

## KARAKTERISTIK TIPE PENGAMBILAN KEPUTUSAN ANGGARAN KEPALA SEKOLAH

Trisharsiwi<sup>1</sup>, Wachid Pratomo<sup>2</sup>

Program Studi Pendidikan Guru Sekolah Dasar<sup>1,2</sup>

Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa<sup>1,2</sup>

Email: trisharsiwi@yahoo.com

**Abstract:** This study set a goal to describe the characteristics types of educational budget decision making in Taman Muda Ibu Pawiyatan Tamansiswa Yogyakarta. The research was carried out over six months with research subjects: the Chairperson of the Ibu Pawiyatan Board, the Chairperson of the Taman Muda Ibu Pawiyatan Division, Teachers in the Taman Muda Ibu Pawiyatan, the treasury division, several staffs involved in the budgeting, parents involved in seeking funding sources, and people who were always critical in every decision making and budgeting, both at the level of the Mother Pawiyatan Board or in the Taman Muda Ibu Pawiyatan Division. Research data were collected using in-depth interviews, observation, and documentation. The research data were analyzed using the Huberman and Miles version of the data analysis technique consisting of data reduction, data presentation, and concluding. The results showed that the characteristics of the decision making type in the principal's education budget are situational, sometimes using his authority, but in certain situations involving the subordinates' point of view democratically.

**Keywords:** characteristics, type, decision making, school principal.

### PENDAHULUAN

Sentralisasi pendidikan yang diterapkan beberapa waktu belakangan ini membuat pengelolaan sekolah tidak berjalan dinamis, karena untuk memutuskan kebijakan sekolah harus selalu mengacu pada peraturan pusat. Keputusan yang akan dibuat sekolah mengalami stagnasi atau kemandegan, padahal sekolah ingin cepat adanya perubahan sesuai perkembangan kebutuhannya. Pelaksanaan manajemen berbasis sekolah sudah dilaksanakan sejak tahun 2004, namun sampai sekarang masih banyak sekolah yang menggunakan paradigma lama, menunggu petunjuk dari atas. Akibatnya masih banyak sekolah yang seakan-akan takut untuk bertindak atau mengelolasekolahnya di luar kebiasaan selama ini.

Manajemen berbasis sekolah bertujuan untuk memberdayakan sekolah, terutama sumberdaya manusianya (kepala sekolah, guru, karyawan, siswa, orangtua siswa, dan masyarakat sekitarnya), melalui pemberian kewenangan, fleksibilitas, dan sumberdaya lain untuk memecahkan persoalan yang dihadapi oleh sekolah yang bersangkutan (Depdiknas, 2006). Sekolah sebenarnya yang paling memahami permasalahan di

sekolahnya, sekolah merupakan unit utama yang harus memecahkan permasalahannya melalui sejumlah keputusan yang dibuat mendekati kebutuhan sekolah. Untuk itu kepala sekolah harus memiliki kewenangan (otonomi), tidak saja dalam pengambilan keputusan anggaran pendidikannya, akan tetapi juga dalam mengatur dan mengurus kepentingan sekolah menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi warga sekolah sesuai dengan payung kebijakan makro pendidikan nasional.

Keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuan institusional pendidikan salah satunya bergantung pada profesionalitas kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan. Kepala sekolah memiliki kewenangan dalam menetapkan arah pendidikan sekolah melalui perumusan visi, misi dan tujuan sekolah. Untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan sekolah diperlukan biaya pendidikan, yaitu semua pengeluaran yang memiliki kaitan langsung dengan penyelenggaraan pendidikan (Harsono, 2007). Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan dituntut memiliki kompetensi secara lengkap, agar dapat memimpin lembaga pendidikan secara efektif dalam bingkai manajemen berbasis sekolah.

