

KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL, PENGAMBILAN KEPUTUSAN DAN IMPLEMENTASI RENCANA STRATEGIS

Oleh :

Tarita Maulida

Staff Tata Usaha di Sekolah Laboratorium Percontohan UPI
(email: tarita.maulida@gmail.com)

ABSTRAK

Implementasi rencana strategis merupakan tahap paling sulit karena merupakan proses berbagai strategi dan kebijakan berubah menjadi tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur sehingga diperlukan sumber daya yang baik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional yang diikuti dengan kemampuan pengambilan keputusan yang baik berpengaruh positif dan efektif terhadap implementasi rencana strategis. Kondisi tersebut dimungkinkan karena kepala sekolah transaksional mampu melaksanakan pengambilan keputusan dengan baik mengenai siapa yang akan melaksanakan, apa yang harus dilaksanakan dan bagaimana sumber daya manusia bertanggung jawab terhadap implementasi rencana strategis.

Kata Kunci : Implementasi Rencana Strategis, Kepemimpinan Transaksional, Pengambilan Keputusan

Abstract

Strategic plan implementation phase is the most difficult due process is different strategy and policy measures to be change through the development programs, budgets and procedures resources needed so good. The study results showed that transactional leadership followed by the ability of a good decision making positive influence and effective implementation of strategic plan. It's possible because transaksional principalship able to do with good decision on who is going to implement, what should be done and how human resources responsible for implementation of strategic plan.

Keywords : Implementation Of Strategic Plan, Transactional Leadership, Decision Making,

PENDAHULUAN

Salah satu cara untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah dapat dilakukan dengan meningkatkan kualitas perencanaan strategik pendidikan di sekolah (Hoy & Miskel, 2008; Sa'ud & Makmun, 2005; Bryson, 2004; Fidler, 2002). Berdasarkan berbagai hasil penelitian terdahulu, terdapat hubungan yang positif antara perencanaan strategik pendidikan dengan kualitas pendidikan (Bryson, 2004; Fidler, 2002).

PP Nomor 19 Tahun 2007 Pasal 49 menjelaskan bahwa pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas. Kebijakan ini memberi arahan kepada lembaga pendidikan untuk mengelola lembaganya dengan komponen-komponen yang diamanatkan dalam kebijakan tersebut untuk mencapai tujuannya.

Jenjang pendidikan yang keberadaannya paling penting adalah Sekolah Dasar, karena seseorang memulai proses menempuh dunia

pendidikannya diawali dari jenjang sekolah dasar. Siswa tidak dapat melanjutkan pendidikannya ke SLTP dan SLTA tanpa menyelesaikan pendidikan di jenjang Sekolah Dasar. Dalam buku yang diterbitkan oleh Depdiknas (2001:7) menjelaskan bahwa "Melalui Sekolah Dasar (SD) anak didik dibekali dengan kemampuan dasar dan keterampilan dasar agar mampu mengantisipasi permasalahan dalam kehidupannya sehari-hari termasuk keterampilan berolah raga serta keterampilan hidup lainnya (*life skill*).” Dengan demikian, sekolah dasar merupakan jenjang pendidikan yang membekali atau memberikan dasar-dasar serta menyiapkan peserta didik untuk mengikuti pendidikan pada jenjang berikutnya.

Mengingat sangat pentingnya pendidikan sekolah dasar maka sangat dibutuhkan perencanaan yang baik terutama yang mampu mengakomodasi program setiap visi pada masing-masing sekolah dasar. Analisa terhadap isu-isu strategis yang melekat pada konteks pendidikan jenjang paling dasar.

Permasalahan yang ada pada Sekolah Dasardi Kecamatan Sukasari Bandung meliputi

rendahnya kompetensi kepala sekolah, rendahnya kualifikasi pendidikan guru, ketidaksesuaian kualifikasi pendidikan guru dengan mata pelajaran yang diajarkan, belum maksimalnya perolehan nilai akreditasi sekolah, serta keadaan fasilitas atau sarana prasarana sekolah yang masih dibawah standar minimal, dapat dijadikan bahan pemikiran oleh para pengelola sekolah dasar untuk dikembangkan suatu sistem perbaikan sekolah yang berkesinambungan, karena sampai saat ini nampak bahwa perbaikan yang dilakukan masih bersifat parsial, tidak berkesinambungan dan hanya bersifat tambal sulam. Sehingga diperlukan suatu renstra dalam meningkatkan kualitas sekolah. Dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa kualitas pendidikan di sekolah tidak bisa terlepas dari kualitas perencanaan strategik yang dimiliki oleh sekolah.

Sekolah harus memiliki sebuah renstra yang mapan. Melalui renstra yang telah didasarkan pada analisis situasi internal di dalam organisasi itu sendiri maupun situasi eksternal yang mereposisi setiap unsur-unsur diluar organisasi yang berpengaruh terhadap keberlangsungan organisasi, diharapkan sekolah akan dapat berkembang dengan baik dan dapat mencapai tujuannya. Berdasarkan berbagai hasil penelitian terdahulu, terdapat hubungan yang positif antara perencanaan strategik pendidikan dengan kualitas pendidikan (Bryson, 2004; Fidler, 2002). Dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa kualitas pendidikan di sekolah tidak bisa terlepas dari kualitas perencanaan strategik yang dimiliki oleh sekolah.

Tidak cukup dengan renstra yang diformulasikan saja, akan tetapi renstra tersebut harus benar-benar efektif dalam implementasinya. Sebagaimana yang dinyatakan Courtney (2002, hlm. 211) Bahwa membuat renstra saja tidak cukup, tapi harus juga dengan mengembangkan program yang efektif, rencana aksi, anggaran, dan proses implementasinya, yang akan membawa kehidupan kestrategi dan menciptakan nilai nyata bagi organisasi (atau masyarakat) dan bagi *stakeholder*.

Dari berbagai permasalahan yang dapat mempengaruhi efektifitas implementasi rencana strategik di sekolah, terdapat dua fokus permasalahan dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut :

Masalah kepemimpinan disini difokuskan kepada kemampuan pemimpin dalam memberdayakan dan memotivasi guru dan staff dalam arah dan tujuan sekolah yang ditetapkan, kurangnya mengendalikan guru dan staff supaya tetap berada pada koridor tugas, kurangnya memberi perhatian, penilaian dan pengawasan

secara personal terhadap guru dan staff, kurangnya dorongan kepada guru dan staff untuk melakukan tugas-tugas sekolah dan memastikan guru dan staff tidak menyimpang dari peraturan dan standar, tidak ada penghargaan terhadap guru yang berprestasi.

Permasalahan yang ada dalam pengambilan keputusan diantaranya adalah kurangnya pemahaman terhadap tujuan sekolah, kurangnya kemampuan (*skill*) kepala sekolah dalam membuat rencana strategik, kurangnya inisiatif atau keterlibatan anggota dalam menentukan prioritas program/kegiatan sekolah serta rendahnya pengetahuan mengenai alat atau metode pengambilan keputusan. Permasalahan-permasalahan tersebut dapat terlihat dari tingginya angka ketidakhadiran dan keterlambatan guru dan staff dalam rapat rutin sekolah serta tidak efektifnya program/kegiatan yang dilaksanakan di sekolah.

