungannya dengan masalah yang lain. Sedangkan tujuan yang bersifat ganda yaitu pengambilan keputusan yang terjadi apabila keputusan yang dihasilkan bersangkutan dengan permasalahan yang lain, yang artinya keputusan yang diambil dapat memecahkan permasalahan yang lain baik dua masalah atau bahkan lebih.[76]

Adapun proses pelaksanaan pengambilan keputusan yang bisa dilakukan melalui hasil keputusan proses sebagai berikut[77] :

1. Pengenalan dan perumusan masalah yang sedang dihadapi dan akan diselesaikan;
2. Pengumpulan data yang relevan;
3. Penetapan kebijakan umum untuk memecahkan permasalahan;

[76] Anastasia Lipursari, "Peran Sistem Informasi (SIM) dalam Pengambilan Keputusan", *Jurnal STIE Semarang,* Vol. 5, No. 1, 2013, 33.

[77] Hendyat Soetopo, *Perilaku Organisasi (Teori dan Praktik di Bidang Pendidikan,* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2010), 257.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4. Melakukan perkiraan, kegiatan ini terdiri dari lima aspek, diantaranya yaitu : a) Pengembangan berbagai alternatif; b) Penilaian terhadap setiap alternatif yang ada; c) Perbandingan mengenai konsekuensi; d) Pemilihan alternatif yang rasional dan berdampak baik; serta e) Menganalisis cara untuk bertindak yang berlawanan;

5. Pengajuan saran dari pihak yang bersangkutan.

Pada dasarnya semua kegiatan yang berlangsung di sekolah merupakan konsekuensi dari beberapa keputusan yang diambil oleh kepala sekolah. Apakah pada akhirnya sekolah dapat mencapai sasaran secara efisien atau sebaliknya yaitu mengalami kegagalan, hal ini ditentukan dengan adanya ketepatan dari berbagai keputusan yang diambil oleh kepala sekolah. Sehubungan dengan hal ini, Mintzberg mengungkapkan bahwa salah satu fungsi utama pemimpin dalam manajemen yaitu fungsi pengambilan keputusan guna menyelesaikan suatu permasalahan. Maka dari itu pemimpin dalam mengambil keputusan harus memiliki pemikiran dan kehati-hatian, karena kepala sekolah harus membawa organisasi ke arah tujuan yang ingin dicapai bersama. Dan kepala sekolah juga harus bisa memilih alternatif yang tepat, sehingga kepala sekolah juga dituntut untuk memiliki kemampuan menganalisis dan memilih jalan keluar dari masalah secara rasional.[78]

[78] Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2009), 256.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pengambilan keputusan yang dilakukan baiknya didasarkan pada prinsip-prinsip kemanusiaan, yang berarti akal dan hati harus sejalan dan seimbang sehingga pelaksanaan keputusan tidak kaku dan terlihat menjadi bagian dari produk kepemimpinan yang otoriter. Menurut Anoraga, bagi pengambil keputusan perlu adanya sikap positif agar mendapatkan keputusan yang berguna, yaitu sebagai berikut :

1. Pelajari dahulu segala aspek, jangan terburu-buru dalam mengambil keputusan;
2. Mampu menganalisis permasalahan yang dihadapi, bisa membedakan antara masalah primer atau sekunder, masalah yang simple atau kompleks, serta dapat menentukan kebijakan dalam menilai bobot masalah dan prioritas pemecahannya;
3. Bisa memilih alternatif penyelesaian yang terbaik dari semua alternatif yang ada.[79]

Selain sebagai pengambil keputusan, kepala sekolah juga berperan sebagai *Disturbance handler* atau yang artinya kepala sekolah memperhatikan gangguan yang berada di sekolah. Dalam peranannya sebagai *Disturbance handler*, timbulnya gangguan bukan hanya disebabkanoleh kepala sekolah yang kurang atau bahkan tidak memperhatikan keadaan, namun sebab kepala sekolah juga tidak bisa mengantisipasi semua pengambilan keputusan yang sudah diambil.

[79] Anoraga P., *Psikologi Kepemimpinan,* (Jakarta: Rineka Cipta, 2001), 56..

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Berdasarkan permasalahan tersebut kepala sekolah memiliki peran sebagai penghubung untuk kepentingan antara sekolah dengan lingkungan diluar sekolah. Dan secara internalnya kepala sekolah menjadi alat perantara antara wakil para guru, staf dan siswa dalam menyelesaikan kepentingan mereka.[80]

Bukan hanya sebagai pengambil keputusan, kepala sekolah juga bertugas sebagai pelopor untuk mencapai tujuan pendidikan. Karena sekolah dapat dikatakan efektif apabila sekolah mampu dan dapat mencapai tujuan pendidikan yang telah direncanakan. Sekolah efektif membutuhkan pengambilan keputusan kepala sekolah untuk memberikan pengarahan dan mendorong warga sekolah yang bersangkutan agar siap bekerja sama untuk tercapainya tujuan sekolah yang diinginkan. Pengertian dari sekolah efektif sendiri adalah sekolah yang mempunyai pengelolaan yang baik, transparan dan akuntabel, serta mampu memberdayakan setiap komponen guna mencapai visi, misi, tujuan sekolah secara efektif dan efisien. Adapun ciri-ciri sekolah efektif menurut Edmond yaitu kepemimpinan yang kuat, mempunyai harapan yang tinggi mengenai pencapaian siswa, iklim yang kondusif untuk belajar,

[80] Wahyosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahan,* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011), 94.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menekankan pada kemampuan dasar dan memonitoring kemajuan siswa yang digunakan sebagai umpan balik.[81]

Dari beberapa pemaparan diatas dapat dipahami bahwa pengambilan keputusan kepala sekolah sangat penting dan tentunya perlu dilakukan karena untuk memecahkan berbagai macam permasalahan yang ada di sekolah baik secara internal maupun eksternal. Pengambilan keputusan juga dilakukan agar sekolah dapat mencapai tujuan pendidikan dan terwujudnya sekolah yang efektif tanpa permasalahan apapun. Dan untuk mewujudkan sekolah efektif tentunya tidak terlepas dari kerja sama yang dilakukan dengan baik oleh warga sekolah yang terlibat didalamnya seperti kepala sekolah, pendidik, tenaga kependidikan, staf, siswa, dan bahkan orang tua siswa. Oleh karena itu, pengambilan keputusan yang dilakukan dengan baik dan tepat akan dapat mewujudkan sekolah yang efektif dan efisien serta dapat mencapai tujuan dari pendidikan.

[81] Margareta Widiyastuti & Suharsimi Arikunto, "Dinamika Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Sekolah Efektif Di Sd Kanisius Kadirojo, Sengkan, Duwet", *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 86.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Metode penelitian mempunyai kedudukan yang penting dalam suatu penelitian, karena didalamnya menjelaskan mengenai tata kerja dan cara memecahkan permasalahan dengan rinci yang digunakan oleh peneliti. Dengan begitu, metode penelitian diartikan sebagai langkah ilmiah untuk mendapatkan data yang di inginkan dan dilakukan secara sistematis berdasarkan fakta dan logika.[82] Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif yang bertujuan untuk mendeskripsikan secara sistematis, faktual, dan akurat berdasarkan fakta-fakta mengenai objek penelitian.[83] Penelitian ini memiliki tujuan yaitu untuk menggambarkan dan menganalisa situasi dan kondisi yang ada, khususnya yang berkaitan tentang strategi pengambilan keputusan kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah efektif di SMA Negeri 3 Tuban dengan menggunakan data-data yang ada.

Peneliti menggunakan penelitian dengan pendekatan kualitatif, karena data yang disajikan berupa kata-kata dan bukan berupa angka. Dengan kata lain pendekatan kualitatif merupakan penelitian yang

[82] Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan,* (Bandung: Alfabeta, 2009), 3.

[83] Suryana, *Metodologi Penelitian: Model Praktis Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif,* (Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia, 2010), 14.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

memiliki maksud untuk memahami tentang fenomena-fenomena apa yang dialami oleh subjek penelitian seperti perilaku, persepsi, tindakan, motivasi, dan lain sebagainya, mana secara keseluruhan yang dilakukan dengan cara deskripsi berbentuk kata-kata dalam konteks alamiah.[84] Jadi pada hakikatnya, penelitian kualitatif adalah penelitian yang dilakukan secara sistematis untuk mendalami fenomena berdasarkan teori dari fakta yang diamati.[85]

Adapun karakteristik penelitian kualitatif yang perlu diketahui agar mempermudah saat proses penelitian dan dapat mengungkapkan informasi kualitiatif secara teliti dalam proses deskripsi-analisis dengan penuh makna. Menurut Bogdan dan Biklen, karakteristik penelitian diantaranya yaitu : 1) penelitian dilakukan saat kondisi alamiah; 2) penelitian lebih bersifat deskriptif atau berbentuk kata-kata; 3) Penelitian lebih mengutamakan proses daripada produk; 4) analisis data dilakukan secara induktif; dan 5) penelitian lebih menekankan makna dari perilaku yang telah diamati.[86]

[84] Lexy J. Meleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif,* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), 4.

[85] Albi Anggito dan Johan Setiawan, *Metodologi Penelitian Kualitiatif,* (Sukabumi: Jejak Publisher, 2018), 10.

[86] Albi Anggito dan Johan Setiawan, *Metodologi Penelitian Kualitiatif* , 9-10.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif yang diharapkan dapat menggambarkan dan mengungkapkan hakikat dari objek kajian yang sedang diteliti serta menjelaskan lebih rinci lagi mengenai topik yang dikaji dalam penelitian tanpa adanya rekayasa.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini berlokasikan di Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri 3 yang beralamat di Jalan Manunggal Nomor 14, Desa Gedongombo, Kecamatan Semanding,Kabupaten Tuban dengan kode pos 62381. SMA Negeri 3 memiliki lokasi yang strategis yaitu berada tepat dipinggir jalan raya dan mudah untuk dijangkau serta bisa di akses oleh kendaraan beroda dua maupun beroda empat.

SMA Negeri 3 Tuban dipimpin oleh Bapak Nuryono, M, Si. Sekolah ini memiliki dua jurusan, diantaranya yaitu Matematika dan Ilmu Pengetahuan (MIPA) dan Ilmu-Ilmu Sosial (IIS) dengan rombel tiap kelas adalah 30-33 siswa. Selain mendapatkan akreditasi A dan sekolah juga memiliki fasilitas penunjang belajar yang memadai, diantaranya yaitu masjid, lab komputer, perpustakaan, laboratorium, ruang musik, ruang tari, dan lain sebagainya.

Peneliti memilih SMA Negeri 3 Tuban sebagai lokasi penelitian dikarenakan sekolah ini adalah sekolah yang memiliki begitu banyak prestasi yang berhasil diraih oleh para siswa bahkan para gurunya. Selain

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

itu, sekolah ini juga telah mendapatkan predikat sebagai sekolah adiwiyata mandiri. Prestasi-prestasi yang diperoleh menunjukkan bahwa selain ketekunan, dan disiplin, juga terdapat kerja sama serta dukungan dari pihak sekolah.

C. Sumber Data dan Informan Penelitian

Sebelum melakukan kegiatan penelitian, sumber data harus ditentukan terlebih dahulu. Karena sumber data ini akan digunakan sebagai bahan laporan, yaitu dari mana data diperoleh, sehingga akan mempermudah penelitian untuk mengetahui masalah yang diteliti nanti. Menurut Suharsimi Arikunto yang dimaksud dengan sumber data dalam penelitian adalah subjek dari mana data diperoleh.[87] Maka sumber data yang utama dalam penelitian adalah informan. Karena informan bisa disebut sebagai orang yang paling memahami permasalahan yang sedang diteliti. Informan bukan hanya orang yang memahami permasalahan, akan tetapi juga orang yang mempunyai kemampuan sebagai *opinion leader*.[88]

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan teknik *purposive sampling* untuk menentukan informan dalam penelitian. Teknik *purpose sampling* adalah suatu teknik menentukan sampel dengan pertimbangan

[87] Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penilaian: Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), 129.

[88] Yulius Slamet, *Pendekatan Penelitian Kualitatif*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2019), 69.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tertentu, misalnya peneliti melakukan penelitian mengenai sekolah adiwiyata di sekolah A, maka informan yang dibutuhkan juga berada di sekolah A yang berhubungan dengan adiwiyata.[89] Adapun data yang digunakan dalam penelitian menurut sumbernya ada dua, yaitu data primer dan data sekunder dengan penjelasan sebagai berikut :

1. Data Primer

Data primer adalah data yang didapatkan oleh peneliti secara langsung dari sumber datanya. Untuk mendapatkan data primer, peneliti perlu mengumpulkan data secara langsung, karena data primer juga disebut data asli atau bisa dikatakan sebagai data yang *up to date*. Dalam memperoleh data primer, peneliti dapat menggunakan beberapa teknik yaitu dengan cara wawancara, penyebaran kuesioner, dan juga diskusi terfokus.[90] Sumber data primer yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah para *stakeholder* di SMA Negeri 3 Tuban, diantaranya yaitu :

Tabel 3. 1 Informan Penelitian

No.	Informan Penelitian
1.	Kepala Sekolah
2.	Wakil Kepala Sekolah
3.	Guru

[89] Sandu Siyoto dan M. Ali Sodik, *Dasar Metodologi Penelitian,* (Yogyakarta: Literasi Media Publishing, 2015), 66.

[90] Sandu Siyoto dan M. Ali Sodik, *Dasar Metodologi Penelitian,* 67-68.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4.	Tenaga Administrasi Sekolah
5.	Komite Sekolah
6.	Orang Tua
7.	Siswa

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang didapatkan oleh peneliti dari berbagai sumber yang ada atau bisa dikatakan peneliti sebagai tangan kedua. Data sekunder bisa diperoleh dari berbagai macam sumber diantaranya yaitu buku, jurnal, notulen rapat, laporan dan dokumen lainnya atau bisa juga diperoleh dari media foto, rekaman, film, dan data lainnya.[91]

Pada penelitian dengan data sekunder ini, peneliti mendapatkan data secara langsung dari pihak sekolah yang berupa data-data sekolah, keputusan kepala sekolah, hasil rapat, dan dokumen yang berkaitan dengan pengambilan keputusan serta sekolah efektif. Selain itu juga peneliti mendapatkan literatur yang relevan seperti buku, jurnal, tesis, dan skripsi yang berkaitan dengan mewujudkan sekolah efektif melalui strategi pengambilan keputusan kepala sekolah.

[91] Sandu Siyoto dan M. Ali Sodik, *Dasar Metodologi Penelitian*, 68.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

D. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data adalah cara-cara yang digunakan oleh peneliti untuk mendapatkan informasi serta mengumpulkan data yang diperlukan dalam penelitian.[92] Karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Oleh karena itu, apabila peneliti tidak mengetahui metode pengumpulan data maka peneliti tidak akan mendapatkan data atau informasi sesuai dengan pembahasan dalam penelitian.

Peneliti melakukan penelitian dengan terjun secara langsung ke lokasi, yaitu SMA Negeri 3 Tuban. Peneliti melakukan wawancara dengan informan-informan penelitian, yaitu *stakeholders* di SMA Negeri 3 Tuban untuk mendapatkan informasi yang lebih lengkap. Selain itu, peneliti juga melakukan dokumentasi yaitu mengumpulkan data-data yang berhubungan dengan penelitian seperti dokumen kegiatan pengambilan keputusan kepala sekolah dan dokumen kegiatan mewujudkan sekolah efektif. Dari semua data yang diperoleh kemudian diolah, dianalisis, dan disimpulkan.

Peneliti menggunakan beberapa metode pengumpulan data dalam proses penelitian ini, yaitu sebagai berikut :

1. Wawancara

Wawancara adalah pertemuan secara langsung antara pewawancara dengan yang diwawancarai untuk menerima atau memberikan

[92] Sudaryono, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Jakarta: Kencana, 2016), 75.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

informasi tertentu. Teknik wawancara merupakan salah satu cara untuk mendapatkan data dalam suatu penelitian. Karena tujuan dari wawancara yaitu untuk mendapatkan keterangan dan pendapat secara lisan dari responden dengan berbicara langsung atau bertatap muka dengan orang tersebut.[93] Berikut beberapa indikator kebutuhan data wawancara untuk penelitian ini, sebagai berikut :

Tabel 3. 2 Indikator Data Kebutuhan Wawancara

	Daftar Informan Penelitian	**Kebutuhan Data Wawancara**
1.	Kepala Sekolah	1. Strategi Pengambilan Keputusan 2. Sekolah Efektif
2.	Wakil Kepala Sekolah	1. Strategi Pengambilan Keputusan 2. Sekolah Efektif
3.	Guru	1. Strategi Pengambilan Keputusan 2. Sekolah Efektif
4.	Tenaga Administrasi Sekolah	1. Strategi Pengambilan Keputusan 2. Sekolah Efektif
5.	Komite Sekolah	1. Strategi Pengambilan Keputusan 2. Sekolah Efektif
6.	Orang Tua	1. Strategi Pengambilan Keputusan 2. Sekolah Efektif
7.	Siswa	1. Strategi Pengambilan Keputusan 2. Sekolah Efektif

[93] Mamik, *Metodologi Kualitatif*, 108-109.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Dokumentasi

Dokumentasi adalah pengumpulan data yang diperoleh bukan dari manusia (*non human resources*), melainkan dari foto, film dan dokumen-dokumen seperti buku, notulen rapat, jadwal kegiatan, laporan berkala, dan lainnya yang berguna untuk penelitian.[94] Berikut beberapa indikator kebutuhan data dokumentasi, yaitu :

Tabel 3. 3 Indikator Data Kebutuhan Dokumentasi

No.	Kebutuhan Data
1.	Profil Sekolah
2.	Struktur Organisasi Sekolah
3.	Data Pendidik Dan Tenaga Kependidikan
4.	Data Siswa
5.	Data Kegiatan Ekstrakulikuler
6.	Data Kegiatan Pengambilan Keputusan
7.	Foto Kegiatan Pengambilan Keputusan
8.	Foto Kegiatan Mewujudkan Sekolah Efektif

E. Analisis dan Intepretasi Data

Analisis data adalah upaya pengumpulan data secara sistematis untuk mempermudah peneliti dalam mendapatkan kesimpulan. Menurut

[94] Mamik, *Metodologi Kualitatif*, 115.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Bogdan dan Biklen analisis data merupakan proses mencari dan menyusun data secara sistematis dari hasil , wawancara, dan bahan lainnya sehingga mudah untuk dipahami dan penemuannya bisa diinformasikan kepada orang lain.[95]

Penelitian ini menggunakan teknik analisis yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman yang terdiri dari tiga alur kegiatan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi.[96] Berdasarkan tiga alur tersebut dapat diperinci sebagai berikut :

1. Reduksi Data *(Data Reduction)*

   Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal yang penting, dicari tema dan polanya. Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang memfokuskan, menggolongkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasikan data secara sistematis sehingga menghasilkan kesimpulan.[97] Karena data yang telah direduksi dapat memberikan gambaran yang jelas serta mempermudah peneliti dalam mengumpulkan data yang diperlukan.

[95] Sugiono, *Memahami Penelitian Kualitatif,* (Bandung: Alfabeta, 2009), 334.

[96] Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D,* (Bandung: Alfabeta, 2013), 336.

[97] Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D,* 338.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Penyajian Data *(Data Display)*

Penyajian data adalah proses menampilkan data dalam bentuk kata-kata, kalimat naratif, matrik, grafik dan *table* dengan tujuan agar peneliti lebih memahami dan menguasai data yang telah dikumpulkan sebagai dasar dalam mengambil kesimpulan yang tepat.[98] Sajian data ini dimaksudkan untuk memilih dan menyusun sekumpulan informasi menjadi sebuah pertanyaan, kemudian diklasifikasikan berdasarkan pokok permasalahan.

3. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi *(Conclusion Drawing and Verification)*

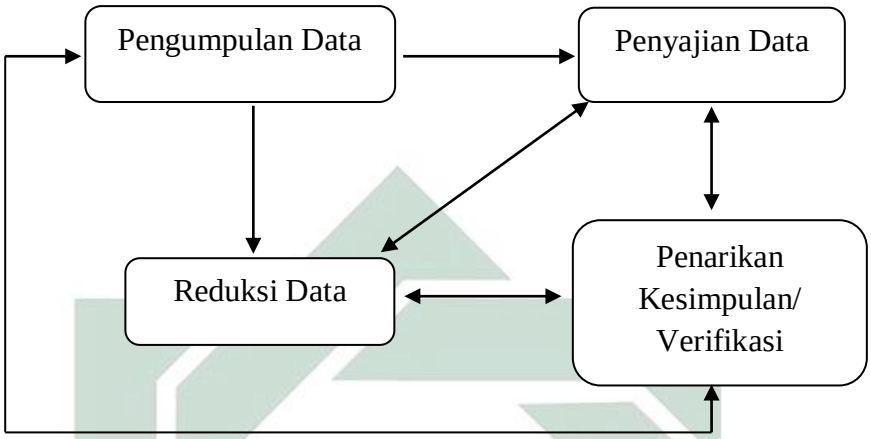
Sejak pengumpulan data awal, peneliti harus membuat kesimpulan sementara, dan pada tahap akhir kesimpulan ini harus diverifikasi kembali pada catatan yang sudah dirancang oleh peneliti dan dilanjutkan ke arah kesimpulan yang tepat. Setelah data terus dianalisis dan diverifikasi kebenarannya, dan pada akhirnya mendapatkan simpulan akhir yang lebih jelas. Simpulan akhir ini harus dibuat relevan yang berfokus pada penelitian, tujuan penelitian, dan temuan penelitian yang telah dibahas.[99]

[98] Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D,* 341.