Dua di antara dua puluh lima kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah agar dapat memimpin lembaga pendidikan secara efektif dalam bingkai Manajemen Berbasis Sekolah adalah mengelola keuangan dan mengambil keputusan secara terampil (Mulyono, 2008). Kompetensi kepala sekolah dalam mengambil keputusan secara terampil meliputi: (1) menjangkau informasi berkualitas sebagai bahan untuk mengambil keputusan; (2) mengambil keputusan secara terampil (cepat, tepat, cekat); (3) memperhitungkan akibat pengambilan keputusan dengan penuh perhitungan (*least cost and most benefit*); (4) menggunakan sistem informasi sekolah sebagai dasar dalam pengambilan keputusan (Mulyono, 2008)

Kebijakan Anggaran Pendidikan di Perguruan Tamansiswa diatur secara terpusat oleh Majelis Luhur Persatuan Tamansiswa. Dalam Pasal 61 disebutkan: "Pengelolaan keuangan pada Persatuan Tamansiswa dan Anggota-anggota dilaksanakan secara terpusat di tingkat Majelis Luhur serta di Badan-badan Pimpinan Anggota Persatuan Tamansiswa" (MLPT, 2008). Kebijakan ini dapat mengganggu aktivitas pendidikan di Taman Muda Ibu Pawiyatan. Hasil wawancara dengan kepala sekolah mengharapkan adanya kewenangan yang lebih besar dalam pengelolaan dana, agar lebih mudah disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan rutin di lapangan. Penentuan anggaran pendidikan di Taman Muda Ibu Pawiyatan dalam kenyataannya di tentukan di Tingkat yang lebih tinggi, maka sangat diperlukan kemampuan dari kepala sekolah untuk membuat keputusan anggaran pendidikan yang tepat bagi sekolahnya, agar tidak menghambat dalam pelaksanaan rutin proses belajar dan mengajar.

Peraturan Besar Tamansiswa memberikan kewenangan kepada Majelis Ibu Pawiyatan dalam pengambilan keputusan anggaran pendidikan di Taman Muda Ibu Pawiyatan Tamansiswa, bukan kepada kepala sekolah yang mengetahui secara persis persoalan-persoalan yang dihadapi oleh sekolah. Fokus utama dalam penelitian ini adalah bagaimana karakteristik tipe pengambilan keputusan anggaran pendidikan

di Taman Muda Ibu Pawiyatan Tamansiswa. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan karakteristik tipe pengambilan keputusan anggaran pendidikan di Taman Muda Ibu Pawiyatan Tamansiswa Yogyakarta. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat bagi Majelis Luhur Persatuan Tamansiswa dan Majelis Ibu Pawiyatan Tamansiswa dalam mengelola dan merumuskan kebijakan pengambilan keputusan anggaran pendidikannya.

Pengambilan keputusan merupakan proses kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dalam usaha memecahkan suatu masalah (*problem solving*) yang sedang dihadapi, kemudian menetapkan berbagai macam alternatif yang dianggap paling tepat untuk dilaksanakan (Wursanto, 2005). Menurut Usman (2008) pada hakikatnya pengambilan keputusan merupakan suatu pendekatan sistematis terhadap hakikat suatu masalah, pengumpulan fakta-fakta dan penentuan yang matang dari alternatif yang dihadapi dan pengambilan tindakan tepat. Pengambilan keputusan juga merupakan suatu pilihan alternatif perilaku dari dua alternatif atau lebih. Pengambilan keputusan merupakan suatu proses yang fundamental, karena untuk mengambil keputusan yang tepat seseorang dihadapkan pada beberapa alternatif pilihan yang masing-masing memiliki konsekuensi.

Pengambilan keputusan adalah proses memilih suatu pemecahan masalah dari beberapa alternatif yang tersedia (Williams, 2001). Chong & Runyon (2004) menyatakan: "*It shows that in group decision-making process concerning the allocation of resources, compromises are made between decision-makers in order to come to some common agreement, if one in fact exists*", yang mempunyai makna bahwa membuat keputusan yang merupakan proses memadukan alokasi atas hasil-hasil temuan (rekrutmen), dilakukan dalam kelompok, dan memadukan diantara dua pembuat keputusan mengharuskan adanya suatu kesepakatan jika satu diantaranya benar-benar eksis dalam kenyataannya. Pengambilan keputusan merupakan suatu proses memadukan informasi tentang berbagai alternatif yang

relevan dan membuat suatu pilihan yang tepat. Dalam mengambil keputusan secara tepat dan cepat, seseorang harus memiliki kemampuan untuk mengeliminasi langkah-langkah yang tidak diperlukan dan menyederhanakan proses pengambilan keputusan.