Dengan pendekatan deskriptif kuantitatif, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana deskripsi implementasi renstra, kepemimpinan transaksional dan pengambilan keputusan kepala sekolah, serta berapa besar pengaruh kepemimpinan transaksional dan pengambilan keputusan kepala sekolah terhadap implementasi renstra pada Sekolah Dasar di Kecamatan Sukasari Bandung. Oleh karena itu metode yang digunakan adalah metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif, yang bertujuan membuat deskripsi secara sistematis, factual, dan akurat mengenai fakta-fakta dan sifat-sifat dari populasi Sekolah Dasar di Kecamatan Sukasari Bandung.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Sekolah Dasar yang ada di wilayah Kecamatan Sukasari Bandung yang berjumlah 28 Sekolah Dasar. Penelitian ini tidak mengkaji seluruh unit populasi yang diteliti, karena keterbatasan biaya, tenaga dan waktu yang tersedia. Dengan demikian penelitian ini merupakan penelitian sampel. Menurut Sugiyono (2012, hlm. 118) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut dan agar hasil kesimpulan penelitian dapat digeneralisasikan untuk seluruh populasi, maka sampel yang diambil harus benar-benar representative.

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik random sampling dengan anggapan bahwa populasi Sekolah Dasar di wilayah Kecamatan Sukasari Bandung adalah homogen.

Wheelen dan Hunger (2003, hlm. 296) mendefinisikan implementasi strategik adalah sejumlah total aktivitas dan pilihan yang

dibutuhkan untuk dapat menjalankan perencanaan strategik. Implementasi strategik merupakan proses berbagai strategi dan kebijakan berubah menjadi tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur.

Program merupakan pernyataan aktivitas-aktivitas atau langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan. Program lahir dari proses formulasi yang diawali dari penentuan visi, misi, tujuan, strategi, dan kebijakan (lihat Hunger dan wheleen, 2003, hlm. 22).

Anggaran adalah program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang, setiap program akan dinyatakan secara rinci dalam biaya, yang dapat digunakan oleh manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan (lihat Hunger dan wheleen, 2003, hlm. 22). Program dalam rencana strategik harus dikonversi ke dalam rencana operasional tahunan dengan dukungan anggaran. Sebagaimana Allison dan Kaye (2005) mendukung pernyataan ini bahwa “

The implementation of the strategic plan should be on identifying the changes—the skills needs, systems and structures, and organization culture change. The strategic plan must be converted into an annual operating plan, with a supporting annual budget.

Anggaran tidak hanya memberikan perencanaan rinci strategi dalam tindakan, tetapi juga menentukan performa laporan keuangan yang memuat sumber dana (darimana), alokasi dana (untuk apa), dan pertanggungjawaban penggunaan dana (pelaporan).

Prosedur adalah system langkah-langkah atau teknik-teknik yang berurutan yang menggambarkan bagaimana suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan (lihat Hunger dan Wheelen, 2003, hlm. 18). Prosedur secara khusus merinci berbagai aktivitas yang harus dikerjakan untuk menyelesaikan program-program organisasi. Prosedur biasa disebut *Standar Operating Prosedur (SOP)*. SOP memuat rincian nama kegiatan, strategi yang digunakan, penanggung jawab kegiatan, dan langkah-langkah dalam menyelesaikan kegiatan tersebut. Penempatan personel yang sesuai dengan kompetensi yang dimiliki sangatlah penting dalam pelaksanaan program dan cepatnya adopsi terhadap struktur yang sesuai akan membuat organisasi mempunyai keunggulan kompetitif (lihat Hunger dan Wheelen, 2003, hlm. 307). Dengan demikian, sebuah SOP setidaknya harus memuat elemen struktur, strategi, model, dan pedoman.

Implementasi renstra yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pelaksanaan renstra yang dilihat dari pengembangan program, pengembangan system dan prosedur, serta pengembangan anggaran yang tersedia.

Kepemimpinan sebagai suatu proses sosial, dimana di dalamnya terdapat interaksi saling mempengaruhi satu sama lain. Sebagaimana yang dikatakan Yulk dalam Tony Bush (2008, hlm. 3) memberikan penjelasan tentang kepemimpinan sebagaimana berikut ini:

Most definitions of leadership reflect the assumption that it involves a social influence process whereby intentional influence is exerted by one person [or group] over other people [or groups] to structure the activities and relationships in a group or organization.

Asep Suryana (2013, hlm. 15) mengemukakan bahwa kepemimpinan memiliki pengertian sebagai kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin tentang bagaimana menjalankan kepemimpinannya sehingga bawahan dapat bergerak sesuai dengan yang diinginkan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan sebelumnya.

Kepemimpinan transaksional berasumsi bahwa motivasi bawahan akan muncul ketika pemimpin menghargai kinerja bawahan dengan memperhatikan minat – minat pribadi mereka (Burns, dalam Uno, 2007, hal. 58). Kepemimpinan transaksional juga melibatkan nilai-nilai, tetapi nilai-nilai tersebut relevan dengan proses pertukaran seperti kejujuran, tanggung jawab, dan timbal balik. Menurut Gibson, Ivancevich dan Donnelly (lihat Bertocci 2009, hal. 48), kepemimpinan transaksional adalah tipe kepemimpinan dimana pemimpin mengidentifikasi jenis penghargaan (*reward*) yang diinginkan anggotanya dan membantu mereka mencapai kinerja yang diinginkan organisasi dan hasilnya dihargai sesuai dengan kinerja yang dicapai. Kepemimpinan semacam ini membantu orang masuk ke dalam kesepakatan yang jelas, tulus hati dan memperhitungkan hak-hak serta kebutuhan orang lain.

Transaksi kepala sekolah dengan guru dan stafnya diangkat ke tataran moral jika diatur dengan prinsip-prinsip kejujuran, keadilan, tanggungjawab dan kesetiaan, karena nilai-nilai tersebut merupakan nilai intrinsic dalam pengalaman hidup manusia yang sesungguhnya.

Bass dan Riggio (2006, hal. 8) menyatakan bahwa:

Transactional leadership occurs when the leader rewards or disciplines the

follower, depending on the adequacy of the follower's performance. Transactional leadership depends on contingent reinforcement, either positive contingent reward (CR) or the more negative active or passive forms of management-by-exception (MBE-A or MBE-P).

Menurut pengertian di atas, kepemimpinan transaksional terjadi ketika penghargaan (*reward*) dan disiplin yang diberikan oleh pemimpin kepada anggotanya tergantung kepada kecukupan kinerja dari anggotanya. Kepemimpinan transaksional tergantung pada *contingent reinforcement*, baik *contingent reward* maupun manajemen dengan pengecualian aktif maupun pasif.

