



INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research

Volume 3 Nomor 2 Tahun 2023 Page 775-786

E-ISSN 2807-4238 and P-ISSN 2807-4246

Website: <https://j-innovative.org/index.php/Innovative>

## Efektivitas Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah: Ditinjau Gaya, Etika dan Kecerdasan Emosional

Septiara Yolanda<sup>1</sup>, Hamdani Gazali<sup>2</sup>, Ahmad Sabandi<sup>3</sup>, Hanif Alkadri<sup>4</sup>

Program Studi Administrasi Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Padang

Email: [septiarayolanda15@gmail.com](mailto:septiarayolanda15@gmail.com)<sup>1</sup>

### Abstrak

Pencapaian visi dan tujuan sekolah tidak lepas dari pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai seorang pemimpin, sehingga dibutuhkan pengambilan keputusan yang efektif agar setiap keputusan yang diambil tidak menimbulkan kekacauan dalam organisasi. Penulisan artikel ini bertujuan untuk membahas tentang efektivitas pengambilan keputusan kepala sekolah: ditinjau gaya, etika dan kecerdasan emosional kepala sekolah. Data penelitian diperoleh melalui tinjauan literatur untuk mensurvei, menganalisis, dan mensintesis literatur ilmiah yang disebarluaskan tentang topik yang dibahas. Penelitian ini memiliki beberapa tahap yaitu; 1) menentukan pertanyaan penelitian; 2) Identifikasi database yang menyediakan sumber yang paling relevan; 3) Menentukan kriteria inklusi/eksklusi; 4) Melakukan pencarian dalam literatur; 5) meninjau hasil pencaharian literatur; 6) Sintesis informasi yang dikumpulkan; 7) melakukan pengendalian terhadap informasi penelitian; 8) membuat kesimpulan dan menyusun laporan akhir. Beberapa temuan dari literatur tentang efektivitas pengambilan keputusan kepala sekolah haruslah memperhatikan; 1) gaya pengambilan keputusan yang sesuai dengan masalah yang akan diselesaikan adapun gaya pengambilan keputusan terdiri dari gaya rasional, gaya intuitif, gaya *spontaneous*, gaya *dependent*, gaya *avoidance/evitatif*; 2) etika dalam mengambil keputusan seperti integritas, rasa hormat, kasih sayang, keadilan, kehati-hatian, kesederhanaan, dan kebaikan bersama; 3) kecerdasan emosional yang terdiri dari kesadaran diri, manajemen diri, kesadaran sosial, dan manajemen hubungan.

Kata Kunci: *Pengambilan Keputusan, Gaya, Etika, Kecerdasan Emosional*

## Abstra ct

The achievement of the school's vision and goals cannot be separated from decision-making made by the principal as a leader, so effective decision-making is needed so that each decision taken does not cause chaos in the organization. The purpose of writing this article is to discuss the effectiveness of school principal decision making: in terms of style, ethics and emotional intelligence of school principals. Research data was obtained through a literature review to survey, analyze, and synthesize disseminated scientific literature on the topics discussed. This research has several stages, namely; 1) define research questions; 2) Identify databases that provide the most relevant sources; 3) Determine inclusion/exclusion criteria; 4) Do a search in the literature; 5) review the results of the literature search; 6) Synthesis of the information collected; 7) exercise control over research information; 8) draw conclusions and compile a final report. Several findings from the literature regarding the effectiveness of principals' decision making should be noted; 1) decision-making style that is appropriate to the problem to be solved while the decision-making style consists of rational style, intuitive style, spontaneous style, dependent style, avoidance/evitative style; 2) ethics in making decisions such as integrity, respect, compassion, fairness, prudence, moderation, and the common good; 3) emotional intelligence consisting of self-awareness, self-management, social awareness, and relationship management. Keyword: *decision making, style, ethics, emotional intelligence*