Ada tiga faktor utama yang memengaruhi pengambilan keputusan dalam suatu organisasi (Usman, 2008), yaitu:

#### 1. Kondisi Internal dan Eksternal Organisasi

Kondisi internal organisasi di antaranya meliputi ketersediaan dana, kualitas sumberdaya manusia, peralatan yang dimiliki, struktur organisasi, sistem informasi, dan lain sebagainya. Faktor-faktor tersebut dapat menjadi kekuatan organisasi untuk terus dapat bertahan dan berkembang, namun dapat pula menjadi sebaliknya. Kondisi eksternal berpengaruh terhadap kualitas keputusan, karena kondisi eksternal ini memengaruhi kondisi internal organisasi. Misalnya faktor-faktor sosial, ekonomi, politik, hukum, dan budaya masyarakat harus menjadi bahan acuan manajemen dalam pengambilan keputusan.

#### 2. Ketersediaan Informasi

Ketersediaan informasi menjadi faktor yang sangat penting untuk menilai proses dan kualitas hasil keputusan yang diambil oleh manajemen. Kualitas maupun kuantitas masalah-masalah yang harus diselesaikan bervariasi, tetapi harus diselesaikan menurut urutan prioritasnya dengan hasil yang prima. Semua itu tergantung dari ketersediaan informasi yang dimiliki. Makin sedikit dan makin tidak akurat, makin besar risiko kesalahan dalam pengambilan keputusan yang dibuat.

#### 3. Keterampilan Pengambil Keputusan

Nilai-nilai yang dimiliki oleh seorang pengambil keputusan, misalnya seorang kepala sekolah, tergantung dari beberapa faktor utama, seperti intelegensi, kapasitas,

kapabilitas, rasa tanggung jawab, dan lain sebagainya. Risyanto (2006).

Berdasarkan hasil survei yang dilakukan oleh *Center of Creative Leadership (CCL)* ditemukan adanya lima tipe pengambilan keputusan (Risyanto, 2006) yaitu:

1. Memutuskan sendiri, yaitu pengambilan keputusan yang diputuskan sendiri oleh pengambil keputusan tanpa didiskusikan dengan pihak lain dan hanya mengandalkan informasi yang ada secara tertulis.
2. Mencari informasi, kemudian memutuskannya sendiri. Pengambil keputusan berusaha mencari informasi dari bawahan sebagai bahan pertimbangan pengambilan keputusan anggaran pendidikan di Taman Muda Ibu Pawiyatan Tamansiswa.
3. Berkonsultasi dengan bawahan, tetapi keputusan ada di tangan pengambil keputusan. Pengambil keputusan menyeleksi bawahan yang akan diajak membicarakan masalah anggaran pendidikan di Taman Muda Ibu Pawiyatan Tamansiswa. Masukan dari bawahan diolah sendiri oleh pengambil keputusan tanpa melibatkan mereka.
4. Berkonsultasi dengan tim kerja, kemudian memutuskannya sendiri. Pengambil keputusan berkonsultasi dengan tim kerja dan memintanya untuk terlibat secara aktif dalam membahas masalah anggaran pendidikan di Taman Muda Ibu Pawiyatan Tamansiswa. Namun keputusan tetap berada di tangan pengambil keputusan tanpa meminta kesepakatan dari tim kerja terlebih dahulu.
5. Bersama-sama dengan bawahan dalam mengambil keputusan. Masalah anggaran pendidikan di Taman Muda Ibu Pawiyatan Tamansiswa didiskusikan bersama bawahan, baik yang berkaitan dengan alternatif maupun pilihan keputusan yang akan diambil. Keputusan yang diambil harus mendapatkan persetujuan bersama antara pimpinan dengan bawahan.