[99] Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D,* 343.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Setelah dijelaskan mengenai tahap analisis data, berikut ini adalah bagan analisis data yang kembangkan oleh Miles dan Huberman :



Bagan 3. 1 Model Analisis Data oleh Miles dan Huberman

Sumber: Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D,* (Bandung: Alfabeta, 2013), 343.

Peneliti dalam melakukan analisis data menerapkan beberapa langkah diantaranya yaitu, mengembangkan sistem kategori pengkodean. Yang mana pengkodean ini dilakukan berdasarkan pada latar belakang penelitian, teknik pengumpulan data, sumber data, fokus penelitian, dan waktu penelitian. Bentuk dari pengkodean dijelaskan dalam tabel berikut:

Tabel 3. 4 Pengkodean Data Penelitian

No.	Aspek Pengkodean	Kode
1.	Latar Penelitian	
	a. Sekolah	S
	b. Via Telepon	T
	c. Rumah Informan	R
2.	Teknik Pengumpulan Data	

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

	a. Wawancara	W
	b. Dokumentasi	D
3.	Sumber Data	
	a. Informan I	KS
	b. Informan II	WK
	c. Informan III	G
	d. Informan IV	GE
	e. Informan V	GI
	f. Informan VI	KT
	g. Informan VII	KO
	h. Informan VIII	OT
	i. Informan IX	SW
4.	Fokus Penelitian	
	a. Strategi Pengambilan Keputusan Kepala sekolah	F1
	b. Sekolah Efektif	F2
	c. Strategi Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Sekolah Efektif	F3
5.	Waktu Penelitian	/12-01-2021

Sistem pengkodean ini dilakukan dengan tujuan agar mempermudah peneliti dalam melakukan analisis data hasil penelitian. Contohnya apabila peneliti melakukan wawancara dengan informan I pada tanggal 04 Februari 2021 di sekolah dengan fokus penelitian mengenai

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sekolah efektif, maka pengkodean yang sesuai dengan pedoman diatas adalah (S.W.KS.F2/04-02-2021)

F. Keabsahan Data

Keabsahan data adalah konsep penting yang diperbarui dari konsep kesahihan dan konsep keandalan. Untuk menetapkan keabsahan data diperlukannya teknik pemeriksaan. Pemeriksaan dilakukan atas dasar jumlah kriteria tertentu yaitu: derajat kepercayaan (*credibility*), keterlibatan (*transferability*), kebergantungan (*dependality*), dan ketegasan (*confirmability*).[100] Berikut penjelasan mengenai standar validasi, yaitu :

1. Kredibilitas (*credibility*)

   Kredibilitas adalah tingkat kepercayaan penemuan pada penelitian. Kredibilitas data dimaksudkan untuk membuktikan data yang berhasil dikumpulkan sesuai dengan sebenarnya. ada beberapa teknik untuk mencapai kreadibilitas ialah teknik perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi, diskusi dengan teman sejawat, dan *membercheck.*

2. Keterlibatan (*transferability*)

   Keterlibatan merupakan validitas eksternal dalam penelitian kualitatif. Validitas eksternal memperlihatkan ketepatan atau bisa

[100] Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005),324.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

diterapkannya hasil penelitian ke populasi dimana sampel itu diperoleh. Generalisasi dalam penelitian kualitatif tidak memberi syarat asumsi seperti rata-rata populasi dan rata-rata sampel atau asumsi kurva norma. Keterlibatan mementingkan kesesuaian makna fungsi unsur-unsur yang terdapat dalam fenomena kajian dan fenomena lain diluar lingkup kajian. Salah satu cara yang diambil untuk memastikan keteralihan ini, antara lain adalah dengan membuat uraian terperinci mengenai data teoritis, atau dari kasus kekasus lain, sehingga pembaca bisa menerapkannya dalam konteks yang tidak jauh berbeda.

3. Kebergantungan (*dependality*)

Kriteria ini digunakan untuk menjaga kehati-hatian akan terjadinya kemungkinan kesalahan dalam mengumpulkan dan menginterpretasikan data sehingga data dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Kesalahan sering dilakukan oleh manusia itu sendiri terutama peneliti karena keterbatasan pengalaman, waktu, pengetahuan. Cara untuk menetapkan bahwa proses penelitian dapat dipertanggungjawabkan melalui audit *dependability* oleh *auditor independent* oleh dosen pembimbing.

4. Kepastian (*confirmability*)

Penelitian kualitatif uji *confirmability* sama dengan uji*dependability*, sehingga pengujiannya bisa dilakukan bersama.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Menguji *confirmability* berarti menguji hasil penelitian, yang berkaitan dengan proses yang sedang dijalankan. Apabila hasil penelitian adalah fungsi dari proses penelitian yang dijalankan, maka penelitian itu telah memenuhi standar *confirmability*. Dalam penelitian jangan sampai ada hasil tetapi tidak adanya proses.

Selain itu, ada juga cara untuk memastikan keabsahan hasil penelitian yaitu dengan menggunakan triangulasi dan dengan melakukan *cross check* agar hasil penelitian dapat dipertanggungjawabkan. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data dengan memanfaatkan berbagai sumber diluar data sebagai bahan perbandingan. Secara garis besar triangulasi ada tiga yaitu : triangulasi sumber, teknik dan waktu.[101] Penjelasan mengenai ketiga triangulasi diantaranya yaitu : (1) Triangulasi sumber yaitu teknik yang digunakan untuk menguji kredibilitas data, dengan cara mengecek data dari berbagai sumber; (2) Triangulasi teknik yaitu teknik untuk menguji kredibilitas data dengan cara mengecek pada sumber yang sama tetapi dengan cara yang berbeda;[102]dan (3) Triangulasi waktu yaitu teknik untuk menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengumpulkan data dalam jangka waktu yang berbeda.[103]

---

[101] Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif,* 330.

[102] Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D, 274*

[103] Djam'an Satori dan Aan Komariah, *Metodologi Penelitian Kualitatiif,* (Bandung: Alfabeta, 2009), 171.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dari penjelasan diatas, maka dalam penelitian ini peneliti menggunakan triangulasi sumber, karena triangulasi sumber dirasa paling sesuai untuk diterapkan pada penelitian ini dibandingkan dengan teknik lain. Sebagaimana penjelasan mengenai triangulasi sumber yaitu yang berarti membandingkan dan mengecek dengan baik data berdasarkan derajat kepercayaan suatu informasi yang didapatkan melalui alat dan waktu yang berbeda dalam melakukan penelitian kualitatif.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di SMA Negeri 3 Tuban, untuk mendapatkan gambaran secara umum peneliti yang akan mendeskripsikan tempat penelitian secara keseluruhan berdasarkan hasil penelitian.

1. Lokasi Penelitian

a. Profil SMA Negeri 3 Tuban

Sekolah SMA Negeri 3 Tuban yang merupakan salah satu SMA favorit di Kabupaten Tuban yang memiliki pengelolaan yang baik dan salah satu sekolah yang berbasis Adiwiyata, selain itu juga sekolah ini telah menyandang akreditasi A. SMA Negeri 3 Tuban merupakan sekolah yang mempunyai visi, misi, dan tujuan yang jelas dan berjalan secara konsisten. SMA Negeri 3 Tuban berlokasikan di Jl. Manunggal No. 14 Gedongombo Semanding Tuban, dengan kode pos 62381.

Selain menjadi sekolah favorit, SMA Negeri 3 Tuban juga menjadi salah satu sekolah unggulan yang sudah banyak mendapatkan banyak prestasi baik dibidang akademik maupun

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

nonakademik. Prestasi yang didapatkan mulai dari tingkat kabupaten, provinsi, hingga nasional. Diantaranya prestasi yang membanggakan yaitu berhasil menjadi sekolah Adiwiyata Mandiri dan menjadi salah satu sekolah rujukan Adiwiyata. Sehingga sekolah ini mempunyai lingkungan belajar yang nyaman, rindang dan bersih. Selain prestasi sekolah, sejumlah guru juga berhasil meraih banyak prestasi di tingkat provinsi.

b. Letak Geografis SMA Negeri 3 Tuban

SMA Negeri 3 Tuban terletak di Jalan Manunggal No. 14 Gedongombo, Kecamatan Semanding, Kabupaten Tuban.

c. Visi, Misi, dan Tujuan SMA Negeri 3 Tuban

1) Visi SMA Negeri 3 Tuban

"Berakhlak mulia, cerdas berkualitas, berbudaya, kompetitif, dan berwawasan lingkungan"

2) Misi SMA Negeri 3 Tuban

a) Meningkatkan keimanan, ketaqwaan dan akhlaqul karimah warga sekolah

b) Menyelenggarakan pendidikan yang memberikan kesempatan luas pada peserta didik untuk mengembangkan kemampuan, bakat, dan minat

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

c) Mewujudkan lingkungan sekolah yang bersih, sehat, indah, nyaman, dan kondusif

d) Menetapkan pembelajaran lingkungan hidup disekolah demi mewujudkan pembiasaan peduli terhadap lingkungan

e) Meningkatkan kedisiplinan, semangat keunggulan, dan kompetitif secara intensif kepala seluruh warga sekolah

f) Meningkatkan standar mutu pelayanan yang berorientasi pada pencapaian kompetensi standar nasional pendidikan kepada siswa

g) Meingkatkan pencapaian standar sarana prasarana pendidikan yang berwawasan lingkungan (pelestarian lingkungan, pencegahan pencemaran lingkungan, dan pencegahan perusakan lingkungan)

h) Meningkatkan wawasan keprofesian guru dan karyawan

i) Mengusahakan tersedianya arus inforrmasi melalui sarana teknologi informasi

j) Menerapkan pengelolaan manajemen sekolah dengan melibatkan warga sekolah dan stakeholder

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3) Tujuan SMA Negeri 3 Tuban

a) Terlaksananya program berbagai kegiatan keagamaan seperti sholat berjamaah, pondok ramadhan, dan peringatan hari besar keagamaan

b) Tercapainya tingkat kelulusan 100% dengan rata-rata 8,0

c) Terlaksananya program 8 K (Kebersihan, keindahan, kerapian, kesehatan, kekeluargaan, kedisiplinan, keamanan, kerindangan) sehingga sekolah menjadi kondusif

d) Terwujudnya pembiasaan peduli terhadap lingkungan

e) Dapat menjuarai berbagai kompetisi OSN, O2SN, dan FL2N tingkat kabupaten, provinsi, dan nasional

f) Terlaksananya pelayanan yang optimal kepada semua pihak yang memerlukan berdasarkan program internasional standar organisation (ISO)

g) Tersedianya sarana dan prasarana pembelajaran sesuai standar nasional pendidikan yang berwawasan lingkungan

h) Meningkatkan profesionalisme guru dan karyawan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

i) Tersedianya sarana teknologi informasi sesuai kebutuhan siswa dan warga sekolah

j) Terlibatnya warga sekolah dan stakeholder dalam pengelolaan manajemen sekolah

d. Struktur Organisasi SMA Negeri 3 Tuban

Bagan yang menunjukkan struktur organisasi SMA Negeri 3 Tuban terdapat pada lampiran skripsi.

e. Pendidik dan Tenaga Kependidikan SMA Negeri 3 Tuban

Jumlah Keseluruhan pendidik dan tenaga kependidikan SMA Negeri 3 Tuban adalah 64 orang. Adapun rinciannya terdapat pada lampiran skripsi.

f. Kondisi Siswa SMA Negeri 3 Tuban

Siswa aktif SMA Negeri 3 Tuban berjumlah 754 siswa. Adapun rinciannya pada setiap kelas terdapat pada lampiran skripsi

g. Kondisi Sarana dan Prasarana SMA Negeri 3 Tuban

Data sarana dan prasana yang dimiliki oleh SMA Negeri 3 Tuban terdapat pada lampiran skripsi.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

h. Kegiatan Ekstrakulikuler SMA Negeri 3 Tuban

Kegiatan esktrakulikuler SMA Negeri 3 Tuban rinciannya terdapat pada lampiran skripsi.

2. Deskripsi Informan

Penelitian ini dilakukan selama kurang lebih tiga bulan, dan dimulai pada bulan April sampai dengan bulan Juni 2021. Pada bulan April peneliti melakukan observasi awal guna menentukan lokasi yang sesuai dengan topik penelitian. Dan peneliti memutuskan untuk melakukan penelitian di SMA Negeri 3 Tuban dengan memastikan kesesuaian sekolah sebagai lokasi penelitian. Setelah itu, peneliti membuat surat izin penelitian dan memberikannya kepada sekolah. Setelah dipastikan lokasi penelitian tepat, maka peneliti melakukan penelitian pada bulan April 2021. Akan tetapi penelitian yang dilakukan tidak efektif pada bulan April dan Mei 2021, dikarenakan adanya pandemi covid-19 dan kesibukan dari pihak sekolah serta bertepatan dengan bulan puasa. Akan tetapi penelitian tetap dilanjutkan hingga tuntas dan peneliti bisa melakukan penelitian secara efektif pada bulan Juni.

Penelitian ini dilakukan dalam beberapa tahap. Pertama yaitu melaksanakan observasi awal yang dilakukan pada 18 April 2021. Kedua yaitu melaksanakan penelitian lanjutan yang terdiri dari wawancara dan dokumentasi yang dilaksanakan dalam beberapa hari

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

selama tiga bulan. Pada proses wawancara ada lima informan yang menjadi subjek penelitian, guna memperoleh informasi sehingga dapat mencapai tujuan dari penelitian. Berikut adalah informan yang terlibat dalam penelitian ini.

a. Informan I (KS)

Informan pertama, yaitu Bapak Darwito, S. Pd. atau dalam penelitian ini diganti dengan kode (KS) yang ditunjuk oleh kepala sekolah untuk mewakili beliau. Beliau selaku sebagai Wakil Kepala Sekolah SMA Negeri 3 Tuban bidang Kurikulum (Waka Kurikulum), sekaligus sebagai guru bidang Geografi. Wawancara dengan beliau dilakukan di SMA Negeri 3 Tuban pada hari Senin, 07 Juni 2021 pukul 10.00-11.00 WIB dan bertempat di ruang Waka Kurikulum.

b. Informan II (WK)

1) Informan kedua, yaitu Ibu Wiwik Eriyani, S. Ag. MA. atau dalam penelitian ini diganti dengan kode (WK1). Beliau selaku sebagai Wakil Kepala Sekolah SMA Negeri 3 Tuban bidang Humas (Waka Humas), sekaligus sebagai guru bidang studi Pendidikan Agama Islam. Wawancara dengan beliau dilakukan di SMA Negeri 3 Tuban pada hari Senin, 07 Juni 2021 pukul 11.00-12.00 WIB dan bertempat di ruang Waka Humas.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2) Dan Bapak Dra. Rony Siswanto atau dalam penelitian ini diganti dengan kode (WK2). Beliau selaku sebagai Wakil Kepala Sekolah SMA Negeri 3 Tuban bidang Sarana Prasarana (Waka Sarpras), sekaligus sebagai guru bidang studi Matematika. Wawancara dengan beliau dilakukan di SMA Negeri 3 Tuban pada hari Selasa, 08 Juni 2021 pukul 10.00-11.00 WIB dan bertempat di ruang Waka Sarpras.

c. Informan III (G)

Informan ketiga, yaitu Ibu Sumini, S. Pd. atau dalam penelitian ini diganti dengan kode (G). Beliau selaku sebagai Guru Bimbingan Konseling (BK) SMA Negeri 3 Tuban, sekaligus sebagai Koordinator Bimbingan Konseling. Wawancara dengan beliau dilakukan di SMA Negeri 3 Tuban pada hari Selasa, 08 Juni 2021 pukul 11.00-12.00 WIB dan bertempat di ruang Bimbingan Konseling (BK).

d. Informan IV (GE)

Informan keempat, yaitu Ibu Sri Rejeki, S.Pd. atau dalam penelitian diganti dengan kode (GE). Beliau selaku sebagai Guru Ekonomi SMA Negeri 3 Tuban. Wawancara dengan beliau dilakukan di WhatsApp pada hari Sabtu, 31 Juli 2021 pukul 10.00-selesai.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

e. Informan V (GI)

Informan kelima, yaitu Ibu Dra. Kasriatin, M. Pd. atau dalam penelitian diganti dengan kode (GI). Beliau selaku sebagai Guru B. Indonesia SMA Negeri 3 Tuban. Wawancara dengan beliau dilakukan di WhatsApp pada hari, Minggu, 01 Agustus 2021 pukul 09.00-selesai.

f. Informan VI (KT)

Informan keenam, yaitu Bapak Hendro Supartono atau dalam penelitian ini diganti dengan kode (KT). Beliau selaku sebagai Koordinator Staf Tata Usaha SMA Negeri 3 Tuban. Wawancara dengan beliau dilakukan di SMA Negeri 3 Tuban pada hari Selasa, 08 Juni 2021 pukul 13.00-14.00 WIB dan bertempat di ruang Waka Kesiswaan.

g. Informan VII (KO)

Informan ketujuh, yaitu Bapak Drs. Sodiq atau dalam penelitian ini diganti dengan kode (KO). Beliau selaku sebagai Ketua Komite SMA Negeri 3 Tuban. Wawancara dengan beliau dilakukan lewat WhatsApp pada hari Kamis, 08 Juli 2021 pukul 08.00-Selesai.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

h. Informan VIII (OT)

Informan kedelapan, yaitu Ibu Isca Noermawati, S.Pd. atau dalam penelitian diganti dengan kode (OT). Beliau selaku sebagai Orang Tua Siswa SMA Negeri 3 Tuban. Wawancara dengan beliau dilakukan WhatsApp pada hari Minggu, 11 Juli 2021 pukul 09.00-Selesai.

i. Informan IX (SW)

Informan kesembilan, yaitu Handayani Kartika Sari atau dalam penelitian diganti dengan kode (SW). Beliau selaku sebagai salah satu siswi kelas XI IPS 1 di SMA Negeri 3 Tuban. Wawancara dengan beliau dilakukan lewat WhatsApp pada hari Ahad, 04 Juli 2021 pukul 08.00-Selesai.

Dari uraian diatas, peneliti akan mengklasifikasikan dalam bentuk tabel sebagai berikut.

Tabel 4. 1 Jadwal Kegiatan Penelitian

No.	Tanggal	Kegiatan
1.	12/04/2021	Kunjungan awal ke SMA Negeri 3 Tuban
2.	16/04/2021	Meminta Izin ke Humas untuk Wawancara awal ke Kepala Sekolah Via WhatsApp
3.	19/04/2021	Humas menyerahkan hasil wawancara dengan kepala sekolah Via WhataApp
4.	27/05/2021	Menyerahkan surat izin penelitian

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

5.	01/06/2021	Menyerahkan jadwal wawancara dan informan yang diperlukan serta pedoman untuk wawancara Via WhatsApp
6.	02/06/2021	Persetujuan dari Kepala Sekolah untuk melakukan penelitian di SMA Negeri 3 Tuban dan menyerahkan proposal skripsi Via WhatsApp
7.	07/06/2021	Wawancara dengan Waka Kurikulum Bapak Darwito
		Wawancara dengan Waka Humas Ibu Wiwik Nuryani, M. Ag. SA.
8.	08/06/2021	Wawancara dengan Waka Sarpras Bapak Rony Siswanto
		Wawancara dengan Guru BK Ibu Sumini, S. Pd.
		Wawancara dengan KTU Bapak Hendro Supartono

B. TEMUAN PENELITIAN

Temuan penelitian merupakan jawaban dari fokus penelitian dengan menjabarkan data penelitian yang diperoleh dari hasil wawancara dan dokumentasi di SMA Negeri 3 Tuban.

1. Strategi Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah Di SMA Negeri 3 Tuban

Menurut Siagian P. Sondang, Strategi merupakan rangkaian keputusan dan tindakan yang dibuat oleh manajemen puncak dan di implementasikan oleh seluruh jajaran dalam suatu organisasi dalam

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

rangka mencapai tujuan organisasi tersebut.[104] Pengambilan keputusan dalam Kamus Besar Ilmu Pengetahuan di definisikan sebagai pemilihan keputusan yang berdasarkan kriteria tertentu dan proses meliputi dua atau lebih alternatif.[105] Sedangkan pengertian kepala sekolah menurut Saiful Salaga adalah seseorang yang di beri tugas dan tanggungjawab dalam mengelola sekolah, memanfaatkan, menghimpun, dan membangkitkan potensi sekolah dengan maksimal guna mencapai tujuan.[106]

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa Strategi pengambilan keputusan *(Decision Making)* kepala sekolah adalah suatu kegiatan membuat rencana yang dipimpin oleh kepala sekolah dengan diikuti oleh anggota yang bersangkutan guna menyelesaikan suatu permasalahan yang terjadi di sekolah. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa informan disekolah, diperoleh beberapa pendapat mengenai pengertian strategi pengambilan keputusan kepala sekolah. Salah satunya yaitu pernyataan yang disampaikan oleh KS (Waka Kurikulum SMA Negerti 3 Tuban) sebagai berikut:

> "Strategi pengambilan keputusan kepala sekolah ini caranya macam apa yang penting kita didalam menentukan keputusan yang terkait dengan persoalan di sekolah yang akan selalu di

[104] Siagian P. Sondang, *Manajemen Strategi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), 20.