Karakteristik kepemimpinan transaksional terdiri dari dua aspek (lihat Bass dan Riggio 2006, hal. 8) yaitu:

1. Contingent reward (imbalan kontingen)

Pemimpin memberitahu anggotanya atau bawahannya tentang apa yang harus dilakukan anggotanya jika ingin mendapatkan imbalan tertentu dan menjamin bawahan akan memperoleh apa yang diinginkannya sebagai pengganti usaha yang dilakukan. Imbalan yang diberikan tidak selalu bersifat material tetapi juga dapat berupa non-material, seperti pengakuan pemimpin atas tugas yang sudah diselesaikan. Sistem tersebut diyakini dapat meningkatkan motivasi.

2. Management-by-exception (Manajemen pengecualian)

Pemimpin berusaha mempertahankan prestasi dan cara kerja dari bawahannya, apabila ada kesalahan pemimpin langsung bertindak untuk memperbaikinya. Manajemen pengecualian dibagi dua, yakni aktif dan pasif. Manajemen pengecualian disebut aktif apabila pemimpin melaksanakan tindakan kepemimpinannya dengan selalu mengawasi dan mengendalikan apa yang dilakukan oleh bawahannya agar mereka tidak melakukan kesalahan sehingga dapat menghasilkan kinerja yang disepakati. Manajemen pengecualian pasif, yaitu apabila pemimpin baru bertindak atau bereaksi untuk memperbaiki kesalahan yang dilakukan oleh bawahan setelah terjadi kesalahan tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh Heru (2004) dikemukakan bahwa kepemimpinan transaksional dapat digambarkan sebagai: (1) mempertukarkan sesuatu yang berharga bagi yang lain antara pemimpin dan bawahannya; (2) intervensi yang dilakukan sebagai proses organisasional untuk mengendalikan dan

memperbaiki kesalahan; (3) reaksi atas tidak tercapainya standar yang telah ditentukan (Avolio, Waldman & Einstein, 1988; Bycio, Allen & Hackett, 1995; Steers, Porter & Bigley, 1996; Masi & Robert, 2000).

Pemimpin transaksional menggunakan konsep *path-goal* sebagai *framework* dan tetap menyesuaikan dengan misi, arah dan tujuan organisasi dalam rangka mencapai efektifitas (Bertocci 2009, hal. 56). Teori *path-goal* berpendapat, bahwa pemimpin yang efektif dapat memotivasi bawahan dengan memberikan penghargaan terhadap pencapaian kinerjanya sesuai dengan tujuan dan waktu yang telah ditetapkan dalam tugas yang diberikan. Pemimpin harus mengkomunikasikan secara efektif kepada anggota atau bawahan mengenai tugas tugas yang diamanatkan kepada mereka dan meyakinkan mereka akan mendapatkan imbalan yang sesuai jika dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan tujuan organisasi tepat waktu.

Kepala sekolah transaksional akan sangat memperhatikan kebijakan dan pedoman pelaksanaan yang mempengaruhi pola promosi dan pengangkatan staf pembuatan keputusan, selalu mengupayakan perbaikan-perbaikan dalam evaluasi program, jalinan komunikasi vertical dan horizontal, koordinasi sub unit, strategi mengatur target khusus dan kegiatan tugas-tugas untuk pemecahan masalah serta kepemimpinannya dipandu dengan keahlian teknis dan rasionalitas (Danim 2012, hal. 141). Oleh karenanya, pemimpin transaksional harus memiliki informasi yang jelas tentang apa yang dibutuhkan dan diinginkan bawahannya, harus menetapkan tujuan yang jelas, harus menjelaskan keterkaitan antara kinerja dan penghargaan dan harus memberikan balikan yang konstruktif untuk mempertahankan bawahan pada tugasnya (Jung & Avolio dalam Heru, 2004).

Dari penjelasan-penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa dalam kepemimpinan transaksional, pemimpin menjanjikan dan memberikan penghargaan kepada bawahannya yang berkinerja baik serta mengancam dan mendisiplinkan bawahannya yang berkinerja buruk. Penghargaan dan hukuman yang diberikan pimpinan diharapkan mampu memotivasi bawahan untuk meningkatkan kinerjanya. Kondisi tersebut tentunya tergantung pada apakah pemimpin mampu mengendalikan penghargaan dan hukuman tersebut, serta apakah bawahan menginginkan penghargaan atau takut terhadap hukuman tersebut.

Pengambilan keputusan menurut Robbins (2003, hal. 69):

Decision making that is, they make choices from among two or more alternatives.

Keputusan diambil dengan membuat pilihan dari dua atau lebih alternatif. Pengambilan keputusan dilakukan sebagai jawaban atau reaksi dari timbulnya masalah, yaitu sebuah perbedaan antara situasi sekarang dan yang diinginkan yang mengharuskan kita mempertimbangkan alternatif-alternatif tindakan. Senada dengan Adair (2007, hlm. 1) pengambilan keputusan adalah mengenai tindakan apa yang harus diambil dan biasanya melakukan pilihan diantara beberapa opsi. Sedangkan Kondalkar (2007, hlm. 121) mengemukakan bahwa keputusan adalah mempelajari berbagai alternatif dan memilih alternatif terbaik untuk memecahkan masalah dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Mondy dan Premeaux (lihat syafaruddin & anzizhan, 2008 hal. 46) menjelaskan bahwa "*decision making is the process of generating and evaluating alternatives and making choices among them*". Pendapat ini menjelaskan bahwa pengambilan keputusan merupakan proses pada saat ada sejumlah langkah yang harus dilakukan dan pengevaluasian alternative untuk membuat putusan dari semua alternative yang ada.

Berdasarkan beberapa definisi pengambilan keputusan tersebut di atas, dapat dipahami bahwa hakikat pengambilan keputusan adalah memilih dua alternative atau lebih untuk melakukan suatu tindakan tertentu baik secara pribadi maupun kelompok. Pengambilan keputusan adalah proses pemecahan masalah dengan menentukan pilihan dari beberapa alternatif untuk menetapkan suatu tindakan dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Substansi pokok dari definisi tersebut yaitu adanya kebutuhan memecahkan masalah, adanya proses atau langkah-langkah, adanya beberapa alternative yang akan dipilih, adanya ketetapan hati memilih satu pilihan dan ada tujuan pengambilan keputusan yang disengaja.

Dalam pengambilan keputusan, seorang pemimpin seperti kepala sekolah dapat menggunakan beberapa prosedur yang diungkapkan oleh Yukl (2009, hlm. 99), yakni:

1. Keputusan autokratis. Manajer membuat keputusan sendiri tanpa menanyakan pendapat atau saran karyawan, dan karyawan tidak memiliki pengaruh langsung pada keputusan, atau dengan kata lain tidak ada partisipasi
2. Konsultasi. Manajer menanyakan ide dan pendapat pada karyawan, kemudian

membuat keputusan sendiri setelah dengan serius mempertimbangkan saran dan perhatian karyawan.