Biaya pendidikan merupakan komponen yang sangat penting dalam penyelenggaraan pendidikan di Taman Muda Ibu Pawiyatan Tamansiswa Yogyakarta. Bagaimana biaya itu direncanakan, diperoleh, dialokasikan, dan dikelola merupakan persoalan anggaran pendidikan. Fungsi pembiayaan tidak mungkin dipisahkan dari fungsi lainnya dalam pengelolaan sekolah. Ketidakmampuan Taman Muda Ibu Pawiyatan untuk menyediakan biaya akan menjadikan proses belajar mengajar terhambat di sekolah. Hambatan pada proses belajar mengajar dengan sendirinya akan menghilangkan kepercayaan masyarakat pada Taman Muda Ibu Pawiyatan. Untuk menghilangkan hambatan tersebut perlu diupayakan langkah-langkah:

1. Mendapatkan biaya untuk menunjang kegiatan belajar mengajar dari berbagai sumber;
2. Mengelola penggunaan biaya pendidikan secara efektif dan efisien;
3. Mengalokasikan biaya pendidikan pada sasaran yang tepat, waktu yang tepat, dan jumlah yang tepat.

Berdasarkan teori-teori yang menjadi acuan dalam penelitian ini, sebagaimana hasil survai yang dilakukan oleh *Center of Creative Leadership* (CCL), maka tipe pengambilan keputusan yang tepat untuk diterapkan di Taman Muda Ibu Pawiyatan adalah :

1. Kepala sekolah berkonsultasi dengan bawahan, tetapi keputusan ada di tangan pengambil keputusan. Pengambil keputusan menyeleksi bawahan yang akan diajak membicarakan masalah anggaran pendidikan. Masukkan dari bawahan diolah sendiri oleh pengambil keputusan tanpa melibatkan mereka.
2. Kepala sekolah bersama-sama dengan bawahan dalam mengambil keputusan. Masalah anggaran pendidikan didiskusikan bersama bawahan, baik yang berkaitan dengan alternatif maupun pilihan keputusan yang akan diambil. Keputusan yang akan diambil harus mendapatkan persetujuan bersama antara pimpinan dan bawahan.

Berdasarkan beberapa tipe pengambilan keputusan yang telah disajikan diatas maka penulis tertarik untuk mengetahui karakteristik tipe pengambilan keputusan anggaran yang mana yang digunakan di SD Taman Muda Ibu Pawiyatan sehingga nantinya dapat diketahui apakah sudah sesuai atau tidak dengan Asas Tamansiswa.

## METODE

Penelitian ini merupakan penelitian dasar yang bertujuan untuk mengembangkan teori dan tidak memperhatikan kegunaan langsung yang bersifat praktis, penelitian dasar berkenaan dengan penemuan dan pengembangan ilmu (Sugiyono, 2007), dengan menggunakan pendekatan kualitatif atau naturalistik. Penelitian kualitatif menghasilkan deskripsi analistik tentang fenomena-fenomena secara murni bersifat informatif dan berguna bagi masyarakat peneliti, pembaca, dan partisipan (Sukmadinata, 2007).

Penelitian ini dilakukan di Taman Muda Ibu Pawiyatan Yogyakarta selama enam bulan. Penelitian ini merupakan penelitian dasar yang bertujuan untuk mengembangkan teori dan tidak memperhatikan kegunaan langsung yang bersifat praktis, dengan menggunakan pendekatan kualitatif atau naturalistik (Sugiyono, 2007). Penelitian ini juga menggunakan pendekatan emik dan etik (Moleong, 2008).

Berdasarkan kajian dan fokus penelitian, maka dalam penelitian ini berusaha untuk mengetahui bagaimana karakteristik tipe pengambilan keputusan anggaran pendidikan di Taman Muda Ibu Pawiyatan Tamansiswa. Jenis penelitian ini termasuk penelitian dalam skala kecil, karena kelompok yang diteliti merupakan satuan kecil yaitu Taman Muda Ibu Pawiyatan yang memiliki kekhususan dan keunggulan. Berdasarkan kajian dan fokus penelitian sebagaimana tersebut diatas, maka penelitian ini termasuk penelitian kualitatif dengan menggunakan analisis data secara kualitatif. Jenis penelitian yang sesuai adalah etnografi pendidikan. Etnografi pendidikan lebih mengacu pada sebagian atau seluruh proses pendidikan, (Manca, dalam Harsono, 2008). Penelitian ini menggunakan rancangan