[105] Save M. D., *Kamus Besar Ilmu Pengetaahuan,* (Jakarta: Lembaga Pengkajian Kebudayaan Nusantara (LPKN), 2006), 185.

[106] Saiful Salaga, *Manajemen Srtategi dalam Peningkatan Mutu Pendidikan,* (Bandung: Alfabeta, 2009), 88.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> musyawarahkan pada tim yang ada disekolah, sebelum nanti di floarkan pada bapak/ibu guru atau secara umum. Jadi nanti kita memantapkan dulu dari kepala sekolah dan staf biasanya diajak bermusyawarah atau rapat dulu diawali dari begitu"[107] (S.W.KS.F1/07-06-2021)

WK1 (Waka Humas SMA Negeri 3 Tuban) juga menjelaskan bahwa:

> "Menurut saya, yang saya ketahui ya strategi pengambilan keputusan kepala sekolah itu cara atau tips bagaimana seorang pemimpin mengambil keputusan disekolah dalam sebuah kegiatan atau persoalan"[108] (S.W.WK1.F1/07-06-2021)

Hal serupa juga disampaikan oleh beberapa informan lain yaitu G (Guru BK SMA Negeri 3 Tuban), GE (Guru Ekonomi SMA Negeri 3 Tuban), dan GI (Guru B. Indonesia SMA Negeri 3 Tuban) yaitu sebagai berikut:

> "Yang saya ketahui dari strateginya itu pasti dari suara bawah ya, jadi kepala sekolah itu mengambil sebuah keputusan, mengambil sebuah kebijakan itu berdasarkan satu data yang ada di sekolah, pasti kan berdasarkan data. Yang kedua pasti karena adanya informasi-informasi yang ditemukan oleh kepala sekolah dari semua unsur yang ada di SMAGA Tuban itu. Terus yang ketiga, mesti yang diperhatikan adalah keatas. Keatas itu maksudnya ke lembaga diatas SMAGA Tuban itu juga menjadi bahan yang dipertimbangkan oleh kepala sekolah dalam

[107] Hasil wawancara dengan Bapak KS (Waka Kurikulum SMA Negeri 3 Tuban) di ruang Waka Kurikulum SMA Negeri 3 Tuban pada hari Senin, 07 Juni 2021 pukul 10.00-11.00 WIB

[108] Hasil wawancara dengan Ibu WK1 (Waka Humas SMA Negeri 3 Tuban) di ruang Waka Humas SMA Negeri 3 Tuban pada hari Senin, 07 Juni 2021 pukul 11.00-12.00 WIB

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mengambil strategi pengambilan keputusan, itu ya"[109] (S.W.G.F1/08-06-2021)

"Suatu cara atau rencana yang dilakukan kepala sekolah untuk menentukan suatu keputusan atau solusi pilihan terbaik"[110] (T.W.GE.F1/31-07-2021)

"Pengertian pengambilan keputusan kepala sekolah itu merupakan sebuah cara atau langkah-langkah yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam mengambil keputusan. Nah, pengambilan keputusan ini bisa berupa program kegiatan, atau sebuah kebijakan atau peraturan dan semacamnya"[111] (T.W.GI.F1/01-08-2021)

KT (Koordinator Tenaga Administrasi SMA Negeri 3 Tuban) juga berpendapat bahwa:

"Menurut info yang saya ketahui bahwa strategi pengambilan keputusan kepala sekolah adalah dimana suatu cara atau tahapan yang digunakan, yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam mengambil keputusan dari suatu persoalan disuatu lembaga. Seperti itu kalau menurut saya"[112] (S.W.KT.F1/08-06-2021)

Dari hasil wawancara dengan informan KS, WK1, G, GE, GI dan KT maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa strategi

[109] Hasil wawancara dengan Ibu G (Guru BK SMA Negeri 3 Tuban) di ruang BK SMA Negeri 3 Tuban pada hari Selasa, 08 Juni 2021 pukul 11.00-12.00 WIB

[110] Hasil wawancara dengan Ibu GE (Guru Ekonomi SMA Negeri 3 Tuban) di WhatsApp pada hari Sabtu, 31 Juli 2021 pukul 10.00-selesai

[111] Hasil wawancara dengan Ibu GI (Guru B. Indonesia SMA Negeri 3 Tuban) di WhatsApp pada hari Minggu, 01 Agustus 2021 pukul 09.00-selesai

[112] Hasil wawancara dengan Bapak KT (Koordinator Tenaga Administrasi SMA Negeri 3 Tuban) di ruang Waka Kesiswaan SMA Negeri 3 Tuban pada hari Selasa, 08 Juni 2021 pukul 13.00-14.00 WIB

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pengambilan keputusan kepala sekolah adalah suatu cara atau tahapan yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam mengambil keputusan untuk menyelesaikan persoalan yang terjadi di sekolah, dengan mempertimbangkan berbagai kemungkinan.

Strategi pengambilan keputusan kepala sekolah tentunya merupakan kegiatan yang perlu bahkan wajib dilakukan, hal tersebut bertujuan agar kondisi sekolah tetap berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Hal tersebut juga di ungkapkan oleh KS (Waka Kurikulum SMA Negeri 3 Tuban) mengenai perlu adanya strategi pengambilan keputusan kepala sekolah yaitu sebagai berikut:

> "Strategi pengambilan keputusan kepala sekolah perlu sekali dilakukan, karena didalam memutuskan sesuatu kalau kita salah dalam memutuskan itu berakibat fatal apalagi sebuah lembaga. Nah sehingga kita harus punya strategi pengambilan keputusan, dan masing-masing strategi yang diterapkan dari masing-masing pimpinan itu pasti punya strategi yang berbeda, tidak harus sama karena permasalahan yang dihadapi tidak sama. Nah terus obyeknya juga berbeda, dan kemampuan yang dimiliki setiap lembaga itu juga berbeda, jadi harus menyesuaikan. Jadi kita ndak bisa strategi kita mencontoh pada strategi pengambilan keputusan kepala sekolah disekolah lain, karena kita punya potensi jadi potensi kita manfaatkan dalam pengambilan keputusan sehingga nanti pada saat keputusan yang kita ambil itu tepat ya. Nah inilah yang dimaksud dengan kebijakan, permasalahannya sama, tapi potensinya yang kita hadapi masing-masing sekolah berbeda"[113] (S.W.KS.F1/07-06-2021)

[113] Hasil wawancara dengan Bapak KS (Waka Kurikulum SMA Negeri 3 Tuban) di ruang Waka Kurikulum SMA Negeri 3 Tuban pada hari Senin, 07 Juni 2021 pukul 10.00-11.00 WIB

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

WK1 (Waka Humas SMA Negeri 3 Tuban) juga berpendapat bahwa:

> "Di suatu lembaga terutama disekolah strategi pengambilan keputusan kepala sekolah perlu sekali dilakukan, mengapa? Ya karena untuk mengkondisikan semuanya itu dalam kondisi baik, nyaman, dan tertib"[114] (S.W.WK1.F1/07-06-2021)

Pendapat serupa juga telah dipertegas oleh beberapa informan yaitu G (Guru BK SMA Negeri 3 Tuban), GE (Guru Ekonomi SMA Negeri 3 Tuban), dan GI (Guru B. Indonesia SMA Negeri 3 Tuban) yaitu sebagai berikut:

> "Sangat perlu, karena itu menyangkut lancar tidaknya lembaga pendidikan ini. Karena kalau nggak pakai strategi asal mengambil saja nanti malah tidak sesuai dengan kebutuhan karenakan kan pengambilan keputusan harus berdasarkan tiga tadi ya dan harus sesuai dengan kebutuhan sehingga memang harus menggunakan strategi, tidak asal mengambil keputusan gitu saja, ya"[115] (S.W.G.F1/08-06-2021)

> "Ya perlu mbak, agar kepala sekolah tidak salah dalam mengambil keputusan dan keputusan yang dihasilkan adalah benar-benar terbaik"[116] (T.W.GE.F1/31-07-2021)

> "Ya sangat perlu. Karena peran kepala itukan sebagai pemimpin jadi ya sudah seharusnya untuk mengambil keputusan dan kebijakan, menciptakan sebuah program yang mana akan

[114] Hasil wawancara dengan Ibu WK1 (Waka Humas SMA Negeri 3 Tuban) di ruang Waka Humas SMA Negeri 3 Tuban pada hari Senin, 07 Juni 2021 pukul 11.00-12.00 WIB

[115] Hasil wawancara dengan Ibu G (Guru BK SMA Negeri 3 Tuban) di ruang BK SMA Negeri 3 Tuban pada hari Selasa, 08 Juni 2021 pukul 11.00-12.00 WIB

[116] Hasil wawancara dengan Ibu GE (Guru Ekonomi SMA Negeri 3 Tuban) di WhatsApp pada hari Sabtu, 31 Juli 2021 pukul 10.00-selesai

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> dilaksanakan oleh warga sekolah. Karena sekolah itu satu kesatuan dan ada pemimpinnya yaitu kepala sekolah"[117] (T.W.GI.F1/01-08-2021)

KT (Koordinator Tenaga Administrasi SMA Negeri 3 Tuban) juga memberi penjelasan yaitu sebagai berikut:

> "Perlu adanya strategi pengambilan keputusan kepala sekolah, dikarenakan disuatu lembaga itu keputusan kepala sekolah atau yang disebut sebagai kepala sekolah selaku Desision Maker membuat keputusan disini adalah akan menjadi tumpuan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan disekolah tersebut. Makanya perlu diadakan strategi atau tahapan-tahapan dalam pengambilan keputusan oleh kepala sekolah"[118] (S.W.KT.F1/08-06-2021)

Jadi dari penjelasan beberapa informan diatas yaitu KS, WK1, G, GE, GI dan KT maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa strategi pengambilan keputusan kepala sekolah itu perlu dilakukan karena disetiap persoalan harus dilakukan pengambilan keputusan, sehingga kegiatan-kegiatan disekolah bisa berjalan dengan lancar dan dalam kondisi yang baik.

Pengambilan keputusan kepala sekolah dibutuhkan ketika adanya permasalahan yang harus diselesaikan disekolah. Dengan mengumpulkan berbagai data sebagai alternatif pemecahannya yang mana nanti akan dipilih sebagai keputusan akhir agar terciptanya

[117] Hasil wawancara dengan Ibu GI (Guru B. Indonesia SMA Negeri 3 Tuban) di WhatsApp pada hari Minggu, 01 Agustus 2021 pukul 09.00-selesai

[118] Hasil wawancara dengan Bapak KT (Koordinator Tenaga Administrasi SMA Negeri 3 Tuban) di ruang Waka Kesiswaan SMA Negeri 3 Tuban pada hari Selasa, 08 Juni 2021 pukul 13.00-14.00 WIB

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tujuan yang diinginkan. Pengambilan keputusan dibuat tidak jauh dari dasar pengambilan keputusan itu sendiri, karena dasar pengambilan keputusan merupakan hal pokok yang perlu diperhatikan. Hal tersebut diungkapkan oleh KS (Waka Kurikulum SMA Negeri 3 Tuban) yang dijelaskan secara singkat mengenai dasar pengambilan keputusan yaitu sebagai berikut:

> "Dasar yang dipakai karena kita ini harus mengambil keputusan untuk supaya nanti dalam permasalahan itu bisa tidak terulang kembali"[119] (S.W.KS.F1/07-06-2021)

WK2 (Waka Sarpras SMA Negeri 3 Tuban) juga memberikan pendapat bahwa:

> "Yang mendasari terjadinya pengambilan keputusan tentunya dari latar belakang ya. Latar belakang nya itu apa, kan setiap kegiatan yang selalu ada, ada latar belakangnya. Dan dari latar belakang itu kita bisa mengetahui dasar dari pengambilan keputusan itu"[120] (S.W.WK2.F1/08-06-2021)

Hal tersebut telah dipertegas oleh beberapa informan yaitu G (Guru BK SMA Negeri 3 Tuban), GE (Guru Ekonomi SMA Negeri 3 Tuban), dan GI (Guru B. Indonesia SMA Negeri 3 Tuban) sebagai berikut:

---

[119] Hasil wawancara dengan Bapak KS (Waka Kurikulum SMA Negeri 3 Tuban) di ruang Waka Kurikulum SMA Negeri 3 Tuban pada hari Senin, 07 Juni 2021 pukul 10.00-11.00 WIB

[120] Hasil wawancara dengan Bapak WK2 (Waka Sarpras SMA Negeri 3 Tuban) di ruang Waka Sarpras SMA Negeri 3 Tuban pada hari Selasa, 08 Juni 2021 pukul 10.00-11.00 WIB

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

"Dari kebutuhan ya, karena ini kan pendidikan. Kebutuhan dari anak peserta didik juga kebutuhan dari pendidik, dan dari tenaga kependidikan. Itu dasar salah satunya, terus yang kedua ya dasarnya ya kebutuhan sarana prasarananya itu juga bisa menjadi dasar pengambilan keputusan. Terus mungkin kan juga kebutuhan dari pembiayaan itukan juga menjadi dasar karena setiap kegiatan itu pasti membutuhkan biaya"[121] (S.W.G.F1/08-06-2021)

"Musyawarah Mufakat, skala prioritas atau mana yang lebih dominan dan cocok untuk diambil, misalnya dalam suatu masalah disekolah ada beberapa alternatif solusi yang disediakan, nah itu dipilih yang terbaik"[122] (T.W.GE.F1/31-07-2021)

"Dilihat dari kebutuhan sekolah, kemudian dilihat dari urgent tidaknya permasalahan yang terjadi, dan juga bisa dilihat dari usulan ataupun saran dari warga sekolah. Ya begitu mbak"[123] (T.W.GI.F1/01-08-2021)

Pendapat lain juga disampaikan oleh KT (Koordinator Tenaga Administrasi SMA Negeri 3 Tuban) yaitu sebagai berikut:

"Banyak ya, disini sebetulnya adalah sebelum keputusan atau semuanya itu diambil tentunya adalah dimulai dari permasalahan. Sehingga perlu kalau adanya permasalahan berarti harus ada solusi yang harus diputuskan seperti itu. Kalau seperti peraturan-peraturan yang harus di seperti peraturan dinas atau lembaga itu biasanya dasarnya adalah peraturan yang ada diatasnya. Contoh misalnya ada peraturan dari gubernur, kemendagri, yang harus diturunkan ke instansi yang lebih bawah sampai ketingkat sekolah sehingga kepala sekolah menindak

[121] Hasil wawancara dengan Ibu G (Guru BK SMA Negeri 3 Tuban) di ruang BK SMA Negeri 3 Tuban pada hari Selasa, 08 Juni 2021 pukul 11.00-12.00 WIB

[122] Hasil wawancara dengan Ibu GE (Guru Ekonomi SMA Negeri 3 Tuban) di WhatsApp pada hari Sabtu, 31 Juli 2021 pukul 10.00-selesai

[123] Hasil wawancara dengan Ibu GI (Guru B. Indonesia SMA Negeri 3 Tuban) di WhatsApp pada hari Minggu, 01 Agustus 2021 pukul 09.00-selesai

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> lanjuti dari keputusan tersebut itu yang kedua. Jadi ada permasalahan dan tindak lanjut dari aturan-aturan yang ada, seperti itu"[124] (S.W.KT.F1/08-06-2021)

Jadi kesimpulan dari informan KS, WK2, G, GE, GI dan KT maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa dasar-dasar dalam pengambilan keputusan yaitu dilihat dari kebutuhan sekolah dan permasalahan yang terjadi sehingga harus dilakukannya pengambilan keputusan kepala sekolah.

Setiap lembaga tentunya memiliki seorang pemimpin yang berbeda-beda baik itu dari latar belakang atau gaya hidup, tetapi tidak terlepas dari itu seorang pemimpin pasti akan melakukan pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan kepala sekolah tentunya harus dilakukan dengan baik dan benar, terdapat berbagai macam jenis pengambilan keputusan sesuai dengan situasi dan kondisi. Hal ini diungkapkan oleh KS (Waka Kurikulum SMA Negeri 3 Tuban) yaitu sebagai berikut:

> "Jenisnya biasanya yang diambil itu secara umum tidak menutup juga secara khusus apabila membutuhkan pengambilan secara khusus. Dalam pengambilan keputusan itu semua ada resikonya, ada plus minusnya. Nah plus minusnya itu kita harus menentukan keputusan, mengambil keputusan dengan resiko

[124] Hasil wawancara dengan Bapak KT (Koordinator Tenaga Administrasi SMA Negeri 3 Tuban) di ruang Waka Kesiswaan SMA Negeri 3 Tuban pada hari Selasa, 08 Juni 2021 pukul 13.00-14.00 WIB

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang sekecil-kecilnya itu yang diterapkan disini"[125] (S.W.KS.F1/07-06-2021)

Pendapat lain juga disampaikan oleh WK1 (Waka Humas SMA Negeri 3 Tuban) sebagai berikut:

"Jenisnya itu ada apa ya, sedang ya? Karena persoalannya biasa gitu, standar. Ada yang jenisnya pengambilan keputusan kepala sekolah yang sifatnya segera gitu. Segera kenapa? Karena memang jenis persoalannya harus segera dilakukan. Jadi ada yang sifatnya secepat mungkin atau segera gitu. Berarti ada yang standar, ada yang segera atau kilat gitu ya. Semacam itulah tergantung dengan kondisi persoalan yang ada"[126] (S.W.WK1.F1/07-06-2021)

Hal serupa juga dinyatakan oleh beberapa informan yaitu G (Guru BK SMA Negeri 3 Tuban), GE (Guru Ekonomi SMA Negeri 3 Tuban), dan GI (Guru B. Indonesia SMA Negeri 3 Tuban) bahwa:

"Mungkin ada yang sifatnya umum untuk kepentingan secara umum tapi ada yang mungkin sifatnya sangat khusus ya, karena kegiatan-kegiatan yang sifatnya khusus ya. Ada juga yang mungkin pengambilan keputusan karena adanya kegiatan. Contohnya untuk permasalahan umum itu tentang pelaksanaan pembelajaran itu kan sudah utama jelas ya, pelaksanaan pembelajaran, pemenuhan kebutuhan sarana prasarana ya itu umum terus pemenuhan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan ya mungkin diantaranya itu ya zul"[127] (S.W.G.F1/08-06-2021)

---

[125] Hasil wawancara dengan Bapak KS (Waka Kurikulum SMA Negeri 3 Tuban) di ruang Waka Kurikulum SMA Negeri 3 Tuban pada hari Senin, 07 Juni 2021 pukul 10.00-11.00 WIB

[126] Hasil wawancara dengan Ibu WK1 (Waka Humas SMA Negeri 3 Tuban) di ruang Waka Humas SMA Negeri 3 Tuban pada hari Senin, 07 Juni 2021 pukul 11.00-12.00 WIB

[127] Hasil wawancara dengan Ibu G (Guru BK SMA Negeri 3 Tuban) di ruang BK SMA Negeri 3 Tuban pada hari Selasa, 08 Juni 2021 pukul 11.00-12.00 WIB

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> "Jenisnya mungkin ada umum dan khusus ya. Kalau yang umum itu seperti permasalahan yang umum terjadi atau sering terjadi, untuk khusus semacam permasalahan yang tidak direncanakan dan tanpa diduga-duga sebelumnya"[128] (T.W.GE.F1/31-07-2021)

> "Kalau jenis strategi pengambilan keputusan kepala sekolah itu mungkin ada yang umum dan khusus ya. Untuk yang umum ya seperti pembuatan rpp dan lain-lain. Kalau untuk yang khusus itu mungkin seperti adanya permasalahan yang jarang terjadi atau mendadak"[129] (T.W.GI.F1/01-08-2021)

KT (Koordinator Tenaga Administrasi) juga memberikan pendapatnya bahwa:

> "Kalau jenis-jenis pengambilan keputusan kepala sekolah itu ada yang umum. Umum itu ya sifatnya keputusan yang sudah umum dilaksanakan, misalnya program-program seperti keputusan tentang pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang dari instansi lain yang bekerja sama dengan kita kan harus ada tindak lanjut keputusan dari kepala sekolah. Dan ada juga yang khusus, khusus itu biasanya bisa juga diartikan dalam artian misalnya ada suatu kegiatan atau aturan baru yang harus segera disikapi oleh sekolah, oleh karena itu kepala sekolah harus punya strategi untuk melakukan pengambila keputusan itu.
>
> Khusus mungkin bisa juga disebut tidak terprogram ya karena tidak terjadwal, kadang-kadang contoh yang kemarin saja aturan tidak mudik. Tidak mudik apalagi ASN yang dalam libur hari nasional dilarang keluar kota jadi itukan himbauan dari menpan RB turun ke gubernur, gubernur turun ke jaban dinas, jaban dinas ke sekolah-sekolah nah itu kan tidak kita programkan sehingga itu khusus atau apa ya, mendadak lah itu harus segera

[128] Hasil wawancara dengan Ibu GE (Guru Ekonomi SMA Negeri 3 Tuban) di WhatsApp pada hari Sabtu, 31 Juli 2021 pukul 10.00-selesai

[129] Hasil wawancara dengan Ibu GI (Guru B. Indonesia SMA Negeri 3 Tuban) di WhatsApp pada hari Minggu, 01 Agustus 2021 pukul 09.00-selesai

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

disikapi itu salah satu contohnya seperti itu"[130] (S.W.KT.F1/08-06-2021)

Berdasarkan hasil observasi lapangan yang dilakukan oleh peneliti dengan mewawancarai beberapa informan, dapat katakan bahwa jenis pengambilan keputusan kepala sekolah ada dua, yaitu umum dan khusus. Dan hal tersebut disesuaikan dengan kondisi dan situasi yang terjadi disekolah.