3. Keputusan bersama. Manajer bertemu dengan karyawan untuk mendiskusikan masalah yang dihadapi dan membuat keputusan bersama. Manajer tidak punya pengaruh lebih besar pada keputusan akhir dibanding partisipasi lain
4. Delegasi. Manajer memberikan otoritas dan tanggung jawab untuk membuat keputusan pada seseorang atau kelompok; manajer biasanya menentukan batas pembuatan keputusan final, dan persetujuan awal tidak selalu diperlukan sebelum keputusan diimplementasikan.

Keempat prosedur keputusan dapat diletakkan sebagai satu rangkaian kesatuan, dengan range tidak ada pengaruh dari orang lain hingga pengaruh yang tinggi.

Kerangka kerja yang ada dalam system pengambilan keputusan menurut Pradjudi dalam Syafaruddin & Anzizhan (2008, hal. 47) adalah sebagai berikut: (1) posisi orang yang berwenang dalam pengambilan keputusan, (2) problema (penyimpangan dari apa yang dikehendaki dan direncanakan atau dituju), (3) situasi si pengambil keputusan itu berada, (4) kondisi si pengambil keputusan (kekuatan dan kemampuan menghadapi problem), (5) tujuan (apa yang diinginkan atau dicapai dengan pengambilan keputusan).

Kast dan Rosenzweig (lihat syafaruddin & Anzizhan, 2008 hal. 47) menjelaskan bahwa tugas inti dari seorang manajer adalah pengambilan keputusan yang menembus seluruh pelaksanaan fungsi manajemen yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan seluruh aktifitas organisasi. Sentral dari tugas seorang manajer adalah pengambilan keputusan dalam mengkoordinasikan tugas-tugas dan usaha organisasi untuk mencapai sasaran. Dengan demikian, semua unsur yang telah dipaparkan di atas merupakan kesatuan yang harus ada dalam system kerja pengambilan keputusan.

Pada hakekatnya, pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakekat suatu masalah, pengumpulan fakta-fakta dan data serta penentuan yang matang dari alternative yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat (Siagian, 1990 hal. 83). Dijelaskan oleh siagian (1997) bahwa

efektifitas seorang manajer dalam pengambilan keputusan bergantung pada kemampuannya menggabungkan pendekatan ilmiah yang pada dasarnya merupakan pendekatan rasional dan logis dengan pendekatan kreatif yang didasarkan pada intuisi, perasaan dan pengalaman seseorang. Sejalan dengan pendapat tersebut di atas, Adair (1985, hal. 20) menjelaskan bahwa “*Managers without holistic minds tend to take narrow view of common problems, interpreting them in single disciplinary or functional ways*”. Pendapat ini menjelaskan bahwa para manajer harus memiliki kemampuan berfikir yang holistic, mendalam dan menyeluruh.

Model pengambilan keputusan rasional sering kali dianggap sebagai pengambilan keputusan terbaik. Model pengambilan keputusan rasional mengasumsikan bahwa pengambil keputusan memiliki informasi yang komplit, mampu mengidentifikasi semua opsi yang relevan dengan tidak bias dan memilih opsi dengan utilitas tertinggi (lihat Robbins & Judge, 2015 hal. 110)

Pendapat tersebut sejalan dengan yang disampaikan Triono (2012, hal. 22) bahwa model rasional mengasumsikan empat hal, yaitu pengambil keputusan bersikap rasional, memiliki pengetahuan yang tidak terbatas dan informasi yang luas dalam konteks pemecahan masalah, mampu menghitung probabilitas kesuksesan masing-masing alternative serta memiliki system preferensi yang konsisten dalam memilih alternatif terbaik.

Adapun langkah-langkah dalam pengambilan keputusan rasional (lihat Robbin & Judge, 2015 hal. 110) adalah: (1) definisikan masalah, (2) identifikasi criteria keputusan, (3) alokasikan bobot pada criteria tersebut, (4) kebangkan alternative-alternative, (5) evaluasi alternative-alternative tersebut, (6) pilihlah alternative terbaik. Sedangkan triono (2012, hal 22) berpendapat terdapat delapan tahapan mental dalam model rasional, yaitu: (1) mengenali masalah dan kebutuhan adanya keputusan, (2) identifikasi tujuan pengambilan keputusan, (3) mengidentifikasi data yang relevan dan menganalisis situasi keputusan, (4) mengembangkan alternative, (5) memilih alternative terbaik, (6) melakukan implementasi keputusan, (7) mengumpulkan umpan balik atas hasil keputusan yang diambil, (8) merevisi keputusan apabila diperlukan.

Kebalikan dari model pengambilan keputusan rasional adalah model intuitif. Kemungkinan cara yang paling tidak rasional dalam pengambilan keputusan adalah pengambilan keputusan intuitif, sebuah proses tanpa sadar yang diciptakan dari pengalaman

yang diperoleh, terjadi diluar pikiran sadar, berpegang pada asosiasi holistic atau kaitan antara potongan-potongan informasi yang tidak sama, cepat dan secara afektif dibebankan, berarti melibatkan emosi (lihat Robbin & Judge, 2015 hal 112).

Intuisi dapat didefinisikan sebagai sebuah pemahaman atau mengetahui tanpa sumber-sumber yang disadari untuk dipikirkan, diselidiki, atau dirasionalkan (lihat Triono, 2008 hal. 109). Pengambilan keputusan intuitif jauh melebihi dari sekedar menggunakan akal sehat karena hal ini meliputi sensor-sensor tambahan untuk mempersepsikan dan menyadari informasi dari luar pemikiran namun masih berasal dari dalam diri. Intuisi sulit diukur dan dianalisis sehingga sebagian besar peneliti meragukan intuisi dapat membantu pengambilan keputusan yang efektif.

Penelitian yang dilakukan oleh Krause *et.al.*(2007, hlm. 22) memberikan dua kesimpulan : pertama bahwa kolaborasi antara kepemimpinan delegatif-partisipatif dan konsultatif-advisory berperan penting dalam kesuksesan implementasi dan kesimpulan kedua menyatakan bahwa kesuksesan suatu implementasi merupakan proses jangka panjang dari adanya proses inovasi.

Kepemimpinan sangat menentukan keberhasilan proses manajemen stratejik. Kavanagh dan Ashkanasy (2006) dalam Wijayanti (2010, hlm. 26) telah membuktikan melalui penelitiannya terhadap penerapan manajemen stratejik dalam proses merger organisasi di lebih dari 100 organisasi yang diteliti selama rentang waktu sepuluh tahun yang dibagi ke dalam tiga tahap.

Peran kepemimpinan dalam proses manajemen stratejik tidak selalu berhasil positif, hal ini berkaitan dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Budiwibowo (2014, hlm. 131) menyimpulkan bahwa kepemimpinan yang lebih menekankan kepada pemberian imbalan mendorong guru dan staf disiplin terhadap tugas dan tanggung jawabnya untuk mencapai kinerja terbaik sehingga program – program sekolah dapat terealisasi dengan efektif, sehingga dapat diasumsikan bahwa untuk efektifitas proses manajemen stratejik maka dibutuhkan satu model kepemimpinan yang bersifat memotivasi bawahan dengan memperhatikan minat – minat pribadi mereka. Peneliti berasumsi bahwa kepemimpinan transaksional yang sesuai diterapkan pada proses manajemen stratejik.