etnografi dengan pendekatan eksplanasi secara menyeluruh tentang kompleksitas kehidupan kelompok (Sukmadinata, 2007). Kelompok yang diteliti adalah Taman Muda Ibu Pawiyatan Tamansiswa, mengenai karakteristik pengambilan keputusan anggaran pendidikan. Strategi penelitian yang akan digunakan adalah penelitian tunggal terpancang, artinya penelitian tersebut hanya dilakukan pada satu sasaran (Sutopo, 2002). Dalam penelitian ini hanya mengkaji satu masalah saja yaitu bagaimana karakteristik tipe pengambilan keputusan anggaran pendidikan di Taman Muda Ibu Pawiyatan.

Teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini berpedoman pada teknik analisis data versi Miles dan Huberman (2007) yang terdiri atas reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan teknik triangulasi data, yaitu teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain untuk

pengecekan atau sebagai bahan pembanding terhadap data yang terkumpul (Moleong, 2008).

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi ada beberapa karakteristik tipe pengambil keputusan anggaran pendidikan di Taman Muda Ibu Pawiyatan Tamansiswa Yogyakarta. Di antara beberapa tipe tersebut, kepala sekolah menerapkan keputusan bersama-sama dengan bawahan dalam mengambil keputusan. Masalah anggaran pendidikan di Taman Muda Ibu Pawiyatan Tamansiswa didiskusikan bersama bawahan, baik yang berkaitan dengan berbagai alternatif yang ada maupun pilihan keputusan yang akan diambil. Keputusan yang diambil mendapatkan persetujuan bersama antara kepala sekolah dengan bawahan. Karakteristik tipe pengambilan keputusan kepala sekolah dalam menentukan anggaran pendidikan di Taman Muda Ibu Pawiyatan tertera dalam tabel berikut ini:

Tabel 1. Karakteristik Tipe Pengambilan Keputusan Anggaran Pendidikan

No	Informasi	Temuan
1.	Kepala sekolah menerapkan keputusan bersama-sama dengan para pamong dalam mengambil keputusan. Masalah anggaran pendidikan di Taman Mudalbu Pawiyatan Tamansiswa didiskusikan bersama para pamong, baik yang berkaitan dengan berbagai alternatif yang ada maupun pilihan keputusan yang akan diambil. Keputusan yang diambil mendapatkan persetujuan bersama antara kepala sekolah dengan para pamong.	Penentuan Sumber Dana a. Kepala sekolah bersifat demokratis. b. Kepala sekolah tidak memaksakan kehendaknya. c. Keputusan diambil melalui musyawarah dan mufakat. d. Ada konsensus bersama antara kepala sekolah dengan para pamong. e. Ada transparansi anggaran
2.	Kepala sekolah membicarakan anggaran pendidikan dengan para pamong, tetapi keputusan ada di tangan kepala sekolah. Kepala sekolah menyeleksi pamong yang akan diajak membicarakan masalah anggaran pendidikan. Masukan dari para pamong diolah sendiri oleh kepala sekolah tanpa melibatkan mereka.	Penentuan Alokasi Dana a. Kepala sekolah mendominasi dalam mengambil keputusan . b. Ada perbedaan perlakuan dari Kepala sekolah terhadap para pamong. c. Kepala sekolah mengaburkan peran para pamong dalam proses pengambilan keputusan.

- |   |  |
|---|--|
| <p>3 Majelis Ibu Pawaiyatan membicarakan anggaran pendidikan dengan kepala sekolah dalam satu tim kerja dan melibatkannya secara aktif dalam membahas masalah anggaran pendidikan. Namun pengambilan keputusan anggaran pendidikan tetap berada di tangan Majelis Ibu Pawaiyatan tanpa meminta kesepakatan kepala sekolah.</p> <p>4 Kepalan sekolah berusaha mencari informasi dari para pamong sebagai bahan pertimbangan pengambilan keputusan anggaran pendidikan tanpa musyawarah dan mufakat dengan para pamong.</p> | <p>Penentuan Penggunaan Dana</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Kewenangan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan anggaran pendidikan yang sudah rutin (terprogram) sangat terbatas, tidak punya otonomi</li> <li>b. Pengambilan keputusan anggaran pendidikan di lingkungan Tamansiswa bersifat sentralistis.</li> <li>c. Kepala sekolah tidak dapat menentukan sendiri anggaran pendidikan yang sudah terprogram di sekolahnya.</li> </ol> <p>Penentuan Alokasi Dana</p> <p>Para pamong tidak diberi hak untuk ikut menentukan dalam pengambilan keputusan anggaran pendidikan.</p> <p>Penentuan Penggunaan Dana</p> <p>Kepala sekolah tidak mau terbuka dalam pengambilan keputusan anggaran pendidikan di sekolahnya.</p> |
|---|--|