Suatu keputusan diambil dalam rangka untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Dalam proses pengambilan keputusan kepala sekolah tidak terlepas dari faktor-faktor yang mempengaruhinya. Hal tersebut dijelaskan oleh KS (Waka Kurikulum SMA Negeri 3 Tuban) yaitu sebagai berikut:

"Itu tergantung dari permasalahan yang ada dan apa yang harus diputuskan yang penting dasarnya adalah tidak melanggar aturan. Jadi aturannya itu dulu setelah itu apa yang harus di putuskan, nah itu aturan yang ada sehingga kita akan bisa mengikuti polanya bagaimana keputusan yang kita ambil itu aturan yang dilihat. Kecuali misalnya ada aturan yang samar-samar sehingga harus kita turunkan untuk menjadi sebuah kebijakan dari analisis bersama tetapi tidak melanggar aturan"[131] (S.W.KS.F1/07-06-2021)

[130] Hasil wawancara dengan Bapak KT (Koordinator Tenaga Administrasi SMA Negeri 3 Tuban) di ruang Waka Kesiswaan SMA Negeri 3 Tuban pada hari Selasa, 08 Juni 2021 pukul 13.00-14.00 WIB

[131] Hasil wawancara dengan Bapak KS (Waka Kurikulum SMA Negeri 3 Tuban) di ruang Waka Kurikulum SMA Negeri 3 Tuban pada hari Senin, 07 Juni 2021 pukul 10.00-11.00 WIB

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

WK2 (Waka Sarpras SMA Negeri 3 Tuban) mengungkapkan pendapatnya yaitu:

> "Faktornya yang jelas ya sebenernya faktor yang mempengaruhi terjadinya pengambilan keputusan kepala sekolah itu yang pertama adalah dari hasil musyawarah itu, kemudian yang kedua adalah dari kepentingan apa yang dibutuhkan oleh sekolah. Kemudian yang ketiga juga faktor kepribadian dari kepala sekolah itu. Tapi semuanya tetap bermuara kepada kebaikan pada sekolah ini"[132] (S.W.WK2.F1/08-06-2021)

Pendapat lain juga diutarakan oleh beberapa informan yaitu G (Guru BK SMA Negeri 3 Tuban), GE (Guru Ekonomi SMA Negeri 3 Tuban), dan GI (Guru B. Indonesia SMA Negeri 3 Tuban) bahwa:

> "Dilihat dari tingkat apa ya istilahnya urgent tidaknya. Urgent itu sesegera mungkin, urgent atau tidak urgentnya suatu permasalahan, ya. Apakah itu segera diambil keputusan itu merupakan salah satunya, kalau memang itu urgent banget kan harus segera diambil keputusannya. Terus mungkin juga terkait dengan posisi ya, struktur organisasinya itu pimpinan dibawahnya ada wakil pimpinan ada staf itu juga mempengaruhi dalam pengambilan keputusan. Artinya kan ada hal-hal tertentu yang keputusan itu diambil hanya oleh kepala sekolah dihadiri oleh wakilnya gitu aja kan ada. Berarti itu mempengaruhi juga dalam pengambilan keputusan, trus masalah pembiayaan. Faktor dana kan juga termasuk mempengaruhi pengambilan keputusan , suatu kegiatan atau tidak itukan kadang melihat dananya ada atau tidak gitu kan, itukan juga mempengaruhi. Juga faktor dukungan dari lembaga terkait misalnya izin dari lembaga terkait, seperti kalau sekarang itukan kaitannya dengan masa pandemi. Termasuk juga faktor yang mempengaruhi komite yang tidak kalah pentingnya, pengurus komite itu juga faktor yang bisa mempengaruhi juga dalam pengambilan keputusan.

[132] Hasil wawancara dengan Bapak WK1 (Waka Sarpras SMA Negeri 3 Tuban) di ruang Waka Sarpras SMA Negeri 3 Tuban pada hari Selasa, 08 Juni 2021 pukul 10.00-11.00 WIB

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Usulan-usulan dari pengurus komite, dari rapat komite itu juga mempengaruhi"[133] (S.W.G.F1/08-06-2021

"Dari urutan prioritas ya, mana yang lebih urgent maka itu yang didahulukan dan data yang ada"[134] (T.W.GE.F1/31-07-2021)

"Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi itu menurut saya ada beberapa, ada faktor dari kepala sekolahnya sendiri semacam gaya kepemimpinannya itu gimana, cara mengatur sekolah itu gimana, itu berpengaruhnya. Kemudian untuk stafnya juga bakall berpengaruh, karena di SMA Negeri 3 Tuban ini kan untuk mengambil keputusan diadakan rapat terlebih dahulu, nah partisipannya itu terdari guru juga dari komite. Kemudian kondisi sekolah, karena menurut saya bagaimanapun kondisi sekolah itu akan sangat mempengaruhi pengambilan keputusan yang akan dilakukan oleh kepala sekolah"[135] (T.W.GI.F1/01-08-2021)

Dan menurut KT (Koordinator Tenaga Administrasi SMA Negeri 3 Tuban) faktor dari strategi pengambilan keputusan yaitu:

"Goalnya ya, tujuan. Tujuan dari pengambilan keputusan itu apa, faktornya sebetulnya banyak ya kemampuan sekolah, kemudian situasi kesehatan sekolah juga, apalagi sekarang untuk kegiatan itu pasti yang sangat berpengaruh adalah kondisi pandemi ini yang harus kita lebih perhatikan protokolnya, kesehatannya mungkin seperti itu kalau sekarang loh. Kalau dulu ya banyak faktor ya"[136] (S.W.KT.F1/08-06-2021)

---

[133] Hasil wawancara dengan Ibu G (Guru BK SMA Negeri 3 Tuban) di ruang BK SMA Negeri 3 Tuban pada hari Selasa, 08 Juni 2021 pukul 11.00-12.00 WIB

[134] Hasil wawancara dengan Ibu GE (Guru Ekonomi SMA Negeri 3 Tuban) di WhatsApp pada hari Sabtu, 31 Juli 2021 pukul 10.00-selesai

[135] Hasil wawancara dengan Ibu GI (Guru B. Indonesia SMA Negeri 3 Tuban) di WhatsApp pada hari Minggu, 01 Agustus 2021 pukul 09.00-selesai

[136] Hasil wawancara dengan Bapak KT (Koordinator Tenaga Administrasi SMA Negeri 3 Tuban) di ruang Waka Kesiswaan SMA Negeri 3 Tuban pada hari Selasa, 08 Juni 2021 pukul 13.00-14.00 WIB

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Hal serupa juga telah diperjelas yang diungkapkan oleh KO (Komite Sekolah SMA Negeri 3 Tuban) yang memaparkan pernyataannya yaitu sebagai berikut:

> "Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan dilihat dari tujuan diambilnya keputusan dan hambatan-hambatan yang terjadi saat mengambil keputusan"[137] (T.W.KO.F1/08-07-2021)

Pendapat lain juga disampaikan oleh OT (Orang Tua Siswa SMA Negeri 3 Tuban) bahwa:

> "Faktor-faktor yang mempengaruhi ada beberapa ya diantaranya yaitu kedudukan seseorang didalam sebuah organisasi, lalu masalah yang terjadi sehingga harus diambil keputusan, kemudian situasi dan kondisi pada saat pengambilan keputusan, terakhir itu dilihat dari tujuan dari pengambilan keputusan"[138] (T.W.OT.F1/11-07-2021)

Dari SW (Siswa SMA Negeri 3 Tuban) juga berpendapat yaitu sebagai berikut:

> "Faktor yang mempengaruhi menurut saya ada beberapa yaitu terletak pada posisi atau kedudukan adalah tugas yang diemban seseorang dalam sebuah organisasi, masalah yang terjadi, situasi dan kondisi juga dapat mempengaruhi pengambilan keputusan

[137] Hasil wawancara dengan Bapak KO (Ketua Komite SMA Negeri 3 Tuban) di WhatsApp pada hari Kamis, 08 Juli 2021 pukul 08.00-Selesai

[138] Hasil wawancara dengan Ibu OT (Orang Tua Siswa SMA Negeri 3 Tuban) di WhatsApp pada hari Minggu, 11 Juli 2021 pukul 09.00-Selesai

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> kepala sekolah, serta tujuan seseorang dalam mengambil keputusan"[139] (T.W.SW.F1/04-07-2021)

Berdasarkan penjelasan dari informan KS, WK2, G, GE, GI dan KT ditambah juga dengan pernyataan dari KO, OT, dan SW maka dapat peniliti simpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan kepala sekolah itu ada beberapa diantaranya yaitu kepentingan dari persoalan yang dihadapi, kepribadian dari pemimpin, urgent tidaknya suatu permasalahan, serta kondisi dan situasi pada saat itu sehingga diperlukannya pengambilan keputusan yang tepat.

Pengambilan keputusan kepala sekolah sangat penting untuk dilakukan, karena untuk menentukan kelancaran dan kesuksesan pada pelaksanaan program sekolah. Dalam pengambilan keputusan kepala sekolah perlu adanya pertimbangan, sehingga dapat mencegah hal-hal yang dapat memperburuk keadaan dan bisa memecahkan permasalahan dengan tepat. Langkah-langkah strategi pengambilan keputusan kepala sekolah tersebut dijelaskan oleh KS (Waka Kurikulum SMA Negeri 3 Tuban) yaitu sebagai berikut:

> "Langkah-langkahnya yang pertama, kita harus mengidentifikasi masalah dulu jadi identifikasi masalah baru nanti kita akan mengkomunikasikan masalah ini akan terkait dengan bidang apa saja setelah itu baru dimusyawarahkan, nah itu langkahnya. Jadi kalau nggak ada masalah ya ndak, kecuali satu ndak ada

[139] Hasil wawancara dengan Ananda SW (Siswi Kelas XI IPS 1 SMA Negeri 3 Tuban) di WhatsApp pada hari Minggu, 04 Juli 2021 pukul 08.00-Selesai

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

masalah kita musyawarah itu untuk rencana kerja yang akan kita capai diwaktu yang akan datang"[140] (S.W.KS.F1/07-06-2021)

Pendapat lain diutarakan oleh WK1 (Waka Humas SMA Negeri 3 Tuban) yaitu:

"Langkah-langkah pengambilan keputusan kepala sekolah, langkahnya yang pertama, mengklasifikasi ya jenis persoalan yang harus diputuskan mengklasifikasi, kemudian setelah mengklasifikasi jenis persoalan yang harus segera diputuskan yang langkah berikutnya adalah kepala sekolah membuat semacam tim ya, mengajak sebuah tim untuk musyawarah. Meskipun nanti tetap Desation maker ada di kepala sekolah tapi paling tidak kepala sekolah sudah dapat masukan terkait dengan langkah keputusan yang mau diambil. Jadi kalau dalam sebuah proses pengambilan keputusan kepala sekolah itu selalu membuat notulen rapat, jadi itu menjadi salah satu lampiran penting ya dalam sebuah pengambilan keputusan jadi tidak hanya lisan, ada daftar hadir juga gitu"[141] (S.W.WK1.F1/07-06-2021)

G (Guru BK SMA Negeri 3 Tuban), GE (Guru Ekonomi SMA Negeri 3 Tuban), dan GI (Guru B. Indonesia SMA Negeri 3 Tuban) juga menjelaskan mengenai langkah-langkah strategi pengambilan keputusan kepala sekolah sebagai berikut

"Yang pertama mengumpulkan timnya, terus dari situ mengumpulkan data semisalnya membahas tentang akan diadakan pembelajaran tatap muka itukan datanya kelas ini yang orang tuanya mengizinkan berapa, yang tidak berapa itu kan data seperti itu ya. Terus berikutnya usulan-usulan dari yang

[140] Hasil wawancara dengan Bapak KS (Waka Kurikulum SMA Negeri 3 Tuban) di ruang Waka Kurikulum SMA Negeri 3 Tuban pada hari Senin, 07 Juni 2021 pukul 10.00-11.00 WIB

[141] Hasil wawancara dengan Ibu WK1 (Waka Humas SMA Negeri 3 Tuban) di ruang Waka Humas SMA Negeri 3 Tuban pada hari Senin, 07 Juni 2021 pukul 11.00-12.00 WIB

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ikut didalam forum itu, dalam rapat itu. Terus setelah nanti ada usulan kan juga pemikiran-pemikirannya kepala sekolah kan juga diutarakan dalam forum itu, terus nanti keputusannya dari berbagai langkah-langkah itu nanti keputusan ada di pimpinan ada di kepala sekolah gitu ya, apapun sepenuhnya ada dikepala sekolah yang nanti akan dituangkan mungkin melalui SK, atau mungkin melalui surat tugas atau mungkin apa laha pokoknya nanti dituangkan dalam hitam diatas putih"[142] (S.W.G.F1/08-06-2021)

"Dimulai dari mengetahui permasalahan yang terjadi, kemudian menyusun beberapa alternatif kebijakan, memilah dan menentukan skala prioritas, selanjutnya menentukan alternatif atau keputusan terbaik"[143] (T.W.GE.F1/31-07-2021)

Yang pertama tetap merencanakan dulu ya mbak, apa yang akan dibahas. Misalkan tentang yang tidak disiplin nah itu kita rencanakan terlebih dahulu. Kemudian yang kedua, pelaksanaan rapatnya. Nah pelaksanaan rapatnya itu nanti dibahas mengenai permasalahannya, dengan berdiskusi dan bermusyawarah. Setelah mengambil keputusan nanti baru dilaksanakan dilapangan. Kalau sudah sesuai nanti dilaporkan, semisal ada kendala nanti dijadikan evaluasi untuk kedepan"[144] (T.W.GI.F1/01-08-2021)

Pendapat serupa juga disampaikan oleh KT (Koordinator Tenaga Administrasi SMA Negeri 3 Tuban) bahwa:

"Yang jelas mekanismenya rapat. Karena kalau kepala sekolah itu tidak pernah meninggalkan rapat koordinasi. Jadi apapun kegiatannya pasti ada namanya rapat koordinasi, dengan rapat koordinasi itu baru ada tahapan-tahapan yang mengerucut ke

[142] Hasil wawancara dengan Ibu G (Guru BK SMA Negeri 3 Tuban) di ruang BK SMA Negeri 3 Tuban pada hari Selasa, 08 Juni 2021 pukul 11.00-12.00 WIB

[143] Hasil wawancara dengan Ibu GE (Guru Ekonomi SMA Negeri 3 Tuban) di WhatsApp pada hari Sabtu, 31 Juli 2021 pukul 10.00-selesai

[144] Hasil wawancara dengan Ibu GI (Guru B. Indonesia SMA Negeri 3 Tuban) di WhatsApp pada hari Minggu, 01 Agustus 2021 pukul 09.00-selesai

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> pengambilan keputusan dari permasalahan. Tahapannya mungkin dari merangkum atau mendeteksi permasalahan kira-kira apa yang terjadi, kendalanya dimana, kemudian sumber permasalannya dimana, kemudian kita tahu solusinya apa yang dibutuhkan baru nanti bisa mengambil keputusan. Langkahnya biasanya seperti itu kalau bapak kerjanya"[145] (S.W.KT.F1/08-06-2021)

Pendapat serupa juga ditambah juga dengan penjelasan dari KO (Komite Sekolah SMA Negeri 3 Tuban) tentang langkah-langkah pengambilan keputusan kepala sekolah, yaitu sebagai berikut:

> "Yang pertama yaitu mengidentifikasi permasalahan, kedua menganalisis solusi permasalahan, ketiga pengembangan alternatif solusi permasalahan, keempat pemilihan solusi permasalahan, kelima penerapan dan pengambilan keputusan, terakhir evaluasi hasil pengambilan keputusan"[146] (T.W.KO.F1/08-07-2021)

Pendapat lain disampaikan oleh OT (Orang Tua Siswa SMA Negeri 3 Tuban) bahwa:

> "Langkah-langkah yang perlu dilakukan munglin mencari tahu segala aspek dan permasalahan yang terjadi, kemudian menganalisa masalah yang sedang dihadapi, menetapkan berbagai alternatif, dilanjut dengan pemilihan alternatif terbaik untuk memecahkan permasalahan"[147] (T.W.OT.F1/11-07-2021)

---

[145] Hasil wawancara dengan Bapak KT (Koordinator Tenaga Administrasi SMA Negeri 3 Tuban) di ruang Waka Kesiswaan SMA Negeri 3 Tuban pada hari Selasa, 08 Juni 2021 pukul 13.00-14.00 WIB

[146] Hasil wawancara dengan Bapak KO (Ketua Komite SMA Negeri 3 Tuban) di WhatsApp pada hari Kamis, 08 Juli 2021 pukul 08.00-Selesai

[147] Hasil wawancara dengan Ibu OT (Orang Tua Siswa SMA Negeri 3 Tuban) di WhatsApp pada hari Minggu, 11 Juli 2021 pukul 09.00-Selesai

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

SW (Siswa SMA Negeri 3 Tuban) juga mengungkapkan hal serupa yaitu:

> "Yang dilakukan pertama mempelajari terlebih dahulu segala aspek, dilanjut dengan menganalisa masalah yang sedang dihadapi, lalu memilih jalan alternatif untuk pemecahan suatu masalah yang terbaik"[148] (T.W.SW.F1/04-07-2021)

Berdasarkan penjelasan dari informan yang ada yaitu KS, WK1, G, GE, GI dan KT ditambah juga dengan pernyataan dari KO, OT, dan SW maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa langkah-langkah yang dilakukan dalam pengambilan keputusan kepala sekolah yaitu meliputi: mengidentifikasi masalah, mengklasifikasi jenis persoalan, menyiapkan tim, merumuskan alternatif pemecahan masalah, menetapkan dan melaksanakan keputusan alternatif yang dipilih, serta mengevaluasi alternatif.