Keberhasilan pelaksanaanstrategimemerlukan kemampuan atau keterampilan (*skill*) dalam hal pengambilan

keputusan. Hunger dan Wheelen (1996, hlm. 3) menyatakan bahwa ciri khusus manajemen strategis adalah penekanan pada pengambilan keputusan strategis yang berhubungan dengan masa yang akan datang dalam jangka panjang untuk organisasi secara keseluruhan. Secara manajerial keberadaan keputusan pada pokoknya akan menentukan masa depan suatu organisasi. Suatu keputusan yang diambil pada tahap implementasi strategi akan menentukan corak perilaku organisasi dan masa depan yang akan dicapainya. Adair (1985: hal. 2) menjelaskan “*the first requirement for success in any enterprise, then is high quality management decision*”. Keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan sangat bergantung pada tingginya mutu keputusan yang diambil oleh para manajer atau pemimpin.

Pengambilan keputusan kepala sekolah merupakan peran strategis dalam penerapan

manajemen strategik baik dalam tahap perencanaan, pelaksanaan, maupun evaluasi. Namun secara khusus dalam tahap implementasi, sebagaimana yang dijelaskan oleh Adair (1985: hal. 2) “*in any management situation a decision or series of decision must precede implementation*”. Setiap keputusan yang dibuat oleh para manajer dalam bidang dan fungsi manajemen maka haruslah diikuti dengan pelaksanaan rencana untuk pencapaian tujuan yang diinginkan.

Pimpinan lembaga pendidikan yang menguasai konsep – konsep pengambilan keputusan yang efektif akan mampu mendorong kinerja anggota organisasi dengan baik sehingga terwujudnya pelaksanaan program lembaga secara efektif (Syafaruddin & Anzizhan, 2004: hal. 11).

HASIL PENELITIAN

Dari hasil uji normalitas variabel Kepemimpinan Transaksional (X_1), pengambilan Keputusan Kepala Sekolah (X_2), dan Implementasi Renstra (Y) semuanya berdistribusi normal dimana nilai probabilitas atau signifikansi (α) lebih dari 0,05. Maka dari itu, untuk perhitungan korelasi variabel, peneliti menggunakan parametrik statistik melalui uji Spearman untuk mengetahui signifikansi ketiga variabel tersebut. Sedangkan hasil uji

homogenitas variabel Kepemimpinan Transaksional (X_1), Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah (X_2), dan Implementasi Renstra (Y) menunjukkan hasil bahwa semua data tidak homogen dimana nilai probabilitas atau signifikansi (α) kurang dari 0,05. Kondisi ini dimungkinkan terjadi karena antara Kepala sekolah, guru, Kepala tata usaha dan komite sekolah memiliki persepsi yang berbeda terhadap masing – masing variabel.

Tabel 1
Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis

Pengaruh Variabel	Koefisien Korelasi (R)	Nilai Persamaan Regresi	Sig.	Koefisien Determinasi	Variabel Lain
$X_1 \rightarrow Y$	0,676	$\hat{Y} = 53,720 + 0,432X_1$	0,000	45,7 %	44,3%
$X_2 \rightarrow Y$	0,670	$\hat{Y} = 48,983 + 0,401X_2$	0,000	44,9%	45,1%
$X_1 \& X_2 \rightarrow Y$	0,694	$Y = 48,582 + 0,244X_1 + 0,199X_2$	0,000	48,1 %	51,9%

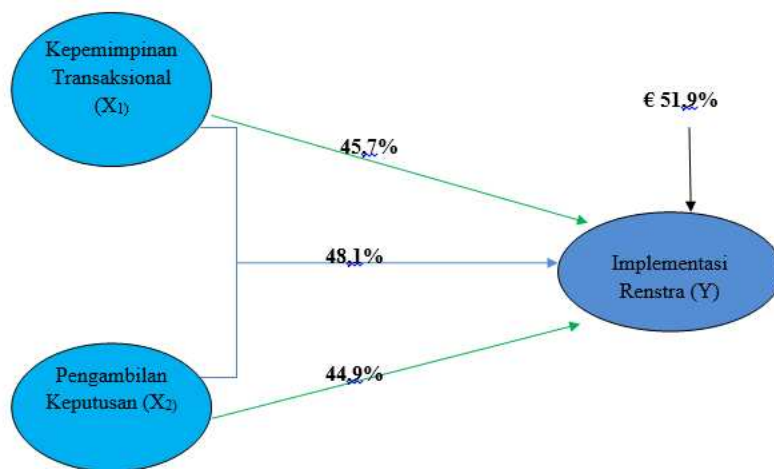
Tabel diatas merupakan besaran signifikansi pengaruh antara variabel X_1 , X_2 , dan Y . Signifikansi pengaruh Variabel Kepemimpinan Transaksional (X_1) terhadap Implementasi Renstra (Y) adalah sebesar 0,000. Dengan hasil perhitungan $\hat{Y} = 53,720 + 0,432X_1$ dan signifikansi pengaruh pada variabel ini besarnya lebih kecil dari 0,05. Maka dapat diartikan bahwa pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Implementasi Renstra berdasarkan persepsi Kepala Sekolah, komite sekolah, kepala TU dan guru memiliki pengaruh yang signifikan dan positif sebesar 45,7% pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Implementasi Renstra pada SD Se- Kecamatan Sukasari

Demikian pula dengan pengaruh pada Variabel Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah (X_2) terhadap Implementasi Renstra (Y). Korelasi yang ditunjukkan dengan perhitungan $\hat{Y} = 48,983 + 0,401X_2$, dengan nilai signifikansi kurang dari 0,05 yakni 0,000 menunjukkan korelasi yang signifikan dan positif antara kedua variabel tersebut. Implementasi Renstra (Y) pada SD Se- Kecamatan Sukasari dipengaruhi oleh Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah (X_2) sebesar 44,9%.

Adapun pengaruh secara simultan Variabel Kepemimpinan Transaksional (X_1) dan Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah (X_2) terhadap Implementasi Renstra (Y) pada SD Se- Kecamatan Sukasari dapat ditunjukkan melalui

persamaan $Y = 48,582 + 0,244X_1 + 0,199X_2$ dimana nilai signifikansinya adalah kurang dari 0,05, artinya variabel tersebut memiliki korelasi positif. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah

terhadap Implementasi Renstra secara bersama-sama adalah sebesar 48,1% sedangkan selebihnya dipengaruhi oleh faktor lain. Korelasi antar variabel tersebut tampak pada gambar berikut ini.