Dalam penentuan sumber dana, Kepala sekolah dalam situasi tertentu menerapkan pengambilan keputusan bersama-sama dengan para pamong. Para pamong diajak mendiskusikan masalah anggaran pendidikan, baik yang berkaitan dengan berbagai alternatif yang ada maupun pilihan keputusan yang akan diambil. Konsensus dan demokrasi merupakan tipe pengambilan keputusan anggaran pendidikan yang dikembangkan di Taman MudaIbu Pawaiyatan Tamansiswa. Kecuali itu terlihat pula bahwa dalam pengambilan keputusan kepala sekolah tidak memaksakan kehendaknya. Hasil penelitian penulis jika dikomparasikan dengan penelitian Brown (2005), berjudul *Using research to support management decision making within the field of education* memiliki kesamaan dalam hal obyeknya, yaitu masalah manajemen pendidikan. Namun jika ditinjau dari subyek, tujuan dan metode penelitian yang digunakan adaperbedaannya. Penelitian Brown bertujuan untuk mengidentifikasi adanya cara yang lebih baik dan efektif dalam tipe pengambilan keputusan, baik dalam sektor privat maupun publik, dengan menemukan banyaknya fakta menarik melalui penelitian empiris. Hasil

penelitian itu menunjukkan adanya variasi dalam pengambilan keputusan.

Dalam penentuan alokasi dana, Kepala sekolah membicarakan anggaran pendidikan dengan para pamong, tetapi keputusan ada di tangan kepala sekolah. Kepala sekolah menyeleksi pamong yang akan diajak membicarakan masalah anggaran pendidikan. Masukan dari para pamong diolah sendiri oleh kepala sekolah tanpa melibatkan mereka. Kepala sekolah mendominasi dalam mengambil keputusan. Ada perbedaan perlakuan terhadap pamong senior dan pamong junior. Kepala sekolah mengaburkan peran pamong junior dalam proses pengambilan keputusan. Perbedaan perlakuan juga dijumpai dalam penelitian yang dilakukan oleh Rafaely, et.al, ( 2006), dengan judul *“Information selectivity in decisison making by younger and older adults”* di The British Academy, Inggris. Perbedaan tersebut bukan terletak pada dikotomi senior dengan junior, melainkan pada kemampuan memanfaatkan informasi yang ada secara selektif. Penelitian mereka bertujuan untuk mengolah penjelasan akhir dengan mengontrol faktor-faktor hasil percobaan dan memberi variasi pada tuntutan pemahaman sebagai bagian dari pembuatan

keputusan secara khusus (spesifik). Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa dalam pembuatan keputusan mereka yang sudah senior lebih selektif terhadap informasi daripada yang masih junior. Perbedaan selektivitas ini terletak pada perbedaan adanya tambahan kelengkapan bagi yang sudah senior, dan adanya keyakinan pada pengetahuan yang prinsip, serta adanya pengurangan kapasitas proses informasi. Terdapat perbedaan antara penelitian penulis dengan penelitian dari Rafaely, *et.al*, (2006) yaitu, penelitian mereka menggunakan metode eksperimen, sedangkan penulis menggunakan metode non eksperimen, disamping itu terdapat pula persamaan kedua penelitian tersebut yaitu keduanya sama-sama membahas adanya perbedaan dari pimpinan dalam menanggapi masukan dari bawahan senior dan junior dalam membuat keputusan.