2. Sekolah Efektif Di SMA Negeri 3 Tuban

Sekolah efektif menurut Keneddy yaitu ditunjukkan dengan adanya kesesuaian antara tujuan sekolah dengan pencapaian prestasinya. Intinya, sekolah yang efektif yaitu sekolah yang berhasil membawa situasi sekolah saat ini ke situasi yang diharapkan di masa yang akan datang.[149] Salah satunya yaitu pernyataan yang

[148] Hasil wawancara dengan Ananda SW (Siswi Kelas XI IPS 1 SMA Negeri 3 Tuban) di WhatsApp pada hari Minggu, 04 Juli 2021 pukul 08.00-Selesai

[149] Dwi Esti Andriani, "Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Upaya Mewujudkan Sekolah Efektif", *Jurnal Manajemen Pendidikan,* Vol. 7, No. 1, 52.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

diungkapkan oleh KS (Waka Kurikulum SMA Negeri 3 Tuban) mengenai sekolah efektif yaitu sebagai berikut:

> "Sekolah efektif itu adalah sekolah yang bisa mencapai tujuan yang diinginkan. Tujuan dari masing-masing sekolah itu berbeda-beda, potensi sekolah itu beda-beda. Nah yang saya ketahui efektif kita itu punya tujuan dan kita punya rencana yang baik itu yang saya anggap bahwa sekolah itu adalah sekolah efektif. Karena apa? Tujuan masing-masing sekolah yang diunggulkan kan beda, karena SDM nya tidak sama, kemampuan ekonominya tidak sama, nah masing-masing sekolah pingin unggul, unggulnya ndak bisa sama. Sehingga apa yang kita unggulkan dalam sekolah yang kita miliki? Kita harus menggali potensi siswa yang ada, menggali SDM bapak/ibu guru, yang bisa kita kembangkan dimana yang kita kembangkan ini tidak ada disekolah yang lain. Jadi kita punya produk unggulan kan begitu, jadi efektinya sekolah itu tergantung dari apa tujuan kita, dan apa yang akan kita raih"[150] (S.W.KS.F2/07-06-2021)

Pendapat lain disampaikan oleh WK1 (Waka Humas SMA Negeri 3 Tuban) bahwa:

> "Sekolah efektif itu sekolah yang nyaman, sekolah yang ramah lingkungan, seperti sekolah alam. Jadi sekolah yang mengajak peserta didik itu untuk hidup sehat, tapi sekolah yang bisa mengajak siswanya untuk mencapai sasaran atau tujuan dari sekolah, salah satunya yaitu memanusiakan manusia itu efektif"[151] (S.W.WK1.F2/07-06-2021)

[150] Hasil wawancara dengan Bapak KT (Waka Kurikulum SMA Negeri 3 Tuban) di ruang Waka Kurikulum SMA Negeri 3 Tuban pada hari Senin, 07 Juni 2021 pukul 10.00-11.00 WIB

[151] Hasil wawancara dengan Ibu WK1 (Waka Humas SMA Negeri 3 Tuban) di ruang Waka Humas SMA Negeri 3 Tuban pada hari Senin, 07 Juni 2021 pukul 11.00-12.00 WIB

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

G (Guru BK SMA Negeri 3 Tuban), GE (Guru Ekonomi SMA Negeri 3 Tuban), dan GI (Guru B. Indonesia SMA Negeri 3 Tuban) juga menjelaskan bahwa sekolah efektif yaitu:

> "Efektif itukan kalau saya memahaminya dengan tenaga, waktu, biaya yang serendah-rendahnya bisa menghasilkan hasil yang sebanyak-banyaknya, itu efektif ya. Artinya kan dengan uang sedikit tapi hasilnya banyak, dengan tenaga yang sedikit tapi bisa hasilnyaa maksimal seperti itu ya. Sekolah efektif adalah dengan adanya kegiatan yang nggak terlalu berat ya, tapi bisa menghasilkan atau memproduksi karena ini sifatnya siswa didik ya, siswa-siswa yang berkualitas gitu ya. Misalnya gak patek ngoyo tentang pelaksanaan tapi yang penting pembelajaran itu sesuai dengan aturan tapi siswanya bisa mencapai perkembangan yang maksimal itu efektif"[152] (S.W.G.F2/08-06-2021)

> "Sekolah efektif itu sekolah yang memiliki manajemen yang baik, dimana dari hal tersebut dapat membuat sekolah berhasil untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan"[153] (T.W.GE.F2/31-07-2021)

> "Sekolah efektif itu sekolah yang bisa mencapai visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan dalam sekolah"[154] (T.W.F2/01-08-2021)

KT (Koordinator Tenaga Administrasi SMA Negeri 3 Tuban) juga mengungkapkan pendapatnya sebagai berikut:

---

[152] Hasil wawancara dengan Ibu G (Guru BK SMA Negeri 3 Tuban) di ruang BK SMA Negeri 3 Tuban pada hari Selasa, 08 Juni 2021 pukul 11.00-12.00 WIB

[153] Hasil wawancara dengan Ibu GE (Guru Ekonomi SMA Negeri 3 Tuban) di WhatsApp pada hari Sabtu, 31 Juli 2021 pukul 10.00-selesai

[154] Hasil wawancara dengan Ibu GI (Guru B. Indonesia SMA Negeri 3 Tuban) di WhatsApp pada hari Minggu, 01 Agustus 2021 pukul 09.00-selesai

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> "Sekolah efektif kalau menurut saya adalah sekolah yang bisa memanfaatkan atau menerapkan dari apa yang direncanakan menjadi apa yang tujuannya tercapai. Dengan strategi-strategi yang sudah ada, seperti itu kalau menurut saya"[155] (S.W.KT.F2/08-06-2021)

Hal serupa juga dinyatakan oleh KO (Komite Sekolah SMA Negeri 3 Tuban) sebagai berikut:

> "Pengertian sekolah efektif yaitu sekolah yang baik dalam melaksanakan program sekolah sesuai dengan apa yang dilaksanakan"[156] (T.W.KO.F2/08-07-2021)

Pendapat lain disampaikan oleh OT (Orang Tua Siswa SMA Negeri 3 Tuban) bahwa:

> "Menurut saya pengertian sekolah efektif yaitu sekolah yang mampu mencapai tujuan yang telah direncanakan, serta menjalankan segala program sekolah dengan baik"[157] (T.W.OT.F2/11-07-2021)

SW (Siswa SMA Negeri 3 Tuban) juga mengungkapkan pendapat yang sama yaitu:

> "Pengertian sekolah efektif adalah sekolah yang mempunyai standar sekolah yang baik, transparan, responsible dan akuntabel. Sekolah efektif juga mampu memperdayakan

[155] Hasil wawancara dengan Bapak KT (Koordinator Tenaga Administrasi SMA Negeri 3 Tuban) di ruang Waka Kesiswaan SMA Negeri 3 Tuban pada hari Selasa, 08 Juni 2021 pukul 13.00-14.00 WIB

[156] Hasil wawancara dengan Bapak KO (Ketua Komite SMA Negeri 3 Tuban) di WhatsApp pada hari Kamis, 08 Juli 2021 pukul 08.00-Selesai

[157] Hasil wawancara dengan Ibu OT (Orang Tua Siswa SMA Negeri 3 Tuban) di WhatsApp pada hari Minggu, 11 Juli 2021 pukul 09.00-Selesai

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> komponen penting baik secara internal maupun eksternal untuk mencapai visi misi sekolah yang efektif dan efisien"[158] (T.W.SW.F2/04-07-2021)

Berdasarkan pernyataan dari informan KS, WK1, G, GE, GI dan KT ditambah juga dengan pernyataan dari KO, OT, dan SW maka peniliti dapat menyimpulkan bahwa perngertian sekolah efektif yaitu sekolah yang bisa mencapai sasaran sesuai dengan apa yang telah direncanakan dengan memanfaatkan potensi dan mengajak warga sekolah ikut serta dalam mencapai tujuan.

Setiap sekolah tentunya menginginkan tercapainya tujuan yang telah direncanakan. Karena dilihat dari sudut pandang kesuksesan sekolah itu merujuk pada sejauh mana sekolah dapat mencapai tujuan dan sasaran pendidikan. Maka sekolah perlu mewujudkan sekolah efektif agar tercapainya tujuan yang diinginkan sesuai dengan rencana awal. Hal ini dijelaskan oleh KS (Waka Kurikulum SMA Negeri 3 Tuban) yaitu sebagai berikut:

> "Menurut saya itu perlu. Karena sekolah ini didalam mencapai suatu tujuan kalau kita tidak memakai strategi itu kalau misalnya kita ada target saya 1 tahun 2 tahun harus jadi sekolah apa. jadi jangka pendeknya harus mencapai apa, jangka panjang untuk 5 tahun yang akan datang itu sebenarnya sekolah harus mempunyai perencanaan. Supaya dari 5 tahun ini misalnya kita pecah tahun pertama apa target kita, tahun kedua, tahun ketiga sampai tahun kelima. Tahun kelima itu harus sampai apa, kita harus melangkah tahun pertama itu harus apa dulu yang kita capai, 2 3 sampai 5 tahun yang akan datang. Ini yang saya

[158] Hasil wawancara dengan Ananda SW (Siswi Kelas XI IPS 1 SMA Negeri 3 Tuban) di WhatsApp pada hari Minggu, 04 Juli 2021 pukul 08.00-Selesai

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ketahui kalau sekolah itu harus efektifnya seperti itu, tapi kalau misalnya punya perencanaan saja tanpa ada tindakan yang nyata itu hanya dianggap sebagai sebuah slogan"[159] (S.W.KS.F2/07-06-2021)

Pendapat lain disampaikan oleh WK1 (Waka Humas SMA Negeri 3 Tuban) bahwa:

"Mewujudkan sekolah efektif itu perlu dilakukan, karena sejati dunia pendidikan adalah memanusiakan manusia. Tujuan pendidikan yang utama kan memanusiakan manusia jadi tidak hanya unsur kognitif sebenarnya, kognitif itu hanya beberapa persennya bagian dari tujuan awal pendidikan makanya ya harus mestinya. Makanya kembali lagi kepada pendidikan karakter itu kan untuk mencapai sekolah efektif"[160] (S.W.WK1.F2/07-06-2021)

G (Guru BK SMA Negeri 3 Tuban), GE (Guru Ekonomi SMA Negeri 3 Tuban), dan GI (Guru B. Indonesia SMA Negeri 3 Tuban) juga mengungkapkan pendapatnya yaitu:

"Wajib, ya karna biar produksinya biar prestasinya anak-anak bisa maksimal ya, nggak terlalu mengumbar hal-hal yang tidak manfaat tapi betul-betul pemilihan segala sesuatunya dipertimbaangkan sehingga dalam hal ini hasil dari proses pendidikan itu adalah siswa yang berkualitas ya, baik itu dalam bidang akademis maupun nonakademis, perlu dikembangkan terus untuk efektifnya kegiatan sekolah itu, ya jadi sangat perlu"[161] (S.W.G.F2/08-06-2021)

---

[159] Hasil wawancara dengan Bapak KS (Waka Kurikulum SMA Negeri 3 Tuban) di ruang Waka Kurikulum SMA Negeri 3 Tuban pada hari Senin, 07 Juni 2021 pukul 10.00-11.00 WIB

[160] Hasil wawancara dengan Ibu WK1 (Waka Humas SMA Negeri 3 Tuban) di ruang Waka Humas SMA Negeri 3 Tuban pada hari Senin, 07 Juni 2021 pukul 11.00-12.00 WIB

[161] Hasil wawancara dengan Ibu G (Guru BK SMA Negeri 3 Tuban) di ruang BK SMA Negeri 3 Tuban pada hari Selasa, 08 Juni 2021 pukul 11.00-12.00 WIB

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

"Iya perlu, karena dengan adanya sekolah efektif akan membuat sekolah memiliki kualitas yang bagus. Adanya sekolah efektif akan membuat sistem pembelajaran dan manajemen sekolah lebih teratur, sehingga lebih mudah dalam mencapai tujuan sekolah"[162] (T.W.GE.F2/31-07-2021)

"Tentu perlu, perlu sekali mewujudkan sekolah efektif. Karena kita sedang menciptakan sebuah visi misi dan tujuan dari sekolah, otomatis ya kita harus menciptakan hal tersebut. Dengan tercapainya sekolah efektif otomatis dari masyarakat pun jadi percaya untuk menyekolahkan anaknya di SMA Negeri 3 Tuban"[163] (T.W.GI.F2/01-08-2021)

Menurut KT (Koordinator Tenaga Administrasi SMA Negeri 3 Tuban) yaitu sebagai berikut:

"Sekolah perlu mewujudkan sekolah efektif, perlu karena setiap sekolah itu pasti ada namanya tadi loh rencana dan realisasi. Nah untuk mencapai rencana itu sesuai dengan realisasi makanya perlu adanya sekolah itu harus benar-benar efektif melaksanakan program-program sekolah seperti itu agar tercapainya tujuan dari program yang telah direncanakan. Misalnya tidak overlute dari pembinaan program itu, kemudian harus menata apa ya penggunaan-penggunaan anggaran yang baik sesuai dengan rencana program jadi tidak semaunya menatanya menurut saya seperti itu"[164] (S.W.KT.F2/08-06-2021)

[162] Hasil wawancara dengan Ibu GE (Guru Ekonomi SMA Negeri 3 Tuban) di WhatsApp pada hari Sabtu, 31 Juli 2021 pukul 10.00-selesai

[163] Hasil wawancara dengan Ibu GI (Guru B. Indonesia SMA Negeri 3 Tuban) di WhatsApp pada hari Minggu, 01 Agustus 2021 pukul 09.00-selesai

[164] Hasil wawancara dengan Bapak KT (Koordinator Tenaga Administrasi SMA Negeri 3 Tuban) di ruang Waka Kesiswaan SMA Negeri 3 Tuban pada hari Selasa, 08 Juni 2021 pukul 13.00-14.00 WIB

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Selain pernyataan diatas, dijelaskan juga oleh KO (Komite Sekolah SMA Negeri 3 Tuban) yaitu sebagai berikut:

> "Perlu ya, karena agar tujuan sekolah bisa tercapai dengan melaksanakan semua program dengan baik sesuai dengan apa yang telah direncanakan"[165] (T.W.KO.F2/08-07-2021)

Selain itu, pendapat lain disampaikan oleh OT (Orang Tua Siswa SMA Negeri 3 Tuban) yaitu:

> "Tentunya perlu ya kalau menurut saya, karena ini berkaitan dengan tujuan sekolah sehingga sekolah perlu mewujudkan sekolah efektif dan bisa menciptakan lulusan yang berkualitas"[166] (T.W.OT.F2/11-07-2021)

SW (Siswa SMA Negeri 3 Tuban) juga mengungkapkan hal yang serupa yaitu:

> "Iya perlu mbak, agar visi misi sekolah dapat terwujud, agar sekolah lebih efektif dan efisien, serta agar bisa membawa peserta didik pada tujuan sekolah yang telah ditetapkan"[167] (T.W.SW.F2/04-07-2021)

Berdasarkan penjelasan dari informan yang ada, yaitu KS, WK1, G, GE, GI dan KT ditambah juga dengan pernyataan dari KO, OT, dan SW maka dapat peneliti simpulkan bahwa setiap sekolah perlu

---

[165] Hasil wawancara dengan Bapak KO (Ketua Komite SMA Negeri 3 Tuban) di WhatsApp pada hari Kamis, 08 Juli 2021 pukul 08.00-Selesai

[166] Hasil wawancara dengan Ibu OT (Orang Tua Siswa SMA Negeri 3 Tuban) di WhatsApp pada hari Minggu, 11 Juli 2021 pukul 09.00-Selesai

[167] Hasil wawancara dengan Ananda SW (Siswa Kelas XI IPS 1 SMA Negeri 3 Tuban) di WhatsApp pada hari Minggu, 04 Juli 2021 pukul 08.00-Selesai

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mewujudkan sekolah efektif karena untuk mencapai tujuan dari program yang telah direncanakan.

Selain ditandai dengan tercapainya tujuan sekolah, sekolah efektif tentunya juga memiliki ciri-ciri khusus sesuai dengan standar sekolah sehingga bisa disebut sebagai sekolah efektif. Adapun ciri-ciri sekolah efektif yang diungkapkan oleh KS (Waka Kurikulum SMA Negeri 3 Tuban) yaitu sebagai berikut:

> "Ciri-ciri sekolah efektif itu kalau yang saya tahu itu dari tujuan dan sasaran dapat kita raih dengan cara yang lebih cepat, dan efektif"[168] (S.W.KS.F2/07-06-2021)

Pendapat lain diutarakan oleh WK2 (Waka Sarpras SMA Negeri 3 Tuban) bahwa:

> "Ciri-cirinya adalah dari yang tadi saya utarakan, yang pertama adalah gurunya, gurunya disiplin, tepat waktu, administrasinya bagus, kemudian lingkungan mendukung termasuk lab, perpustakaan, dan seterusnya, kemudian termasuk kepala sekolah. Kepala sekolah bisa menjadi pengawas, bisa menjadi pengayom, bisa jadi pelindung. Kemudian juga termasuk stafnya, staf tata usahanya"[169] (S.W.WK2.F2/08-06-2021)

Tidak jauh berbeda dengan pernyataan diatas, pendapat serupa juga telah dikemukakan oleh G (Guru BK SMA Negeri 3 Tuban), GE

[168] Hasil wawancara dengan Bapak KS (Waka Kurikulum SMA Negeri 3 Tuban) di ruang Waka Kurikulum SMA Negeri 3 Tuban pada hari Senin, 07 Juni 2021 pukul 10.00-11.00 WIB

[169] Hasil wawancara dengan Bapak WK2 (Waka Sarpras SMA Negeri 3 Tuban) di ruang Waka Sarpras SMA Negeri 3 Tuban pada hari Selasa, 08 Juni 2021 pukul 10.00-11.00 WIB

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

(Guru Ekonomi SMA Negeri 3 Tuban), dan GI (Guru B. Indonesia SMA Negeri 3 Tuban) sebagai berikut:

> "Yang pasti suasana sekolah yang nyaman ya, suasana sekolah yang nyaman itu nyaman dalam hal fisik misalnya. Fisiknya nyaman, udaranya segar, fasilitas yang ada terpenuhi walaupun tidak mewah tapi terpenuhi, terus tentang lingkungannya bersih itukan dari faktor fisik ya, menjadikan anak bisa maksimal, terus kepala sekolahnya bisa bijaksana dalam mengambil keputusan, bisa misalnya tidak otoriter, sangat demokrastis setiap pengambilan keputusan itu selalu melibatkan dari unsur yang ada disekolah. Terus mungkin pengeluaran biaya nggak terlalu besar, pembiayaannya ndak terlalu menggunakan dana yang besar, itu efektif. Gurunya yang sesuai dengan disiplin ilmu, artinya sarjana BK ya ngajak BK gitu. Itu memang pembagian tugas mengajar sesuai dengan kesarjanaannya, atau disiplin ilmu yang dikuasai oleh guru"[170] (S.W.G.F2/08-06-2021)

> "Memiliki manajemen dan aturan yang baik, SDM yang mampu melaksanakan tugas secara efektif, tujuan sekolahnya tercapai atau menciptakan lulusan yang bermutu, serta adanya lingkungan yang nyaman"[171] (T.W.GE.F2/31-07-2021)

> "Tentu perlu, perlu sekali mewujudkan sekolah efektif. Karena kita sedang menciptakan sebuah visi misi dan tujuan dari sekolah, otomatis ya kita harus menciptakan hal tersebut. Dengan tercapainya sekolah efektif otomatis dari masyarakat pun jadi percaya untuk menyekolahkan anaknya di SMA Negeri 3 Tuban"[172] (T.W.GI.F2/01-08-2021)

---

[170] Hasil wawancara dengan Ibu G (Guru BK SMA Negeri 3 Tuban) di ruang BK SMA Negeri 3 Tuban pada hari Selasa, 08 Juni 2021 pukul 11.00-12.00 WIB

[171] Hasil wawancara dengan Ibu GE (Guru Ekonomi SMA Negeri 3 Tuban) di WhatsApp pada hari Sabtu, 31 Juli 2021 pukul 10.00-selesai

[172] Hasil wawancara dengan Ibu GI (Guru B. Indonesia SMA Negeri 3 Tuban) di WhatsApp pada hari Minggu, 01 Agustus 2021 pukul 09.00-selesai

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Menurut KT (Koordinator Tenaga Administrasi SMA Negeri 3 Tuban) ciri-ciri sekolah efektif yaitu:

> "Salah satunya adalah rencana dan realisasi itu tidak berbeda jauh, itu satu. Karena sekolah yang baik itu atau menurut saya efektif itu adalah apa yang direncanakan itu yang dilakukan. Kemudian sekolah yang efektif itu bisa segera mengambil keputusan atau langsung apa ya menyesuaikan dengan kondisi yang ada atau update seperti itu. Itu kalau menurut saya"[173] (S.W.KT.F2/08-06-2021)

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan KT, WK2, G, GE, GI dan KT maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa ciri-ciri sekolah efektif yaitu visi, misi dan tujuan yang dimiliki sekolah, memiliki SDM yang kompeten, lingkungan yang aman dan nyaman, kepala sekolah yang profesional, memiliki standar disiplin untuk seluruh warga sekolah, fasilitas yang mendukung dan administrasi yang bagus.

Sekolah bisa menjadi efektif tentunya tidak terlepas dari kerja sama seluruh warga sekolah serta upaya-upaya yang dilakukan sekolah agar menjadi sekolah efektif. Pernyataan lain mengenai upaya untuk mewujudkan sekolah yang diungkapkan oleh KS (Waka Kurikulum SMA Negeri 3 Tuban) yaitu sebagai berikut:

> "Yang dilakukan sekolah itu mengacu pada rencana program, dan semua komponen itu harus kita laksanakan sesuai dengan

[173] Hasil wawancara dengan Bapak KT (Koordinator Tenaga Administrasi SMA Negeri 3 Tuban) di ruang Waka Kesiswaan SMA Negeri 3 Tuban pada hari Selasa, 08 Juni 2021 pukul 13.00-14.00 WIB

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

bidangnya. Jadi kebutuhan-kebutuhan sekolah itu apa saja harus dipersiapkan. Jadi kita mau melangkah itu semuanya harus ada syaratnya, ya SDM, lingkungan-lingkungan kita, sarpras-sarprasnya dan itu semuanya harus di gerakkan"[174] (S.W.KS.F2/07-06-2021)

Pendapat lain disampaikan oleh WK2 (Waka Sarpras SMA Negeri 3 Tuban) yaitu sebagai berikut:

"Ya banyak, jadi sebagai kepala sekolah tugasnya termasuk mengawasi dan membina bapak ibu guru, ya. Jadi dalam rangka mengawasi itu sekarang ini kalau pada waktu KBM jadi kepala sekolah kan tidak bisa mengawasi setiap bapak/ibu guru masuk, sekarang piket itu ditugaskan pada jam pertama untuk memfoto bapak/ibu guru ada atau nggak. Kalau ada di share di grup, kalau tidak ada juga di share di grup. Lah ini kan dulu kan tidak ada, dulu hanya bapak kepala sekolah mengingatkan, nelpon. Sekarang itu langsung di share di grup, jadi kalau jam pertama datang terlambat 10 menit, sudah di share di grup terlambat kan dia isin. Itu kan termasuk dalam rangka pengawasan, bapak/ibu gurunya"[175] (S.W.WK2.F2/08-06-2021)

G (Guru BK SMA Negeri 3 Tuban), GE (Guru Ekonomi SMA Negeri 3 Tuban), dan GI (Guru B. Indonesia SMA Negeri 3 Tuban) juga mengungkapkan upaya-upaya yang dilakukan sekolah yaitu:

"Upayanya ya melibatkan semua unsur yang ada disekolah ini untuk menjaga kebersihan lingkungan ya, jadi tanggungjawab bersama. Yang menjaga lingkungan bersih bukan hanya pesuruh, tapi siswa juga harus menjaga lingkungan sekolah, lingkungan kelasnya bersih, sesuai dengan area kelasnya masing-masing baik itu dalam kelas maupun diluar kelas.