Gambar 1
Hasil Pengujian Variabel Penelitian
(Kepala Sekolah, komite sekolah, kepala TU dan guru)

PEMBAHASAN

Gambaran Implementasi Renstra (Y) Pada Sekolah Dasar di Kecamatan Sukasari Bandung

Penelitian terhadap Implementasi Renstra dilakukan terhadap empat kelompok responden, yakni kepala sekolah, kepala tata usaha, komite sekolah, dan guru pada Sekolah Dasar di Kecamatan Sukasari Bandung diperoleh informasi bahwa Implementasi Renstra pada Sekolah Dasar di Kecamatan Sukasari Bandung sudah berjalan sangat baik. Keberhasilan sekolah dalam implementasi rencana strategik sangat erat kaitannya dengan kepemimpinan kepala sekolah yang disertai dengan baiknya kemampuan dalam pengambilan keputusan (Adair: 1985, hal. 2), dan juga faktor psikologis dari individu yang ada di lingkungan sekolah seperti, budaya, komitmen, iklim, motivasi, dan lain-lain seperti yang dikemukakan oleh Wijayanti (2010, hlm. 24-32) yang menyatakan bahwa manajemen strategik dipengaruhi oleh kekuasaan, kepemimpinan, dan komitmen.

Gambaran Kepemimpinan Transaksional (X_1) Pada Sekolah Dasar di Kecamatan Sukasari Bandung

Hasil penelitian mengenai kepemimpinan menunjukkan kondisi yang baik. Kepemimpinan transaksional menekankan pada pemberian tugas berdasarkan kemampuan dari masing – masing guru dan staf dan mengakui perbedaan kemampuan dari setiap individu guru dan staf.

Pembagian tugas untuk melaksanakan program-program sekolah yang telah disusun dilakukan dengan mempertimbangkan aspek kemampuan, kemauan dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas dari bawahan. Selanjutnya pemimpin membuat kesepakatan apabila tugas yang didelegasikan berhasil dilaksanakan tepat waktu dan dengan hasil yang sesuai harapan maka akan diberikan imbalan (*reward*). Imbalan yang diberikan tidak harus berupa materi tetapi juga bisa berupa non-material, seperti pengakuan pemimpin atas tugas yang sudah diselesaikan, kepercayaan untuk melaksanakan tugas berikutnya atau promosi jabatan. Kebijakan tersebut diyakini dapat meningkatkan motivasi.

Gambaran Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah (X_2) Pada Sekolah Dasar di Kecamatan Sukasari Bandung

Hasil penelitian mengenai pengambilan keputusan kepala sekolah menunjukkan kondisi yang baik. Penguasaan konsep – konsep pengambilan keputusan yang dimiliki kepala sekolah telah mampu menghasilkan prioritas program sekolah dan dilaksanakan dengan efektif. Kepala sekolah selalu berusaha melakukan pengambilan keputusan yang terbaik dengan cara rasional dan melalui proses yang melibatkan guru dan staf. Pada kondisi tertentu apabila diperlukan kepala sekolah terkadang melakukan pengambilan keputusan secara intuisi namun selalu diusahakan melakukannya secara

rasional. Pada perilaku kepala sekolah sudah muncul kualitas dinamis dan dapat berubah seiring waktu. Sebagai contoh, perilaku yang sebelumnya merupakan konsultasi, dapat berubah menjadi keputusan bersama ketika bawahan menyetujui pilihan atasannya.

Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transaksional (X₁) terhadap Implementasi Renstra (Y) pada Sekolah Dasar di Kecamatan Sukasari Bandung

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transaksional pada Sekolah Dasar se-Kecamatan Sukasari Bandung dimana kepala sekolah, kepala tata usaha, komite sekolah dan guru sebagai responden menunjukkan adanya pengaruh secara positif dan signifikan dari kepemimpinan transaksional terhadap Implementasi Renstra. Kondisi tersebut menunjukkan, bahwa pada taraf implementasi kepemimpinan yang menerapkan pendekatan direktif atau transaksional menjadi sangat efektif karena program yang ada sudah tertuang dengan jelas, baik dari sisi tujuan, prioritas, waktu, sumber daya, penanggungjawab, anggaran maupun prosedurnya.

Kuatnya signifikansi ini dapat diasumsikan bahwa, implementasi renstra itu dijabarkan dalam bentuk program-program sekolah, dan guru beserta staf di dalam program-program tersebut memperoleh tanggungjawab dan kewenangan pimpinan sesuai dengan kemampuan dan kapasitasnya masing - masing sehingga implementasi renstra dalam rangka pencapaian tujuan sekolah akan sangat tinggi karena pembagian tugas-tugas yang harus diselesaikan sudah sesuai dengan kemampuan guru dan staf.

Persepsi guru dan kepala tata usaha pada pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap implementasi renstra tidak sebesar persepsi kepala sekolah. Kondisi ini dikarenakan kepala sekolah sering kali menunjuk langsung mereka yang dianggap mempunyai kemampuan dan kemauan untuk mengimplementasikan program – program sekolah. Kepala sekolah memberikan arahan yang jelas mengenai tugas dan peran bawahannya serta memberikan fasilitas dan perhatian yang diperlukan sehingga guru dan staf dapat melaksanakan tugasnya sesuai dengan harapan yang telah ditetapkan.

Demikian juga dengan persepsi komite sekolah pada pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap implementasi renstra tidak memberikan pengaruh yang signifikan dibandingkan dengan persepsi kepala sekolah. Hal ini dimungkinkan karena keberadaan komite sekolah kurang memainkan peran signifikan dan

hanya sebagai pelengkap struktur secara administratif. Faktor kesibukan biasanya menjadi kendala para komite sekolah untuk terlibat dalam melaksanakan program sekolah sehingga tidak jarang program sekolah yang melibatkan komite tidak terlaksana secara efektif.

Komite sekolah merupakan organisasi yang dibentuk sekolah sebagai wadah/media aspirasi orang tua siswa dan masyarakat sekolah dalam memberikan kontribusinya terhadap kemajuan dan kualitas penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Peran komite sekolah lebih kepada proses pengawasan (*monitoring*) terhadap pelaksanaan penyelenggaraan pembelajaran dan juga pelaksanaan program-program pendidikan sekolah. Peran dan tugas komite sekolah sampai saat ini masih terbatas pada aktivitas-aktivitas pengawasan, belum sampai kepada hal yang bersifat evaluatif dan bahkan pada sebagian sekolah, khususnya sekolah swasta, komite sekolah hanya sebatas pelengkap administrasi sekolah dimana peran dan fungsinya belum berjalan dengan baik.

Senada dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Ninik (2011) yang menyatakan bahwa komite sekolah merupakan lembaga mandiri dibentuk dan berperan dalam peningkatan mutu pelayanan dengan memberikan pertimbangan, arah dan dukungan tenaga, sarana, dan prasarana serta pengawasan pada tingkat satuan pendidikan. Pemberdayaan Komite Sekolah dapat diwujudkan diantaranya melalui pelibatan mereka dalam penyusunan rencana dan program sekolah, RAPBS, pelaksanaan program pendidikan dan penyelenggaraan akuntabilitas pendidikan. Salah satu tugas dan fungsi komite adalah sebagai badan pertimbangan dan pendukung dalam hal penyusunan dan penetapan RAPBS serta memberi dukungan dalam finansial khususnya dalam penggalan dana dari wali siswa atau masyarakat.