Dalam penentuan penggunaan dana, Kepala sekolah dilibatkan secara aktif dalam membahas masalah anggaran pendidikan dan berada dalam satu tim kerja oleh Majelis Ibu Pawaiyatan. Namun pengambilan keputusan anggaran pendidikan tetap berada di tangan Majelis Ibu Pawaiyatan tanpa meminta kesepakatan kepala sekolah. Hal itu menunjukkan bahwa kewenangan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan anggaran pendidikan yang sudah rutin (terprogram) sangat terbatas, tidak punya otonomi. Gambaran semacam itu mengindikasikan bahwa pengambilan keputusan anggaran pendidikan di lingkungan Tamansiswa bersifat sentralistik.

Kepala sekolah tidak dapat menentukan sendiri anggaran pendidikan yang sudah terprogram di sekolahnya. Kepala sekolah hanya memiliki otonomi pada waktu mengambil keputusan anggaran pendidikan yang tidak terprogram. Hal ini berbeda dengan penelitian Tooley & Guthrie (2007), dengan judul *Budgeting in New Zealand secondary schools in a changing devolved financial management environment* yang membahas adanya perubahan sistem pendidikan dari tingkat pusat kepada tingkat sekolah yang bersangkutan. Desentralisasi pengambilan keputusan anggaran pendidikan diberlakukan

di lembaga pendidikan tersebut, sedangkan di Taman Muda Ibu Pawaiyatan Tamansiswa diberlakukan pengambilan keputusan yang sentralistik. Kepala sekolah berusaha mencari informasi dari para pamong sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan anggaran pendidikan. Namun kepala sekolah mengambil keputusan tanpa musyawarah dan mufakat dengan para pamong. Hal itu menunjukkan bahwa para pamong tidak diberi hak untuk ikut menentukan dalam pengambilan keputusan anggaran pendidikan. Kepala sekolah kelihatannya tidak mau terbuka dalam pengambilan keputusan anggaran pendidikan di sekolahnya. Hasil penelitian Rafaely, *et.al*, (2006) tentang "*Information selectivity in decision making by younger and older adults*" di The British Academy, Inggris juga mengidentifikasi pentingnya informasi dalam pengambilan keputusan anggaran pendidikan. Hasil eksperimen mereka menemukan bahwa dalam pembuatan keputusan mereka yang sudah senior lebih selektif terhadap informasi daripada yang masih junior.

Ada dua alternatif penjelasan untuk mempertimbangkan perbedaan usia ini. Pertama, adanya tambahan kelengkapan dalam selektivitas informasi bagi yang senior, yaitu keyakinan pada pengetahuan yang prinsip, sedangkan yang kedua disebabkan oleh pengurangan kapasitas proses informasi. Menanggapi hasil penelitian Rafaely, *et.al*, (2006) tersebut, maka ada baiknya kepala sekolah Taman Muda Ibu Pawaiyatan Tamansiswa tidak hanya sekedar menggali informasi dari bawahan, namun juga meminta pendapat bawahan dalam pengambilan keputusan anggaran pendidikan di sekolah tersebut, kemudian diseleksi untuk dijadikan keputusan yang terbaik.

Hasil penelitian Hausmann, *et al* (2008), dengan judul *Sequential evidence accumulation in decision making: The individual desired level of confidence can explain the extent of information acquisition* dengan teori barunya yang mengemukakan bahwa pendapat dan keputusan yang tidak menentu seringkali membatasi untuk menentukan rangkaian prioritas informasi

yang relevan. Dalam banyak hal seseorang harus membuat keputusan kapan saatnya menghentikan pencarian informasi. Dalam hal ini terlihat adanya kesamaan antara teori baru yang dikemukakan oleh Hausmann, et al (2008) dengan hasil penelitian penulis, yaitu sama-sama berpendapat akan pentingnya informasi dari berbagai sumber sebelum pimpinan membuat suatu keputusan, namun dari kedua penelitian tersebut terlihat adanya perbedaan, yaitu dalam penelitian penulis informasi dari bawahan hanya sebatas informasi, sedang dalam penelitian Hausmann, Daniel lebih fokus pada bagaimana dan kapan pimpinan harus menghentikan pencarian informasi.

## PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian dan mengacu pada fokus serta tujuan penelitian di Taman Muda Ibu Pawiyatan Tamansiswa Yogyakarta, maka diperoleh kesimpulan bahwa karakteristik tipe pengambilan keputusan anggaran pendidikan kepala sekolah bersifat situasional, kadang-kadang menggunakan otoritasnya, namun dalam situasi tertentu melibatkan bawahan secara demokratis. Ini bisa terlihat dari temuan dilapangan bahwa pengambilan keputusan anggaran melihat situasi yang ada, terkadang kepala sekolah hanya menjalankan keputusan dari majelis tamansiswa yang terkadang tidak mengetahui keadaan dilapangan. Namun pengambilan keputusan anggaran juga sering melibatkan kepala sekolah dan guru dalam membuat rancangan yang dibutuhkan disekolah dan akan musyawarahkan dipertemuan dengan majelis tamansiswa.

Sudah seyogyanya kepala sekolah diberikan keleluasaan untuk mengelola anggaran sekolahnya dengan catatan tidak keluar dari jalur yang telah ditetapkan majelis tamansiswa. Kesimpulan yang dapat ditarik dari penelitian diatas adalah pengambilan keputusan anggaran dilakukan oleh kepala sekolah dengan melibatkan guru serta dimusyawarahkan dengan Majelis Tamansiswa agar kebutuhan yang diperlukan diketahui bersama sehingga dapat diambil jalan terbaik dari keputusan tersebut.

## DAFTAR PUSTAKA

- Brown, J.H. 2005. Using research to support management decision making within the field of education. *Management Decision*. London Vol.43, Iss. 5/6; Pg. 691, 15 pgs.
- Chong, P.S., & Runyon, L.R. 2004. In Search of concensus team decision budget agreement. *International Journal of Educational management* Vol. 18, No. 5, pp. 297-303.
- Depdiknas, 2006. *Kilas Balik Pendidikan Nasional 2006*. Jakarta, Pusat Informasi dan Humas Depdiknas.
- Harsono. 2007. *Pengelolaan Pembiayaan Pendidikan*. Edisi revisi, cetakan I. Yogyakarta: Pustaka Book Publisher.
- Harsono. 2008. *Model-Model Pengelolaan Perguruan Tinggi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Hausmann, et al. 2008. *Sequential evidence accumulation in decision making: The individual desired level of confidence can explain the extent of information acquisition*. Judgment and decision Making. Vol. 3, March 2008, pp. 229-243.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. 2007. *Analisis Data Kualitatif, Buku Sumber Tentang Metode-metode Baru*. Terjemahan Tjetjep Rohendi Rohidi. Jakarta: UI-Press.
- MLPT, 2008. *Piagam dan Peraturan Besar Persatuan Tamansiswa: Keputusan Konggres XIX Persatuan Tamansiswa 2006*. Yogyakarta: Majelis Luhur Persatuan Tamansiswa
- Moleong, L.J. 2008. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Mulyono. 2008. *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*. Yogyakarta: Ar Ruzz Media.
- Rafaely, Vered, Itiel E., Dror, & Remington, B. 2006. Information selectivity in decision making by younger and older adults. *International Journal of Psychology Volume 41, 2006 - Issue 2*.
- Risyanto. 2006. "Faktor-faktor yang mempengaruhi kemampuan



pengambilan keputusan SLTP N (studi deskriptif analistik pada SLTP N di kec Ciamis kabupaten Ciamis)”, <http://digilib.upi.edu/pasca/available/etd-0927106-0938000>

- Sugiyono. 2007. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sukmadinata, N.S. 2007. *Pengembangan Kurikulum*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Sutopo, H.B. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Surakarta: Sebelas Maret University Press.
- Tooley, S. & Guthrie, J. 2007. Budgeting in New Zealand secondary schools in a changing devolved financial management environment. *Journal of Accounting & Organizational Change Vol. 3, No. 1, pp. 4-28*.
- Usman, H. 2008. *Manajemen: Teori, Praktik & Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Williams, C. 2001. *Manajemen, Buku 1*. Penerjemah: Sabarudin Napitupulu. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Wursanto, Ig. 2005. *Dasar-dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- .