[174] Hasil wawancara dengan Bapak KS (Waka Kurikulum SMA Negeri 3 Tuban) di ruang Waka Kurikulum SMA Negeri 3 Tuban pada hari Senin, 07 Juni 2021 pukul 10.00-11.00 WIB

[175] Hasil wawancara dengan Bapak WK2 (Waka Sarpras SMA Negeri 3 Tuban) di ruang Waka Sarpras SMA Negeri 3 Tuban pada hari Selasa, 08 Juni 2021 pukul 10.00-11.00 WIB

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Bahkan guru, karyawan juga demikian punya tanggungjawab untuk menjaga lingkungan, khususnya lingkungan dimana sekitar tempat kerjanya tapi juga lingkungan secara umum. Seperti adanya program adiwiyata itu juga dalam rangka upaya sekolah ini untuk terjaga efektifnya. Kebutuhan guru terpenuhi contohnya komputer untuk guru dan untuk murid di 3 lab juga terpenuhi komputernya karena memang sekarang tuntutannya kan memang IT semua ya sehingga sudah terpenuhi. Dan untuk setiap ruangan juga terpenuhi segala kebutuhannya. Terus penugasan guru-guru sesuai disiplin ilmu, sesuai dengan tupoksinya ya itu saya rasa juga selalu terjaga penugasan seperti itu"[176] (S.W.G.F2/08-06-2021)

"Mewujudkan manajemen yang baik, memiliki guru dan staf yang berkualitas, menerapkan kurikulum yang sesuai dengan sekolah, membuat aturan-aturan atau visi misi yang jelas sehingga dapat ditaati dan dilaksanakan oleh seluruh warga sekolah, serta memiliki komunikasi yang baik degan pihak internal maupun eksternal"[177] (T.W.GE.F2/31-07-2021)

"Kalau jenis strategi pengambilan keputusan kepala sekolah itu mungkin ada yang umum dan khusus ya. Untuk yang umum ya seperti pembuatan rpp dan lain-lain. Kalau untuk yang khusus itu mungkin seperti adanya permasalahan yang jarang terjadi atau mendadak"[178] (T.W.GI.F2/01-08-2021)

Menurut pendapat HS (Koordinator Tenaga Administrasi SMA Negeri 3 Tuban) sebagai berikut:

"Satu adalah kita mengacu dengan rencana program yang ada, kemudian kita harus berbenah diri dan evaluasi jika ada kekurangan sehingga kita kedepannya kita bisa lebih baik.

[176] Hasil wawancara dengan Ibu G (Guru BK SMA Negeri 3 Tuban) di ruang BK SMA Negeri 3 Tuban pada hari Selasa, 08 Juni 2021 pukul 11.00-12.00 WIB

[177] Hasil wawancara dengan Ibu GE (Guru Ekonomi SMA Negeri 3 Tuban) di WhatsApp pada hari Sabtu, 31 Juli 2021 pukul 10.00-selesai

[178] Hasil wawancara dengan IbuGI (Guru B. Indonesia SMA Negeri 3 Tuban) di WhatsApp pada hari Minggu, 01 Agustus 2021 pukul 09.00-selesai

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> karena dengan kita tahu adanya kekurangan itu sekolah akan paham apa yang harus dilakukan kedepan. Sesuai jadwal atau sesuai rencana melaksanakan program sesuai rencana dan evaluasi diri itu yang perlu. Menurut saya seperti itu"[179] (S.W.KT.F2/08-06-2021)

Pendapat serupa mengenai upaya-upaya yang dilakukan dalam mewujudkan sekolah efektif juga diutarakan oleh KO (Komite Sekolah SMA Negeri 3 Tuban) sebagai berikut:

> "Dengan membentuk kelompok kerja dalam melaksanakan program sekolah dan melaksanakan kegiatan sekolah sesuai dengan apa yang telah direncanakan"[180] (T.W.KO.F2/08-07-2021)

Pendapat lain juga disampaikan oleh OT (Orang Tua Siswa SMA Negeri 3 Tuban) bahwa:

> "Upaya-upaya yang dilakukan untuk mewujudkan sekolah efektif mungkin yang pertama dari komunikasi ya, karena komunikasi merupakan hal yang utama dan yang terpenting. Yang kedua pengambilan keputusan harus dilakukan dengan tidak terburu-buru dan harus sesuai dengan kesepakatan bersama. Yang ketiga memperhatikan kebutuhan warga sekolah baik guru, karyawan ataupun siswa. Dan yang terakhir memiliki komunikasi yang baik antara orang tua siswa, sekolah lain dan masyarakat"[181] (T.W.SW.F2/04-07-2021)

---

[179] Hasil wawancara dengan Bapak KT (Koordinator Tenaga Administrasi SMA Negeri 3 Tuban) di ruang Waka Kesiswaan SMA Negeri 3 Tuban pada hari Selasa, 08 Juni 2021 pukul 13.00-14.00 WIB

[180] Hasil wawancara dengan Bapak KO (Ketua Komite SMA Negeri 3 Tuban) di WhatsApp pada hari Kamis, 08 Juli 2021 pukul 08.00-Selesai

[181] Hasil wawancara dengan Ibu OT (Orang Tua Siswa SMA Negeri 3 Tuban) di WhatsApp pada hari Minggu, 11 Juli 2021 pukul 09.00-Selesai

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

SW (Siswa SMA Negeri 3 Tuban) juga mengutarakan pendapat yang sama yaitu:

> "Upaya yang dilakukan mungkin yang pertama komunikasi antara guru dan murid, atau guru dan kepala sekolah harus terbuka. Kedua mengambil keputusan harus dipertimbangan saran dari anggotanya serta memilih keputusan yang baik. Ketiga memperhatikan kebutuhan warga sekolah. Dan yang keempat menghormati satu sama lain serta memiliki komunikasi yang baik antara sekolah dan masyarakat"[182] (T.W.SW.F2/04-07-2021)

Berdasarkan penjelasan dari informan yang ada, yaitu KS, WK2, G, GE, GI dan KT ditambah juga dengan pernyataan dari KO, OT, dan SW dapat peneliti simpulkan bahwa upaya-upaya yang dilakukan sekolah untuk menjadikan sekolah efektif adalah dengan mengacu pada rencana program yang ada, mempersiapkan semua kebutuhan di setiap bidang baik SDM, lingkungan, maupun sarpras, memiliki komunikasi yang baik antar warga sekolah, orang tua dan masyarakat, serta mempertimbangkan disetiap pengambilan keputusan.

3. Strategi Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah Dalam Mewujudkan Sekolah Efektif Di SMA Negeri 3 Tuban

Strategi pengambilan keputusan kepala sekolah adalah hal yang sangat penting untuk dilakukan dan membutuhkan perhitungan yang baik, karena dengan adanya strategi pengambilan keputusan sekolah

[182] Hasil wawancara dengan Ananda SW (Siswi Kelas XI IPS 1 SMA Negeri 3 Tuban) di WhatsApp pada hari Minggu, 04 Juli 2021 pukul 08.00-Selesai

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dapat mengetahui bagaimana jalan yang tepat untuk memecahkan suatu permasalahan dan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan tanpa menyimpang dari rencana awal. Karena pelaksanaan program sekolah yang lancar dan sukses tergantung pada kecakapan kepala sekolah mengenai pengambilan keputusan. Selain itu, menjadikan sekolah efektif juga membutuhkan pengambilan keputusan kepala sekolah untuk memberikan pengarahan dan mendorong warga sekolah yang bersangkutan agar siap bekerja sama untuk tercapainya tujuan sekolah yang diinginkan. Pada praktiknya, sekolah melakukan perencanaan dalam strategi pengambilan keputusan untuk menjadikan sekolah efektif agar pengelolaannya berjalan dengan baik. Hal ini disampaikan oleh KS (Waka Kurikulum SMA Negeri 3 Tuban) yaitu sebagai berikut:

> "Untuk yang planning ya, planning kan kita juga sudah mempunyai perencanaan jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang. Terus yang berikutnya, kita harus melihat potensi yang kita miliki yang bisa kita kembangkan itu apa. Ini cara kita mewujudkan, jadi kalau semisalnya kita punya perencanaan semuanya harus sudah direncanakan dan perencanaan itu ndak bolek ndadak, harus jauh-jauh hari. Sehingga kita punya planning itu apa yang kita capai ya kita harus mengorganisasikan planning kita itu untuk mencapai sampai jangka waktu targetnya kapan, terus action kita itu apa saja, jadi dari tahap ke tahap dengan melihat apa potensi kita trus masalah yang akan kita hadapi itu apa, nah terus strategi untuk menyelesaikan masalah itu apa, nah itu kan dari analisis awal tidak menutup kemungkinan ada permasalahan yang muncul yang diluar analisis kita"[183] (T.W.KS.F3/25-06-2021)

[183] Hasil wawancara dengan Bapak KS (Waka Kurikulum SMA Negeri 3 Tuban) di WhatsApp pada hari Jum'at, 25 Juni 2021 pukul 08.00-Selesai

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pendapat serupa juga diungkapkan oleh WK2 (Waka Sarpras SMA Negeri 3 Tuban) sebagai berikut:

> "Menurut saya, karena setiap kegiatan itu selalu kita rencanakan dulu ya, jadi yang perlu direncanakan oleh sekolah sebelum membuat strategi pengambilan keputusan untuk mewujudkan sekolah efektif diantaranya adalah untuk yang pertama rapat dengan semua bidang untuk menentukan program-program apa saja yang perlu dilakukan. Untuk yang kedua dipersiapkan oleh bapak/ibu gurunya itu bisa diawali dengan membuat rpp, membuat prota, promes, dan seterusnya. Kemudian untuk sarprasanya juga disiapkan dengan sebaik-baiknya, mengenai sarpras yang perlu dipersiapkan tentunya adalah suasana kelas, kemudian tempat duduk dan meja yang nyaman, dan bersih tentunya serta dipersiapkan sarpras pendukung lainnya. Kemudian untuk murid pun perlu dipersiapkan dengan sebaik-baiknya agar didalam proses pembelajaran itu bisa menerima pelajaran dengan baik dan penuh kenyamanan"[184] (T.W.WK2.F3/25-06-2021)

G (Guru BK SMA Negeri 3 Tuban), GE (Guru Ekonomi SMA Negeri 3 Tuban), dan GI (Guru B. Indonesia SMA Negeri 3 Tuban) juga mengungkapkan pendapat serupa yaitu:

> "Pastikan sekolah punya program, ya kan? Jadi program itu sebagai acuan dalam pengambilan keputusan. Jadi kalau setiap mau melakukan kegiatan dilihat dulu, itu ada ndak programnya gitu ya di program itu. Setelah tau programnya kan pasti ada perencanaan gitu ya, itu kan berarti perencanaan itukan misalnya melihat di program ada biayanya, di program itu nanti di laksanakannya kapan, kan ada jadwalnya dari program itu"[185] (T.W.G.F3/25-06-2021)

[184] Hasil wawancara dengan Bapak WK1 (Waka Sarpras SMA Negeri 3 Tuban) di WhatsApp pada hari Jum'at, 25 Juni 2021 pukul 08.00-Selesai

[185] Hasil wawancara dengan Ibu G (Guru BK SMA Negeri 3 Tuban) di WhatsApp pada hari Jum'at, 25 Juni 2021 pukul 08.00-Selesai

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> "Setiap sekolah kan pastinya memiliki rencana programnya ya. Dan dari rencana program itu digunakan sebagai pedoman untuk melaksanakan kegiatan"[186] (T.W.GE.F3/31-07-2021)

> "Setiap program tentunya ada perencanaan terlebih dahulu ya, biar nanti pelaksanaanya terjadwal dan terkoordinir"[187] (T.W.GI.F3/01-08-2021)

Pendapat lain juga disampaikan oleh KT (Koordinator Tenaga Administrasi SMA Negeri 3 Tuban) yaitu sebagai berikut:

> "Yang harus direncakan yaitu pertama, mengidentifikasi masalah. Kedua, menganalisis solusi permasalahan. Ketiga, pengembangan alternatif solusi permasalahan. Keempat, pemilihan solusi permasalahan. Kelima, penerapan dan pengambilan keputusan, dan yang terakhir, evaluasi hasil pengambilan keputusan. Seperti yang saya sampaikan tadi bahwasanya pegangan sekolah itu adalah rencana programnya, yang dituangkan melalui RKT (rencana kerja tahunan), RKM, dan rencana jangka panjang didalamnya nanti ada namanya RKS disitu. Itu adalah pedoman sekolah untuk melaksanakan kegiatan, karena kita tidak bisa menyimpang atau dari program itu"[188] (T.W.KT.F3/25-06-2021)

Pada pengorganisasian dalam mewujudkan sekolah efektif tentunya setiap komponen memiliki wewenang masing-masing sesuai

[186] Hasil wawancara dengan Ibu GE (Guru Ekonomi SMA Negeri 3 Tuban) di WhatsApp pada hari Sabtu, 31 Juli 2021 pukul 10.00-selesai

[187] Hasil wawancara dengan Ibu GI (Guru B. Indonesia SMA Negeri 3 Tuban) di WhatsApp pada hari Minggu, 01 Agustus 2021 pukul 09.00-selesai

[188] Hasil wawancara dengan Bapak KT (Koordinator Tenaga Administrasi SMA Negeri 3 Tuban) di WhatsApp pada hari Jum'at, 25 Juni 2021 pukul 08.00-Selesai

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dengan tugas pokok yang diberikan. Hal ini disampaikan oleh KS (Waka Kurikulum SMA Negeri 3 Tuban) yaitu sebagai berikut:

> "Untuk pembagian tugas dan wewenang itu sudah diatur dari pihak atas ya, jadi sesuai dengan tugas pokok masing-masing. Dan untuk pengambilan keputusan yang memiliki wewenang tertinggi disekolah yaitu kepala sekolah"[189] (T.W.KS.F3/25-06-2021)

WK2 (Waka Sarpras SMA Negeri 3 Tuban) juga menjelaskan hal yang serupa yaitu sebagai berikut:

> "Untuk pengorganisasian atau pembagian tugas dan wewenang itu sudah ada peraturan dari mentrinya sendiri, jadi sudah ada tupoksinya tugas pokok dan fungsinya masing-masing. Kepala sekolah itu diantaranya adalah menjadi manajer, mengatur dan seterusnya, untuk waka itu tugasnya membantu kepala sekolah dan seterusnya, dan untuk guru itu mendidik, mengajar, membimbing dan seterusnya, seperti itu"[190] (T.W.WK2.F3/25-06-2021)

Penjelasan serupa juga disampaikan oleh G (Guru BK SMA Negeri 3 Tuban), GE (Guru Ekonomi SMA Negeri 3 Tuban), dan GI (Guru B. Indonesia SMA Negeri 3 Tuban) bahwa:

> "Dalam pengorganisasian untuk mewujudkan sekolah efektif itu sudah di tetapkan oleh peraturan yang berlaku. Jadi penugasan dan wewenang itu sesuai dengan tupoksi dari masing-masing pihak"[191] (T.W.G.F3/25-06-2021)

---

[189] Hasil wawancara dengan Bapak KS (Waka Kurikulum SMA Negeri 3 Tuban) di WhatsApp pada hari Jum'at, 25 Juni 2021 pukul 08.00-Selesai

[190] Hasil wawancara dengan Bapak WK2 (Waka Sarpras SMA Negeri 3 Tuban) di WhatsApp pada hari Jum'at, 25 Juni 2021 pukul 08.00-Selesai

[191] Hasil wawancara dengan Ibu G (Guru BK SMA Negeri 3 Tuban) di WhatsApp pada hari Jum'at, 25 Juni 2021 pukul 08.00-Selesai

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> "Pembagian tugas itu disesuaikan dengan tupoksi masing-masing dan sesuai kebutuhan tugas yang ada disekolah"[192] (T.W.GE.F3/31-07-2021)

> "Setelah perencanaan dan pelaksanaan rapat dalam membahas berbagai program atau permasalahan tentunya dibagi tugas bedasarkan pada tupoksi masing-masing"[193] (T.W.GI.F3/01-08-2021)

KT (Koordinator Tenaga Administrasi SMA Negeri 3 Tuban) juga memberikan pendapat yang sama yaitu sebagai berikut:

> "Pembagian tugas dan wewenang itu disesuaikan dengan SK PNS bagi PNS, Non PNS sesuai dengan kebutuhan tugas yang ada disekolah"[194] (T.W.KT.F3/25-06-2021)

Pada pelaksanaan untuk mewujudkan sekolah efektif tentunya dilaksanakan sesuai dengan tupoksinya dan dilakukan dengan penuh tanggungjawab. Hal ini diungkapkan oleh KS (Waka Kurikulum SMA Negeri 3 Tuban) yaitu sebagai berikut:

> "Pelaksanaan dari kegiatan-kegiatan itu harus di wujudkan dalam action atau tindakan sesuai dengan planning yang kita targetkan. Adapun tugas itu dilaksanakan sesuai dengan tupoksi masing-masing komponen. Semua fasilitas aman, sehingga

[192] Hasil wawancara dengan Ibu GE (Guru Ekonomi SMA Negeri 3 Tuban) di WhatsApp pada hari Sabtu, 31 Juli 2021 pukul 10.00-selesai

[193] Hasil wawancara dengan Ibu GI (Guru B. Indonesia SMA Negeri 3 Tuban) di WhatsApp pada hari Minggu, 01 Agustus 2021 pukul 09.00-selesai

[194] Hasil wawancara dengan Bapak KT (Koordinator Tenaga Administrasi SMA Negeri 3 Tuban) di WhatsApp pada hari Jum'at, 25 Juni 2021 pukul 08.00-Selesai

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

anak-anak bisa nyaman, karena harapannya anak-anak masuk di SMAGA itu nyaman gitu loh"[195] (T.W.KS.F3/25-06-2021)

Pendapat lain disampaikan oleh WK2 (Waka Sarpras SMA Negeri 3 Tuban), yaitu sebagai berikut:

"Untuk pelaksanaannya ya dilakukan dengan penuh tanggung jawab dari semua komponen yang ada di SMA Negeri 3 Tuban. Misalkan untuk bapak/ibu gurunya dipastikan bisa datang tepat waktu, mengajar dengan baik serta penuh tanggung jawab, mendidik dan seterusnya. Untuk kepala sekolahnya ya bisa menjadi manajer yang baik, menjadi pengawas yang baik, dan seterusnya"[196] (T.W.WK2.F3/25-06-2021)

Pendapat singkat mengenai pelaksanaan juga diungkapkan oleh G (Guru BK SMA Negeri 3 Tuban), GE (Guru Ekonomi SMA Negeri 3 Tuban), dan GI (Guru B. Indonesia SMA Negeri 3 Tuban) yaitu sebagai berikut:

"Untuk pelaksanaan dari program itu pastinya kan melibatkan unsur-unsur yang terkait yang ada disekolah ya, jadi dalam pelaksanaannya sesuai tupoksi masing-masing, baik dalam tugas pokok maupun dalam tugas tambahan"[197] (T.W.G.F3/25-06-2021)

"Pelaksanaannya dilaksanakan sesudah adanya keputusan yang telah dibuat oleh kepala sekolah, dengan menyesuaikan jadwal pelaksanaan kegiatan atau keputusan, setelah kegiatan atau

[195] Hasil wawancara dengan Bapak KS (Waka Kurikulum SMA Negeri 3 Tuban) di WhatsApp pada hari Jum'at, 25 Juni 2021 pukul 08.00-Selesai

[196] Hasil wawancara dengan Bapak WK2 (Waka Sarpras SMA Negeri 3 Tuban) di WhatsApp pada hari Jum'at, 25 Juni 2021 pukul 08.00-Selesai

[197] Hasil wawancara dengan Ibu G (Guru BK SMA Negeri 3 Tuban) di WhatsApp pada hari Jum'at, 25 Juni 2021 pukul 08.00-Selesai

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> program selesai dilaksanakan, kemudian dilaporkan sebagai bahan evaluasi"[198] (T.W.GE.F3/31-07-2021)

> "Untuk Pelaksanaan dari pengambilan keputusan itu disesuaikan diawal, jadi sesuai dengan jadwal yang telah disepakati didalam rapat"[199] (T.W.GI.F3/01-08-2021)

KT (Koordinator Tenaga Administrasi SMA Negeri 3 Tuban) juga memberikan pendapat serupa yaitu sebagai berikut:

> "Pelaksanaannya dilakukan setelah keputusan dibuat, menyesuaikan dengan jadwal pelaksanaan kegiatan atau keputusan, selanjutnya dilaporkan sebagai bahan evaluasi kegiatan kedepan"[200] (T.W.KT.F3/25-06-2021)