Analisis Pengaruh Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah (X₂) terhadap Implementasi Renstra (Y) pada Sekolah Dasar di Kecamatan Sukasari Bandung

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah pada Sekolah Dasar se-Kecamatan Sukasari Bandung dimana kepala sekolah, kepala tata usaha, komite sekolah dan guru sebagai responden menunjukkan adanya pengaruh secara positif dan signifikan dari pengambilan keputusan kepala sekolah terhadap Implementasi Renstra. Keadaan ini menggambarkan bahwa kepala sekolah mempunyai keterampilan atau kemampuan yang cukup memadai dalam hal pengambilan keputusan sehingga implementasi renstra dapat

tercapai sesuai dengan tujuan sekolah. Kepala sekolah mampu mengidentifikasi masalah secara jelas, mengeksplorasi alternative-alternative, menjaga keputusan-keputusan yang relevan dengan tujuan sekolah dan menggunakan intuisi secara akal sehat.

Pengambilan keputusan yang kepala sekolah untuk melaksanakan program-program sekolah seringkali dilakukan secara rasional dan jarang sekali pengambilan keputusan dilakukan secara intuisi karena intuisi sulit untuk diukur dan dianalisis. Pengambilan keputusan rasional biasanya dilakukan melalui rapat formal maupun informal dengan guru dan staf ataupun *stakeholder* lainnya. Model pengambilan keputusan rasional yang dilakukan oleh kepala sekolah mampu mengefektifkan implementasi renstra karena dalam prosesnya melibatkan warga sekolah untuk memaksimalkan potensinya untuk mencapai tujuan sekolah dengan hasil yang maksimal.

Persepsi guru, staf dan komite pada pengaruh pengambilan keputusan kepala sekolah terhadap implementasi renstra tidak sebesar persepsi kepala sekolah. Meskipun dalam proses pengambilan keputusan kepala sekolah melibatkan guru, staf dan komite namun keputusan paripurna ada pada kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin mempunyai kewenangan penuh dalam menentukan atau memutuskan prioritas program yang dilaksanakan. Melibatkan orang lain dalam pengambilan keputusan cenderung meningkatkan kualitas keputusan ketika partisipan memiliki informasi dan pengetahuan yang tidak dimiliki atasannya dan bersedia bekerja sama dalam menemukan solusi yang baik untuk masalah yang dihadapi. Hal ini sejalan dengan apa yang dikatakan oleh Fidler (2002, hlm. 52) yang menyatakan bahwa komunikasi dan partisipasi setiap personel di sekolah dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan yang akan berujung pada pencapaian tujuan sekolah.

Persepsi komite pada pengaruh pengambilan keputusan kepala sekolah terhadap implementasi renstra tidak sebesar persepsi kepala sekolah. Hal ini dimungkinkan karena keberadaan komite di negara kita merupakan inisiasi dari kepala sekolah, sehingga keputusan komite itu ada sebenarnya sebagai hasil keputusan kepala sekolah. Berbeda halnya dengan *School Commite* di Australia misalnya, (Asep Suryana, 2004) dimana komite sekolah memiliki kedudukan tertinggi dalam struktur organisasi di sekolah dan memiliki kewenangan penuh dalam mengambil keputusan-keputusan tentang sekolah. Bahkan yang menentukan siapa

yang akan menjabat sebagai kepala sekolah adalah *School Commite*. Atau seperti di Eropa dengan keberadaan LEA (*Local Educational Administration*) yang berperan sebagai komite sekolah dan bersama-sama dengan sekolah menentukan segala hal yang berkenaan dengan kepentingan sekolah. Sementara di Negara kita keberadaan komite sekolah kurang memainkan peran signifikan dan hanya sebagai pelengkap struktur secara administratif saja.

Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transaksional (X_1) dan Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah (X_2) terhadap Implementasi Renstra pada Sekolah Dasar di Kecamatan Sukasari Bandung

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional dan pengambilan keputusan Kepala Sekolah pada Sekolah Dasar se-Kecamatan Sukasari Bandung dimana kepala sekolah, kepala tata usaha, komite sekolah dan guru sebagai responden menunjukkan adanya pengaruh secara positif dan signifikan antara kepemimpinan transaksional dan pengambilan keputusan kepala sekolah terhadap Implementasi Renstra.

Rencana strategik merupakan suatu rencana yang ditujukan untuk meningkatkan mutu organisasi. Rencana strategik disusun berdasarkan berbagai hasil analisis lingkungan internal dan eksternal organisasi. Selain itu, rencana strategik juga didukung oleh kecenderungan-kecenderungan yang mungkin terjadi di masa depan (Porter, 2011). Rencana strategik adalah pedoman bagi organisasi/sekolah dalam melaksanakan kegiatan dalam upaya pencapaian tujuan sekolah. Renstra diperlukan sebagai upaya dalam mencapai keunggulan kompetitif suatu organisasi. Maka dari itu, para pemimpin organisasi haruslah bekerja dalam sebuah sistem yang ada pada proses perencanaan strategik. Maka dalam penyusunannya, renstra madrasah harus mendasarkan pada kebutuhan internal dan eksternal madrasah.

Perencanaan strategik adalah proses yang dilakukan suatu organisasi untuk menentukan strategi atau arahan, serta mengambil keputusan untuk mengalokasikan sumber dayanya (termasuk modal dan sumber daya manusia) untuk mencapai strategi ini. Berbagai teknik analisis bisnis dapat digunakan dalam proses ini, termasuk analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), PEST (Political, Economic, Social, Technological), atau STEER (Socio-cultural, Technological, Economic, Ecological, Regulatory).

Kepala sekolah sebagai pemimpin puncak sekolah yang melakukan kegiatan kepemimpinan

madrasah memiliki peran besar dalam mencapai tujuan pendidikan di madrasah. Certo (1995, hlm. 111), menyatakan bahwa “*Formulation calls on the best analytical and technical skill that an executive or executive team can muster, while implementation draws more heavily on leadership and administrative skills of a person or team*” .

Kaitanya dengan pemimpin, implementasi rencana strategik sangat ditentukan oleh kemampuan seorang pemimpin dalam organisasi. Kepemimpinan sangat menentukan keberhasilan proses manajemen strategik. Kepala sekolah sebagai pemimpin puncak sekolah yang melakukan kegiatan kepemimpinan sekolah memiliki peran besar dalam mencapai tujuan pendidikan di sekolah.

Kepala sekolah sebagai manajer mempunyai mempunyai peran penting dalam

pengambilan keputusan yang berpengaruh besar terhadap keberhasilan implementasi rencana strategis. Keputusan merupakan pangkal tolak dari seluruh kegiatan yang dilakukan oleh lembaga, karena tidak ada satupun fungsi manajemen yang dapat dilaksanakan tanpa melalui proses pengambilan keputusan.