Setelah adanya pelaksanaan tentu perlu diadakannya evaluasi secara rutin agar pengambilan keputusan kepala sekolah berjalan dengan efektif dan efisien sehingga bisa mewujudkan sekolah efektif. Sehingga semua bisa berjalan dengan lancar sesuai dengan perencanaan. Hal ini diutarakan oleh KS (Waka Kurikulum SMA Negeri 3 Tuban), yaitu sebagai berikut:

> "Kalau dari bapak kepala sekolah yang sekarang, controlnya luar biasa. Control beliau itu setahu saya ini control kepala sekolah yang paling super ya. Jadi di semua elemen beliau bisa masuk, kenapa begitu? Karena keliatannya bapak kepala sekolah

---

[198] Hasil wawancara dengan Ibu GE (Guru Ekonomi SMA Negeri 3 Tuban) di WhatsApp pada hari Sabtu, 31 Juli 2021 pukul 10.00-selesai

[199] Hasil wawancara dengan Ibu GI (Guru B. Indonesia SMA Negeri 3 Tuban) di WhatsApp pada hari Minggu, 01 Agustus 2021 pukul 09.00-selesai

[200] Hasil wawancara dengan Bapak KT (Koordinator Tenaga Administrasi SMA Negeri 3 Tuban) di WhatsApp pada hari Jum'at, 25 Juni 2021 pukul 08.00-Selesai

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

itu cukup menjiwai menjadi guru, jadi lama prosesnya jadi guru, jadi wakil kepala sekolah, bidang apapun itu pernah diselami, jadi persoalan mulai kebawah beliau tahu. Jadi ketika ada sebuah kegiatan controlnya dimana-mana, jadi beliau selalu mengaudit kita ketika ada kegiatan itu mulai hal terkecil"[201] (T.W.KS.F3/25-06-2021)

Pendapat lain juga disampaikan oleh WK2 (Waka Sarpras SMA Negeri 3 Tuban), yaitu sebagai berikut:

"Untuk pengawasan kita laksanakan setiap hari setiap saat, bisa dilakukan secara langsung ataupun secara tidak langsung. Setiap program pastinya kita laksanakan dengan penuh tanggung jawab dan nanti kendala-kendala apa saja yang terjadi disaat pelaksanaan, baru akan di eksekusi. Setelah itu, setelah di eksekusi kemudian kita laporkan kepada kepala sekolah kemudian setelah kita laporkan ada evaluasi juga dari kepala sekolah dengan melakukan rapat terkait dengan program yang sedang dilakukan"[202] (T.W.WK2.F3/25-06-2021)

G (Guru BK SMA Negeri 3 Tuban), GE (Guru Ekonomi SMA Negeri 3 Tuban), dan GI (Guru B. Indonesia SMA Negeri 3 Tuban) juga mengungkapkan pendapatnya yaitu sebagai berikut:

"Dan jangan lupa setelah dilaksanakan itu selalu diawasi, gitu ya. Jadi tidak dilepas gitu saja, sehingga dari situ nanti akan terlihat siapa yang benar-benar programnya bisa terlaksana secara maksimal, personil-personilnya bisa melaksanakannya sesuai dengan profesional dan sesuai dengan tuposinya. Terus setelah itu ada evaluasi, evaluasi dari setiap kegiatan itu harus tetep dilakukan untuk mengetahui kendala-kendala dari kegiatan yang telah dilakukan. Terus setelah diketahui mana yang berhasil mana yang tidak kan begitu kan, dari evaluasi itu kan

[201] Hasil wawancara dengan Bapak KS (Waka Kurikulum SMA Negeri 3 Tuban) di WhatsApp pada hari Jum'at, 25 Juni 2021 pukul 08.00-Selesai

[202] Hasil wawancara dengan Bapak WK2 (Waka Sarpras SMA Negeri 3 Tuban) di WhatsApp pada hari Jum'at, 25 Juni 2021 pukul 08.00-Selesai

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ditemukannya kan itu ya "oh ini berhasil, oh ini tidak" untuk menemukan itu. Terus setelah ada evaluasi mesti harus di fikirkan tindak lanjut dari evaluasi itu, jadi ada tindak lanjutnya. Nah tindak lanjutnya itu mungkin bisa menjadi catatan untuk tahun depan nanti itu ada perubahan-perubahan dalam membuat program, jadi mesti ada seperti itu ya, ada tindak lanjutnya setelah adanya evaluasi. Untuk pengawasan dan evaluasi dilakukan tiap akhir semester dan akhir tahun."[203] (T.W.G.F3/25-06-2021)

"Setelah pelaksanaan dilakukannya evaluasi ya. Evaluasi ini biasanya dilakukan setelah pelaksanaan kegiatan. Bentuk dari evaluasi ini berupa rapat sekolah dengan pengurus komite, dan kegiatan Evaluasi Diri Sekolah"[204] (T.W.GE.F3/31-07-2021)

"Dan setelah pelaksanaan tentunya selalu diawasi ya. Hal ini dilakukan agar program yang dijalankan berjalan dengan lancar dan maksimal, dan yang diberi tugas itu bisa melaksanakan dengan penuh tanggungjawab. Kemudian ada evaluasi, evaluasi ini dilakukan untuk mengetahui permasalahan atau kendala dari kegiatan yang telah dilakukan. Evaluasi ini dilakukan agar diprogram selanjutnya tidak terjadi hal yang sama atau kesalahan yang sama jika ada kendala. Dan untuk evaluasi dilakukan tiap selesai melaksanakan program atau akhir semester dan akhir tahun juga"[205] (T.W.GI.F3/01-08-2021)

KT (Koordinator Tenaga Administrasi SMA Negeri 3 Tuban) juga mengungkapkan pendapatnya, yaitu sebagai berikut:

"Setelah adanya pelaksanaan tentunya pasti ada yang namanya evaluasi. Evaluasi biasanya dilakukan setelah pelaksanaan kegiatan, paling lambat diakhir tahun pelajaran. Dan bentuk dari

[203] Hasil wawancara dengan Ibu G (Guru BK SMA Negeri 3 Tuban) di WhatsApp pada hari Jum'at, 25 Juni 2021 pukul 08.00-Selesai

[204] Hasil wawancara dengan Ibu GE (Guru Ekonomi SMA Negeri 3 Tuban) di WhatsApp pada hari Sabtu, 31 Juli 2021 pukul 10.00-selesai

[205] Hasil wawancara dengan Ibu GI (Guru B. Indonesia SMA Negeri 3 Tuban) di WhatsApp pada hari Minggu, 01 Agustus 2021 pukul 09.00-selesai

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> evaluasi berupa rapat sekolah dengan pengurus komite, dan kegiatan Evaluasi Diri Sekolah"[206] (T.W.KT.F3/25-06-2021)

Berdasarkan penjelasan diatas mengenai perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi dari strategi pengambilan keputusan kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah efektif, informan lain juga telah mengungkapkan kepuasan atas hal tersebut yaitu dari KO (Komite Sekolah SMA Negeri 3 Tuban), sebagai berikut:

> "Untuk program yang dilakukan oleh sekolah semua sudah baik dan berjalan sebagai mestinya serta saya juga sudah puas dengan segala keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah"[207] (T.W.KO.F3/08-07-2021)

OT (Orang Tua Siswa SMA Negeri 3 Tuban) juga mengungkapkan kepuasannya yaitu sebagai berikut:

> "Saya sebagai orang tua yang menitipkan anaknya dilembaga sekolah SMA Negeri 3 Tuban merasa sangat puas dengan segala kebijakan dan keputusan dari kepala sekolah ya, program yang dilakukan oleh sekolah juga bejalan dengan baik dan cukup memuaskan. Walaupun dengan kondisi yang seperti ini anak saya masih bisa belajar dengan baik dan nyaman karena fasilitas masih diberikan dan gurunya juga sabar dalam mengajar"[208] (T.W.OT.F3/11-07-2021)

---

[206] Hasil wawancara dengan Bapak KT (Koordinator Tenaga Administrasi SMA Negeri 3 Tuban) di WhatsApp pada hari Jum'at, 25 Juni 2021 pukul 08.00-Selesai

[207] Hasil wawancara dengan Siswi (Handayani Kartika Sari Kelas XI IPS 1 SMA Negeri 3 Tuban) di WhatsApp pada hari Minggu, 04 Juli 2021 pukul 08.00-Selesai

[208] Hasil wawancara dengan Ibu OT (Orang Tua Siswa SMA Negeri 3 Tuban) di WhatsApp pada hari Minggu, 11 Juli 2021 pukul 09.00-Selesai

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Selaku warga sekolah SW (Siswa SMA Negeri 3 Tuban) juga mengungkapkan kepuasaanya, yaitu sebagai berikut:

> "Jujur saya puas meskipun saat ini harus sekolah secara daring, namun fasilitas sekolah masih efektif dan lancar, gurunya mengajar dengan baik dan sabar, fasilitas yang diberikan sangat banyak, pembelajarannya juga efektif, asik dan menyenangkan"[209] (T.W.SW.F1/04-07-2021)

C. ANALISIS TEMUAN PENELITIAN

Analisis temuan penelitian merupakan penjabaran dari hasil analisa data yang telah didapatkan oleh peneliti dari hasil wawancara dan dokumentasi sesuai deskripsi temuan penenlitian diatas. Berikut hasil analisis data tentang Strategi Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Sekolah Efektif di SMA Negeri 3 Tuban.

1. Strategi Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah Di SMA Negeri 3 Tuban

Raymond Mcleod berpendapat bahwa pengambilan keputusan adalah aktivitas memecahkan permasalahan dengan cara memutuskan sebuah solusi.[210] Dalam mengambil keputusan tentunya harus dilakukan dengan baik dan tidak tergesa-gesa, karena setiap keputusan

[209] Hasil wawancara dengan Siswi (Handayani Kartika Sari Kelas XI IPS 1 SMA Negeri 3 Tuban) di WhatsApp pada hari Minggu, 04 Juli 2021 pukul 08.00-Selesai

[210] R. Mcleod, & George P. Schell, *Sistem Informasi Manajemen*, (Jakarta: Salemba Empat, 2012), 20.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang dipilih akan berpengaruh kepada kegiatan organisasi atau manajemennya, sehingga memiliki dampak yang positif dan hasilnya akan mencapai tujuan yang diinginkan oleh lembaga.[211]

Berdasarkan hasil wawancara, peneliti dapat menyimpulkan bahwa strategi pengambilan keputusan kepala sekolah menurut informan adalah suatu cara atau tahapan yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam mengambil keputusan untuk menyelesaikan persoalan yang terjadi di sekolah, dengan mempertimbangkan berbagai kemungkinan.

Dengan demikian, peneliti dapat menginterpretasikan strategi pengambilan keputusan kepala sekolah merupakan cara atau tahapan mengambil keputusan yang dilakukan oleh pemimpin dalam menyelesaikan sebuah permasalahan yang dihadapi oleh organisasi dengen cara memilih dari beberapa alternatif yang terbaik. Keputusan yang dibuat pimpinan tersebut sangat menentukan efektif tidaknya suatu kebijakan karena dalam penetapan sebuah kebijakan perlu identifikasi masalah, proses pengumpulan masalah, sampai kepada penetapan kebijakan sebagai jawaban atau permasalahan yang timbul.

Sebelum melakukan pengambilan keputusan tentunya terdapat dasar-dasar yang digunakan dalam pengambilan keputusan. Dasar-dasar pengambilan keputusan menurut George R. Terry dan Brinckloe

[211] Mulyadi, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: In Media, 2016), 137.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yaitu ada lima dasar pengambilan keputusan. Dasar-dasar tersebut meliputi intuisi, pengalaman, fakta, wewenang, logika atau rasional.[212]

Berdasarkan hasil temuan peneliti, dasar-dasar dalam strategi pengambilan keputusan di SMA Negeri 3 Tuban yaitu dari pengalaman dalam menghadapai permasalahan yang sama, dilihat dari fakta kebutuhan sekolah dan permasalahan yang telah terjadi sehingga perlu dilakukan sebuah pengambilan keputusan, dan pengambilan keputusan yang dilakukan bersifat rasional serta atas wewenang dari kepala sekolah.

Dengan demikian, dapat diinterpretasikan bahwa terdapat perbedaan antara dasar-dasar strategi pengambilan keputusan menurut George R. Terry dan Brinckloe dengan kepala sekolah di SMA Negeri 3 Tuban. Perbedaannya adalah SMA Negeri 3 Tuban selain berdasarkan pada George R. Terry dan Brinckloe juga mengacu terhadap kebutuhan sekolah serta permasalahan yang telah terjadi pada sekolah.

Setiap organisasi atau lembaga tentunya memiliki seorang pemimpin yang berbeda-beda berdasarkan latar belakang ataupun gaya hidup. Namun terlepas dari itu semua cepat atau lambat seorang pemimpin akan melakukan pengambilan keputusan. Peter F. Drucker

[212] Moh. Yunus dan A. Risma Jaya, *Metode dan Model Pengambilan Keputusan (The Way to Success)*, (Indramayu: Penerbit Adab, 2020), 54-57.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mengemukakan pada dasarnya terdapat dua jenis keputusan, yakni keputusan umum dan keputusan khusus.[213]

Berdasarkan hasil temuan dilapangan, terdapat dua jenis strategi pengambilan keputusan kepala sekolah di SMA Negeri 3 Tuban, yaitu umum dan khusus. Pengambilan keputusan bersifat umum dilakukan karena sudah umum terjadi atau sering dilakukan seperti program-program di sekolah. Untuk pengambilan keputusan bersifat khusus dilakukan karena adanya suatu kegiatan atau aturan baru yang harus segera disikapi oleh sekolah. Dan dua hal tersebut disesuaikan dengan kondisi dan situasi yang terjadi disekolah.

Dengan demikian, dapat diinterpretasikan bahwa jenis pengambilan keputusan yang ada di SMA Negeri 3 Tuban sudah sesuai dengan teori yang disajikan. Hal ini dibuktikan dengan beberapa penjelasan yang diberikan oleh informan pada saat wawancara.

Perihal proses pengambilan keputusan tentunya suatu lembaga pendidikan atau organisasi tidak terlepas dari faktor-faktor yang mempengaruhinya. Menurut Eti Rochaety ada lima hal yang dapat

[213] Lestie W. Rue, et. al., *Management: Skills and Application*, (New York: McGraw-Hill Companies, 2003), 68.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mempengaruhi proses pengambilan keputusan, yaitu posisi atau kedudukan, masalah, situasi, kondisi, dan tujuan.[214]

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa informan, peneliti menyimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan kepala sekolah di SMA Negeri 3 Tuban meliputi kepentingan dari persoalan yang dihadapi, kepribadian dari pemimpin, urgent tidaknya suatu permasalahan, serta kondisi dan situasi pada saat itu sehingga diperlukannya pengambilan keputusan yang tepat.

Dengan demikian, dapat diinterpretasikan bahwa terdapat perbedaan faktor-faktor yang mempengaruhi strategi pengambilan keputusan menurut Eti Rochaety dan di SMA Negeri 3 Tuban. Dari semua faktor tersebut, faktor kedudukan atau posisi adalah faktor yang paling berpengaruh dalam pengambilan keputusan. Hal ini dikarenakan setiap kedudukan dapat menentukan peran seseorang dalam sebuah keputusan, dan suatu kebijakan bisa diputuskan atau ditetapkan oleh orang yang berkedudukan lebih tinggi di suatu organisasi.

Seorang pemimpin tentunya harus memahami langkah-langkah pengambilan keputusan. Menurut Siagian P. Sondang mengemukakan pendapatnya, dalam pengambilan keputusan dapat ditempuh dengan

[214] Eti Rochaery, dkk., *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*, 154-155.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tujuh langkah, diantaranya : mengetahui dasar masalah yang sedang dihadapi atau bisa dikatakan mendefinisikan permasalahan dengan setepat-tepatnya, mengumpulkan berbagai macam fakta dan data yang relevan, mengolah fakta-fakta dan data yang didapat, menentukan alternatif-alternatif yang kemungkinan akan ditempuh, memilih bagaimana cara memecahkan masalah dari alternatif yang telah diolah dengan matang, memutuskan tindakan yang akan dilakukan, dan menilai hasil-hasil yang didapat sebagai akibat dari keputusan yang telah diambil.[215]

Berdasarkan kondisi dilapangan maka, peneliti mendapatkan data tentang langkah-langkah yang dilakukan dalam pengambilan keputusan kepala sekolah di SMA Negeri 3 Tuban menurut informan meliputi: mengidentifikasi masalah, mengklasifikasi jenis persoalan, menyiapkan tim, merumuskan alternatif pemecahan masalah, menetapkan dan melaksanakan keputusan alternatif yang dipilih, serta mengevaluasi alternatif.

Dengan demikian, maka dapat diinterpretasikan bahwa pada tahapan strategi pengambilan keputusan kepala sekolah di SMA Negeri 3 Tuban terdapat perbedaan dengan teori yang disajikan. Perbedaannya terletak pada tahapan persiapan tim, karena di SMA Negeri 3 Tuban perlu mempersiapkan tim pada setiap akan

[215] Siagian P. Sondang, *Sistem Informasi untuk Pengambilan Keputusan,* (Jakarta: Gunung Agung, 1980), 96.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

melaksanakan pengambilan keputusan. Hal ini dilakukan dengan melihat permasalahan apa yang terjadi dan siapa saja yang berhak ikut dalam proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah.

Pada tahapan pengambilan keputusan di SMA Negeri 3 Tuban dilaksanakan secara musyawarah dengan rapat koordinasi. Tahapan-tahapan tersebut meliputi : *pertama* mengidentifikasi masalah, *kedua* mengklasifikasi jenis persoalan yang sedang dihadapi, *ketiga* menyiapkan tim sesuai dengan tupoksi dan permasalahan, *keempat* merumuskan alternatif pemecahan masalah, *kelima* menetapkan dan melaksanakan keputusan alternatif yang dipilih, serta *keenam* mengevaluasi alternatif dan pelaksanaannya.

2. Sekolah Efektif Di SMA Negeri 3 Tuban

Menurut Keneddy, adanya sekolah efektif ditunjukkan dengan adanya kesesuaian antara tujuan sekolah dengan pencapaian prestasinya. Intinya, sekolah yang efektif yaitu sekolah yang berhasil membawa situasi sekolah saat ini ke situasi yang diharapkan di masa yang akan datang.[216]

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan, peneliti dapat menyimpulkan bahwa perngertian sekolah efektif adalah sekolah yang

[216] Dwi Esti Andriani, "Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Upaya Mewujudkan Sekolah Efektif", *Jurnal Manajemen Pendidikan,* Vol. 7, No. 1, 52.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

bisa mencapai sasaran sesuai yang telah direncanakan dengan memanfaatkan potensi dan mengajak warga sekolah ikut serta dalam mencapai tujuan.

Dengan demikian, peneliti dapat menginterpretasikan bahwa sekolah efektif adalah sekolah yang dapat membawa perubahan lebih baik, dengan memanfaatkan segala aspek yang dimiliki sekolah dan dapat mencapai tujuan yang telah direncanakan dengan melibatkan semua warga sekolah untuk ikut serta didalamnya.

Sekolah efektif tentunya memiliki ciri-ciri khusus yang sesuai dengan standar sekolah. Menurut Mac Beath dan Mortimer, ciri-ciri sekolah efektif diantaranya : Visi dan misi sekolah yang jelas, kepala sekolah yang profesional, guru yang profesional, lingkungan belajar yang kondusif, ramah siswa, manajemen yang bagus, kurikulum yang luas dan berimbang, penilaian dan pelaporan prestasi siswa yang berharga, serta keterlibatan masyarakat yang tinggi.[217]

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan penelitian dan data dokumentasi maka, mendapatkan data bahwa ciri-ciri sekolah efektif yaitu visi, misi dan tujuan yang ingin diraih, memiliki SDM yang kompeten, lingkungan yang aman dan nyaman, kepala sekolah yang profesional, memiliki standar disiplin untuk seluruh warga sekolah, fasilitas yang mendukung dan administrasi yang bagus.

[217] Supardi, *Sekolah Efektif*, 13.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dengan demikian, maka dapat diinterpretasikan bahwa ciri-ciri sekolah efektif di SMA Negeri 3 Tuban sebagian besar telah sesuai dengan pendapat dari Mac Beath dan Mortimer. Walaupun tidak sesuai secara keseluruhan tetapi sudah mewakili sebagian besar ciri-ciri dari sekolah efektif. Selain terdapat visi, misi dan tujuan, sekolah yang nyaman, kepala sekolah yang bijaksana, serta fasilitas yang memadahi, sekolah juga perlu memiliki manajemen yang bagus untuk mengatur dan mengelola segala hal yang ada disekolah.

Secara ringkas, strategi menjadikan sekolah lebih efektif adalah dengan memberdayakan sumber daya yang di miliki oleh sekolah. Menurut Nur Efendi untuk meningkatkan efektivitas sekolah bisa dilakukan dengan komunikasi terbuka, membuat keputusan bersama, perhatian dengan kebutuhan warga sekolah, memiliki hubungan baik dengan orang tua dan masyarakat.[218]

Pada pratiknya peneliti dapat menyimpulkan bahwa upaya-upaya yang dilakukan oleh SMA Negeri 3 Tuban untuk mencapai sekolah efektif adalah dengan mengacu pada rencana program yang ada, mempersiapkan semua kebutuhan di setiap bidang baik SDM, lingkungan, maupun sarpras, memiliki komunikasi yang baik antar warga sekolah, orang tua dan masyarakat, serta mempertimbangkan disetiap pengambilan keputusan.