Pengambilan keputusan merupakan ciri khusus dari manajemen strategik strategis yang mana berhubungan dengan masa yang akan datang dalam jangka panjang untuk organisasi secara keseluruhan (lihat Hunger & Wheelen, 1996 hal. 3). Dengan demikian, pengambilan keputusan tidak hanya substansif untuk menyusun rencana-rencana strategis, tetapi juga dalam menangani pelaksanaan tugas-tugas operasional serta mengatasi masalah-masalah yang dihadapi para manajer dan anggotanya.

SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Berdasarkan temuan-temuan yang diperoleh dari hasil pengolahan dan analisis data maka dapat dibuat kesimpulan bahwa, implementasi rencana strategik pada Sekolah Dasar di Kecamatan Sukasari Bandung secara keseluruhan telah dilaksanakan dengan cukup baik dan bisa dikatakan cukup efektif terutama pada ketepatan dalam penyelesaian program, setiap program memiliki penanggung jawab dan adanya laporan pertanggungjawaban keuangan terhadap setiap penggunaan dana. Kepemimpinan transaksional pada Sekolah Dasar sudah mampu mendelegasikan wewenang atau tugas kepada guru dan staff sesuai dengan potensinya. Kepala sekolah memberikan perhatian kepada bawahannya terhadap kondisi kondisi yang terjadi baik dalam pelaksanaan tugasnya sebagai tenaga pendidik maupun diluar tugasnya sebagai tenaga pendidik, baik secara formal maupun informal. Kepala sekolah mampu memberi motivasi guru dan staf dengan memberikan penghargaan atas pencapaian prestasi yang dihasilkan. Pengambilan keputusan kepala sekolah sudah dilakukan dengan baik dimana kepala sekolah selalu berusaha membuat keputusan yang rasional dengan cara

memanfaatkan data dan informasi serta memaksimalkan potensi bawahannya untuk memunculkan ide, gagasan atau saran yang mendukung pengambilan keputusan dalam melaksanakan program sekolah yang sudah ditetapkan.

Beberapa rekomendasi yang dapat dikemukakan yaitu lembaga sekolah selektif dalam hal rekrutmen guru honor, memfasilitasi program peningkatan kompetensi guru, berupaya meningkatkan kualitas dan kuantitas sarana prasarana, pengadaan sarana pendukung program kegiatan dan pembinaan terhadap kemampuan penggunaannya. Kepala sekolah, dalam hal memberi tugas kepada guru dan karyawan sesuai kompetensi yang dimiliki, bukan berdasarkan kedekatan pimpinan, memberi perhatian kepada guru dan karyawan tidak hanya sebatas urusan pekerjaan, tetapi juga terhadap keadaan keluarga guru dan karyawan, menjalankan suatu sistem pemberian penghargaan terhadap prestasi yang dicapai oleh personel sekolah. Kepala sekolah hendaknya lebih melibatkan lagi guru, staf dan komite dalam hal pengambilan keputusan untuk melaksanakan program – program sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

Adair, J. (1985). *Effective Decision Making*. London. Pan Books Ltd, Cavaye Place.

Adair, J. (2007). *Decision Making & Problem Solving Strategies*. London and Philadelphia. The Sunday times.

Allison, M., and Kaye, Jude. (2005). *Strategic Planning for Nonprofit Organizations : A Practical Guide and Workbook (Second Edition)*. New Jersey : John Wiley and Sons, Inc.

Avolio, J. B. And Bass, M. B. (2002). *Developing Potential Across a Full Range of*

- Leadership "Cases on Transactional and Transformational Leadership.* Lawrence Erlbaum Associates, Publisher Mahwah, New Jersey.
- Bass, M. B and Riggio. E. R. (2006). *Transformational Leadership (Second Edition).* Lawrence Erlbaum Associates, Publisher Mahwah, New Jersey.
- Bertocci, I. David (2009). *Leadership in Organization.* University Press of America, Inc.
- Bryson, J. M. (2004). *Strategic Planning for Public and Non Profit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement (Third Edition).* San Francisco: Jossey-Bass Publishing Co.
- Bush, Tony. (2008). *Leadership and Management Development.* Sage Publications Ltd.
- Courtney, R. (2002). *Strategic Management for Voluntary non Profit Organizations.* London: Routledge.
- Danim, Sudarwan. (2012). *Kepemimpinan Pendidikan: Kepemimpinan Jenius (IQ+EQ), Etika, Perilaku Motivasional, dan Mitos.* Bandung: Alfabeta.
- Fidler, B. (2002). *Strategic Management for School Development.* London: SAGE Publications.
- Heru, Tri. (2004). *Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformational Terhadap Kepuasan Bawahan.* Jurnal Akuntansi dan Manajemen. STIE YKPN.
- Hoy, W.K. dan Miskel, C.G. (2008). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice (Eight Edition).* New York: Mc Graw Hill.
- Hunger, J. David dan Wheelen, Thomas L. (2003). *Manajemen Strategis.* Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Kondalkar, V.G. (2011). *Organizational Behaviour.* New Delhi: New Age International Ltd.
- Krause, at.,al. (2007). *Implementing Process Innovations : The Benefits of Combining Delegation-Participative with Consultative-Advisory Leadership.* Journal of Leadership and Organizational Studies 14:16. Sage Publications.
- Ninik (2011). *Peranan Komite Sekolah Dalam Pembiayaan Pendidikan Di Sma Negeri 1 Tuntang Kabupaten Semarang.* Jurnal Edukasi, No. 1, 2011, hal. 1. FIP - Universitas Negeri Semarang
- Robbins, Stephen P. (2003). *Essentials of Organizational Behaviour.* Seventh Edition. San Diego: Prentice Hall.
- PP No. 19 Tahun 2007 *Tentang Standar Pengelolaan Pendidikan*
- Sa'ud, U. dan Makmun, A.S. (2009). *Perencanaan Pendidikan: Suatu Pendekatan Komprehensif.* Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Siagian, Sondang P. (1990). *Sistem Informasi untuk Pengambilan Keputusan.* Jakarta: CV. Hajimas Agung.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D.* Bandung: Alfabeta.
- Suryana, Asep, (2004). *Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kreatifitas Komite Sekolah dalam Membangun Mutu Sekolah,* Tesis. Sekolah Pasca Sarjana, Universitas Pendidikan Indonesia.
- Suryana, Asep. (2013). *Value Based Leadership.* Bandung : Nurani Press
- Syarafuddin dan Anzizhan. (2008). *Sistem Pengambilan Keputusan Pendidikan.* Jakarta : Grassindo.
- Uno, Hamzah B. (2007). *Teori Motivasi dan pengukurannya: Analisis di Bidang pendidikan.* Jakarta : Bumi Aksara.
- Wijayanti, Dewi Tri. (2010). *Faktor-faktor yang mempengaruhi Manajemen Strategik pada Organisasi Nonprofit : Studi Manajemen Strategik pada Dinas Provinsi Jawa Timur.* Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol. 12. No.1. Maret, hlm. 24-32.
- Yulk, Gary A. (2009). *Kepemimpinan Dalam Organisasi. Edisi Kelima.* Jakarta: Indeks