[218] Moerdiyanto, *Manajemen Sekolah Indonesia yang Efektif melalui Penerapan Total Quality Management*, IMEC, 7.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dengan demikian, dapat diinterpretasikan bahwa upaya untuk menjadikan sekolah efektif yakni dengan melakukan komunikasi terbuka antara kepala sekolah dengan guru, serta siswa. Jika komunikasi berjalan baik maka akan meminimalisir terjadinya kesalahpahaman. Selain itu, juga terdapat kerja sama yang baik dari warga sekolah dalam pelaksaan program yang dilakukan disekolah, serta mempertimbangkan segala kebijakan atau keputusan atas kesepakatan bersama.

3. Strategi Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah Dalam Mewujudkan Sekolah Efektif Di SMA Negeri 3 Tuban

Strategi pengambilan keputusan kepala sekolah di SMA Negeri 3 Tuban menyampaikan suatu hal yang sangat penting untuk dilakukan dan membutuhkan perhitungan yang baik, adanya pengambilan keputusan dapat mengetahui bagaimana jalan yang tepat untuk memecahkan suatu permasalahan serta mencapai tujuan yang telah ditetapkan tanpa menyimpang dari rencana awal. Pelaksanaan program sekolah yang lancar dan sukses tergantung pada kecakapan kepala sekolah dalam mengambil keputusan. Selain itu, kepala sekolah juga dituntut agar bisa mengambil keputusan secara tepat.

Bukan hanya sebagai pengambil keputusan, kepala sekolah juga bertugas sebagai pelopor untuk mencapai tujuan pendidikan. Sekolah dapat dikatakan efektif apabila sekolah mampu mencapai tujuan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pendidikan yang telah direncanakan. Sekolah efektif membutuhkan pengambilan keputusan kepala sekolah untuk memberikan pengarahan dan mendorong warga sekolah yang bersangkutan agar siap bekerja sama untuk tercapainya tujuan sekolah yang diinginkan. Oleh karena itu, pengambilan keputusan yang dilakukan dengan baik dan tepat akan dapat mewujudkan sekolah yang efektif dan efisien serta dapat mencapai tujuan dari pendidikan.

Pengelolaan strategi pengambilan keputusan kepala sekolah di SMA Negeri 3 Tuban berlandaskan pada empat proses, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan.

a. Perencanaan

Pada proses perencanaan, di SMA Negeri 3 Tuban sudah mempunyai perencanaan jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang. Dengan melihat potensi yang dimiliki di SMA Negeri 3 Tuban yang mana nanti bisa dikembangkan. Dari perencanaan apa yang ingin dicapai harus diorganisasikan sampai jangka waktunya. Jadi dari tahap ke tahap dilaksanakan dengan melihat apa potensi yang dimiliki, lalu masalah apa yang akan hadapi, dan apa strategi untuk menyelesaikan masalah, karena dari analisis awal tidak menutup kemungkinan ada permasalahan yang muncul yang diluar analisis.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. Pengorganisasian

Pada proses pengorganisasian di SMA Negeri 3 Tuban, pembagian tugas dan wewenang sudah ada dalam peraturan dari kementrian. Jadi sudah ada tupoksinya tugas pokok dan fungsinya masing-masing. Misalnya kepala sekolah, tugas pokoknya adalah menjadi manajer, mengatur, mengambil kebijakan atau keputusan dan seterusnya. Sedangkan wakil kepala sekolah tugasnya membantu kepala sekolah dan seterusnya. Guru itu mendidik, mengajar, membimbing dan seterusnya. Jadi untuk pengambilan keputusan dilakukan sepenuhnya oleh kepala sekolah tetapi atas kesepakatan bersama dengan mempertimbangkan berbagai hal.

c. Pelaksanaan

Pada tahap pelaksanaan, strategi pengambilan keputusan kepala sekolah di SMA Negeri 3 Tuban dilakukan dengan musyawarah atau rapat bersama anggota yang terkait dengan permasalahan yang akan dibahas. Melalui rapat tersebut, akan menghasilkan sebuah keputusan dengan berbagai program berdaasarkan permasalahan yang telah terjadi. Dalam pelaksanaannya, akan disesuaikan dengan jadwal yanng telah ditentukan dalam rapat. Begitupun dalam pelaksanaan program, pasti akan melibatkan unsur-unsur yang ada disekolah tersebut. Baik dalam tugas pokok maupun tambahan akan disesuaikan dengan tupoksi masing-

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

masing. Setelah pelaksanaan program tersebut, selanjutnya adalah proses pelaporan sebagai bahan evaluasi kegiatan kedepannya.

d. Pengawasan dan Evaluasi

Pada tahap pengawasan dapat dilaksanakan setiap hari setiap saat, juga bisa dilakukan secara langsung atau tidak langsung. Jika dalam pelaksanaan program nantinya dapat kendala yang terjadi, baru akan di eksekusi atau dicatat. Setelah di eksekusi kemudian dilaporkan kepada kepala sekolah sebagai bahan evaluasi. Selanjutnya kepala sekolah akan melakukan rapat terkait dengan evaluasi program yang sedang dilakukan.

Berdasarkan hasil temuan penelitian, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa strategi pengambilan keputusan kepala sekolah yang dilakukan di SMA Negeri 3 Tuban sangat berpengaruh dengan keberhasilan sekolah atau terwujudnya sekolah efektif. Adanya tahapan strategi pengambilan keputusan dapat menjadikan kepala sekolah mampu membuat keputusan dengan tapat. Selain itu, dibutuhkan pertimbangan yang matang dalam merencanakan suatu kebijakan. Meskipun pada kondisi dan situasi pandemi pada saat ini, sudah menetapkan kebijakan yang bisa diterima oleh seluruh warga sekolah.

Hasil dari sebuah keputusan di SMA Negeri 3 Tuban berupa peraturan, perencanaan sekolah, SK *Workshop*, kepanitiaan kegiatan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ekstrakulikuler, olimpiade dan lainnya. Ketepatan tujuan juga telah dicapai oleh sekolah yaitu seperti terlaksananya program kegiatan keagamaan (sholat berjamaah, pondok ramadhan, dan peringatan hari besar keagamaan); terlaksananya program 8 K, terwujudnya kebiasaan peduli lingkungan (piket harian dan jum'at bersih); tersedianya sarana dan prasarana pembelajaran sesuai dengan standar nasional; meningkatkan profesionalisme guru dan karyawan *(workshop)*; tersedianya sarana teknologi informasi sesuai kebutuhan siswa dan warga sekolah; serta terlibatnya warga sekolah dan stakeholder dalam pengelolaan manajemen sekolah. Dari sekian pencapaian maka SMA Negeri 3 Tuban dikatakan sebagai sekolah efektif.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB V

KESIMPULAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dalam penelitian strategi pengambilan keputusan kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah efektif di Sekolah Menengah Atas Negeri 3 Tuban, peneliti membuat kesimpulan sebagai berikut:

1. Strategi pengambilan keputusan kepala sekolah di Sekolah Menengah Atas Negeri 3 Tuban adalah upaya yang dilakukan sekolah untuk menyelesaikan permasalahan atau menetapkan kebijakan dengan sebaik-baiknya. Strategi pengambilan keputusan kepala sekolah dilakukan dengan beberapa langkah, diantaranya yaitu mengidentifikasi masalah, mengklasifikasi jenis persoalan, menyiapkan tim, merumuskan alternatif pemecahan masalah, menetapkan dan melaksanakan keputusan alternatif yang dipilih, serta mengevaluasi alternatif.

2. Sekolah Menengah Atas Negeri 3 Tuban dikatakan sebagai sekolah efektif, berdasarkan indikator keberhasilan dalam banyaknya prestasi, visi misi yang jelas, memiliki SDM yang kompeten, lingkungan yang aman dan nyaman, serta kepala sekolah yang profesional. Adapun upaya yang dilakukan oleh SMA Negeri 3 Tuban untuk mencapai sekolah efektif adalah dengan mengacu pada rencana program yang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ada, mempersiapkan semua kebutuhan di setiap bidang baik SDM, lingkungan, maupun sarpras, memiliki komunikasi yang baik antar warga sekolah, orang tua dan masyarakat, serta mempertimbangkan disetiap pengambilan keputusan.

3. Strategi Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah Dalam Mewujudkan Sekolah Efektif di Sekolah Menengah Atas Negeri 3 Tuban pada pelaksanaan pengambilan keputusan dilaksanakan dengan baik, dimulai dari proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan sampai dengan tahap evaluasi. Adapun hasil dari keputusan yaitu berupa perencanaan sekolah, peraturan, kepanitiaan kegiatan ekstrakulikuler dan lainnya. SMA Negeri 3 Tuban juga dikatakan sebagai sekolah efektif karena pencapaian dari sekolah sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan. .

B. Saran

1. Bagi peneliti selanjutnya yang akan meneliti dengan tema yang serupa, agar lebih lanjut mengkaji strategi pengambilan keputusan kepala sekolah dan sekolag efektif dari sudut pandang yang lebih luas.

2. Bagi semua Stakeholders Sekolah Menengah Atas Negeri 3 Tuban, dalam hal ini untuk kepala sekolah dan jajarannya agar terus mempertahankan komunikasi dan kerjasamanya sehingga strategi pengambilan keputusan yang dilakukan dapat terus berjalan dengan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

baik sebagai upaya mewujudkan sekolah efektif di Sekolah Menengah Atas Negeri 3 Tuban.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR PUSTAKA

Amelia, Tika. Pelaksaan Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah Di Madrasah Tsanawiyah Negeri Stabat Kecamatan Wampu Kabupaten Langkat. Skripsi, UIN Sumatera Utara, 2017.

Andriani, Dwi Esti. Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Upaya Mewujudkan Sekolah Efektif. *Jurnal Manajemen Pendidikan* 7 no. 01 (2012): 52.

Anggito, Albi dan Johan Setiawan. *Metodologi Penelitian Kualitiatif.* Sukabumi: Jejak Publisher, 2018.

An-nahidl, Nunu A., dkk. *Spektrum Baru Pendidikan Madrasah.* Jakarta: Pustlitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan Litbang dan Diklat Kementrian Agama RI GD. Bayt Al-Quran – Museum Istiqlal, 2010.

Anoraga,Pandji. *Manajemen Bisnis.* Jakarta: Rineka Cipta, 2009.

Antonio, Syafi'i. Bank Syariah dari Teori ke Praktek Cet. 1. Jakarta: Gema Insani, 2001.

Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penilaian: Suatu Pendekatan Praktik.* Jakarta: Rineka Cipta, 2010.

Asmani, Jamal M. *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional.* Yogyakarta: Diva Press, 2012.

Basri, Hasan. *Kepemimpinan Kepala Sekolah.* Bandung: Pustaka Setia, 2014.

D., Save M. *Kamus Besar Ilmu Pengetahuan.* Jakarta: Lembaga Pengkajian Kebudayaan Nusantara (LPKN), 2006.

Daryanto. *Administrasi Pendidikan.* Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2008.

David et al. *Human Behavior at Work : Organizational Behavior.* New York: Mc Grew-Hill, 109.

Dermawan, Rizky. *Pengambilan Keputusan: Landasan Filosofi, Konsep, dan Aplikasi.* Bandung: Alfabeta, 2004.

Desmita. *Psikologi Perkembangan.* Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008.

Fitri, Sylviana. Implementasi Sistem Informasi Manajemen Sekolah Melalui *Google Suite for Education* Mewujudkan Sekolah Efektif Di SD Al-Khairiyah 1 Surabaya. *Jurnal Imspirasi Manajemen Pendidikan* 8 no. 3 (2020): 109.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Fitria, Happy dan Samsia. Peran Kepala Sekolah Dalam Mewujudkan Program Sekolah Adiwiyata. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan* 5 no. 1 (2020): 87.

H., Istrani dan Dewi P. *Strategi Pembelajaran Terpadu: Teori, Konsep & Implementasi.* Yogyakarta: Familia, 2015.

Hasil wawancara dengan Ananda SW (Siswi Kelas XI IPS 1 SMA Negeri 3 Tuban) di WhatsApp pada hari Minggu, 04 Juli 2021 pukul 08.00-Selesai

Hasil wawancara dengan Bapak KO (Ketua Komite SMA Negeri 3 Tuban) di WhatsApp pada hari Kamis, 08 Juli 2021 pukul 08.00-Selesai

Hasil wawancara dengan Bapak KS (Waka Kurikulum SMA Negeri 3 Tuban) di ruang Waka Kurikulum SMA Negeri 3 Tuban pada hari Senin, 07 Juni 2021 pukul 10.00-11.00 WIB

Hasil wawancara dengan Bapak KT (Koordinator Tenaga Administrasi SMA Negeri 3 Tuban) di ruang Waka Kesiswaan SMA Negeri 3 Tuban pada hari Selasa, 08 Juni 2021 pukul 13.00-14.00 WIB

Hasil wawancara dengan Bapak WK2 (Waka Sarpras SMA Negeri 3 Tuban) di ruang Waka Sarpras SMA Negeri 3 Tuban pada hari Selasa, 08 Juni 2021 pukul 10.00-11.00 WIB

Hasil wawancara dengan Ibu G (Guru BK SMA Negeri 3 Tuban) di ruang BK SMA Negeri 3 Tuban pada hari Selasa, 08 Juni 2021 pukul 11.00-12.00 WIB

Hasil wawancara dengan Ibu GE (Guru Ekonomi SMA Negeri 3 Tuban) di WhatsApp pada hari Sabtu, 31 Juli 2021 pukul 10.00-selesai

Hasil wawancara dengan Ibu GI (Guru B. Indonesia SMA Negeri 3 Tuban) di WhatsApp pada hari Minggu, 01 Agustus 2021 pukul 09.00-selesai

Hasil wawancara dengan Ibu OT (Orang Tua Siswa SMA Negeri 3 Tuban) di WhatsApp pada hari Minggu, 11 Juli 2021 pukul 09.00-Selesai

Hasil wawancara dengan Ibu WK1 (Waka Humas SMA Negeri 3 Tuban) di ruang Waka Humas SMA Negeri 3 Tuban pada hari Senin, 07 Juni 2021 pukul 11.00-12.00 WIB

Hikmat. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia, 2009.

Huda, M. Nurul. Membentuk Sekolah yang Efektif. *Jurnal Prodi Manajemen Pendidikan Islam* 7 no. 2 (2008): 48.

Huda, Moh. Nurul. Membentuk Sekolah yang Efektif. *Jurnal Prodi Manajemen Pendidikan Islam* 2 no.7 (2019): 48.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Ivancevich, John M., dkk. *Perilaku dan Manajemen Organisasi.* Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama, 2007.

Kamus Besar Bahasa Indonesia, di akses pada 15 Februari 2021 https://kbbi.web.id/wujud

Kotler, Philip. *Marketing Management.* Jakarta: Pren Hallindo,1997.

Lenny Amitta Wijaya Kusuma. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan Mahasiswa Dalam Memilih Program Studi Pendidikan Akuntansi Di Universitas Negeri Semarang. Skripsi, Universitas Negeri Semarang, 2016.

Lipursari, Anastasia. Peran Sistem Informasi (SIM) dalam Pengambilan Keputusan. *Jurnal STIE Semarang* 5 no. 1 (2013): 33.

Mamik. *Metodologi Kualitatif.* Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2015.

Masitoh dan Laksmi Dewi. *Strategi Pembelajaran.* Jakarta: DEPAG RI, 2009.

Mcleod, R., dan George P. Schell. *Sistem Informasi Manajemen.* Jakarta: Salemba Empat, 2012.

Meleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif.* Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012.

Moerdiyanto. *Manajemen Sekolah Indonesia yang Efektif Melalui Penerapan Total Quality Management.* Bandung: Alfabeta, 2007.

Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif.* Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005.

Mulyadi. *Pengantar Manajemen.* Jakarta: In Media, 2016.

Mutmainah. Perilaku Kepemimpinan, Iklim Sekolah, dan Sekolah Efektif. *Jurnal Administrasi* Pendidikan XXIV no. 1 (2000): 163.

Nastiti, Fajar Tri. Implementasi *Learning Organization* Untuk Mencapai Sekolah Efektif Di SD Neger 2 Perumnas Way Halim Bandar Lampung. Skripsi, Universitas Lampung, 2019.

Observasi, https://radarbojonegoro.jawapos.com diakses pada tanggal 12 November 2020.

Observasi, Wiwik Waka Humas di SMA Negeri 3 Tuban, pada 16 April 2021.

P., Anoraga. *Psikologi Kepemimpinan.* Jakarta: Rineka Cipta, 2001.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

P., Danang Rizky, dkk. Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membuat Keputusan. *Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan* 1 no. 3 (2018): 321.

Pratama, Rheza. *Pengantar Manajemen.* Yogyakarta: Deepublish Publisher, 2020.

Reason and James. Human Ero. *Ashgate,* ISBN 1-84014-104-2.

Rochaery, Eti, dkk. *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan.* Jakarta: Bumi Aksara, 2006.

Rochaety, Eti, dkk. *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan.* Jakarta: Bumi Aksara, 2005.

Rue, Lestie W., et. al. *Management: Skills and Application.* New York: McGraw-Hill Companies, 2003.

Salaga, Saiful. *Manajemen Srtategi dalam Peningkatan Mutu Pendidikan.* Bandung: Alfabeta, 2009.

Santoso, Budi. Kunci Keberhasilan Proses Pengambilan Keputusan. *Manajerial* 8 no. 16 (2010): 29.

Saondi, Ondi dan Sobarudin. *Konsep-Konsep Dasar Menjadi Sekolah Unggul.* Yogyakarta: Penerbit Deepublish, 2015.

Saputra, Aziz. Peran Kepala Madrasah dalam Membangun Budaya Religius di MAN 1 Palembang. *Skripsi.* Palembang: UIN Raden Fatah, 2017.

Satori, Djam'an dan Aan Komariah. *Metodologi Penelitian Kualitatiif.* Bandung: Alfabeta, 2009.

Schermerhorn. *Managing Organizational Behavior.* Canada: John Wiley and Sons, Icn., 1995.

Siswanto, H. B. *Pengantar Manajemen.* Jakarta: Bumi Aksara, 2010.

Siyoto, Sandu dan M. Ali Sodik. *Dasar Metodologi Penelitian.* Yogyakarta: Literasi Media Publishing, 2015.

Slamet, Yulius. *Pendekatan Penelitian Kualitatif.* Yogyakarta: Graha Ilmu, 2019.

Soetopo, Hendyat. *Perilaku Organisasi (Teori dan Praktik di Bidang Pendidikan).* Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2010.

Sondang, Siagian P. *Manajemen Strategi*. Jakarta: Bumi Aksara, 2004.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Sondang, Siagian P. *Sistem Informasi untuk Pengambilan Keputusan.* Jakarta: Gunung Agung, 1980.

Sudaryono. *Metode Penelitian Pendidikan.* Jakarta: Kencana, 2016.

Sugiono. *Memahami Penelitian Kualitatif.* Bandung: Alfabeta, 2009.

Sugiono. *Metode Penelitian Pendidikan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D.* Bandung: Alfabeta, 2013.

Sugiono. *Metode Penelitian Pendidikan.* Bandung: Alfabeta, 2009.

Supardi. *Sekolah Efektif.* Jakarta: PT Raja Garfindo Persada, 2013.

Suryana. *Metodologi Penelitian: Model Praktis Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif.* Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia, 2010.

Sutaryadi. *Administrasi Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional, 1993.

Sutisna, Oteng. *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional*. Bandung: Angkasa, 1989.

Suyuthi, Nurmadhani F., dkk. *Dasar-Dasar Manajemen: Teori, Tujuan, dan Fungsi.* Jakarta: Yayasan Kita Menulis, 2020.

Syafaruddin dan Anzhizan. *Sistem Pengambilan Keputusan Pendidikan.* Jakarta: Grasindo, 2008.

Syamsi, Ibnu. *Pengambilan Keputusan dan Sistem Informasi.* Jakarta: Bumi Aksara, 2000.

Syamsi, Ibnu. *Pengambilan Keputusan dan Sistem Informasi.* Jakarta: Bumi Aksara, 2007.

Usman, Husaini. *Manajemen Teori Praktik & Riset Pendidikan.* Yogyakarta: Bumi Aksara, 2008.

W.K., Hoy, dan Miskel C.G. *Administrasi Pendidikan Teori, Riset, Dan Praktik Edisi 9.* Alih bahasa oleh Daryatno& Rianayati K. P. Yogyakarta : PustakaPelajar, 2014.

Wahyosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahan.* Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011.

Widiyastuti, Margareta dan Suharsimi Arikunto. Dinamika Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Sekolah Efektif di SD Kanisius Kadirojo, Sengkan, Duwet. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan* 3 no 1 (April 2015): 86.

Widodo, Suparno Eko. *Manajemen Mutu Pendidikan.* Jakarta: Ardadizya, 2011.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Yunus Moh., dan A. Risma Jaya. *Metode dan Model Pengambilan Keputusan (The Way to Success).* Indramayu: Penerbit Adab, 2020.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id