## PENDAHULUAN

Salah satu tolak ukur keberhasilan seorang pemimpin dalam kepemimpinannya adalah pembuatan keputusan yang efektif dalam segala situasi baik dari situasi lingkungan kompleks serta berada pada situasi ketidakpastian. Dalam lingkungan yang tidak pasti, pengikut mencari pemimpin mereka untuk memahami ketidakpastian dan menghasilkan keputusan berkualitas tinggi. Ada tekanan bagi para pemimpin untuk membuat keputusan dengan sangat cepat dan bisa terjadi kegagalan jika pilihan yang diambil salah (Leonie, Tiep, Alex, & Phu, 2020). Bagi seorang pemimpin hal yang sangat krusial dalam melaksanakan tugasnya adalah pengambilan sebuah keputusan organisasi. Oleh karena itu dalam pengambilan suatu keputusan perlu didukung oleh fakta, data, informasi yang akurat serta dukungan dari pihak yang akan melaksanakan suatu keputusan tersebut. Apabila terjadi kekeliruan dalam pengambilan keputusan maka kerugian besar akan terjadi pada organisasi (Kaja, 2019). Kepala sekolah sebagai pemimpin memiliki tugas dan tanggung jawab dalam membuat berbagai keputusan baik berupa keputusan strategis, taktis dan keputusan teknis. Setiap keputusan yang diambil oleh seorang kepala sekolah akan berdampak kepada semua pihak internal (guru, staf, peserta didik), serta eksternal sekolah (wali murid dan masyarakat). Menurut Goetsch dalam (Rifa'i, 2020) pengambilan keputusan berarti menghasilkan alternatif dan memilih

salah satu dari alternatif tersebut untuk menyiapkan tindakan yang sesuai. Proses pengambilan keputusan merupakan proses kognitif yang menghasilkan suatu pilihan. Proses semacam itu bisa rasional atau kurang rasional, dan mungkin didorong oleh pengetahuan eksplisit, pengetahuan implisit, atau oleh sistem kepercayaan seseorang.

Kepala sekolah memiliki konsekuensi dari tugasnya sebagai seorang pemimpin bahwa sebagian besar waktunya digunakan untuk mengambil keputusan. Hal ini berarti kesuksesan seorang pemimpin dalam menjalankan tugas dan perannya adalah sejauh mana dia terampil dalam mengambil sebuah keputusan (Siagian, 2003). Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah harus melalui berbagai tahap sehingga keputusan yang diambil benar-benar efektif sehingga tidak menimbulkan berbagai permasalahan pada saat suatu keputusan tersebut sudah diimplementasikan. Ada berbagai pendekatan dan pemahaman teoretis tentang bagaimana seorang kepala sekolah sebagai pemimpin membuat keputusan dalam situasi yang berbeda. Berbagai penelitian mengungkapkan suatu gagasan bahwa beberapa keputusan didasarkan pada hasil yang dialami dalam situasi serupa di masa lalu (*recognition-primed decision*, atau RPD) (Klein, 2008). Gaya pengambilan keputusan seperti ini bergantung pada orang-orang yang memiliki pengalaman dan diakui oleh anggota organisasi atas pilihan-pilihan efektif masa lalu. (Kahneman, 2011) dalam bukunya mengemukakan bahwa beberapa pemimpin menggunakan dua jenis sistem dalam proses pengambilan keputusan yang berbeda. Sistem yang pertama adalah sistem pengambilan keputusan berbasis intuisi yang membantu pemimpin dalam mengambil keputusan dengan cepat. Sistem yang kedua pemimpin lebih mengendalikan proses kognitif mereka. Penggunaan kedua sistem tersebut sama-sama berhubungan dengan keadaan emosi. (Kahneman & Klein, 2009) bersama-sama menyimpulkan bahwa kualitas keputusan seseorang akan dipengaruhi oleh prediktabilitas lingkungan.

Penggunaan berbagai hasil studi literatur (*heuristik*) membantu pengambilan keputusan oleh seorang pemimpin dalam berbagai situasi. *Heuristik* adalah jalan pintas untuk pengambilan keputusan, seperti coba-coba. (Simon, 2013) memperkenalkan konsep "*rasionalitas terbatas*", yang mengakui bahwa orang sering membuat keputusan dengan keterbatasan sumber daya, waktu dan kemampuan untuk menangani berbagai situasi secara kognitif. Teori pilihan rasional mengasumsikan bahwa kita dapat membuat keputusan secara rasional dengan mempertimbangkan semua faktor yang relevan, menimbang probabilitas dan memilih alternatif terbaik. Beberapa peneliti menyatakan bahwa emosi dan intuisi memiliki peran positif dalam pengambilan keputusan, termasuk pengambilan keputusan yang rasional (Ran et al., 2022) . Sementara itu, (Leonie et al., 2020) menyimpulkan bahwa mempengaruhi atau emosi memiliki peran bernuansa dalam pengambilan keputusan, mereka menerima bahwa mereka dapat memiliki efek negatif,

seperti keputusan untuk melakukan perilaku berisiko. Namun, bisa juga ada efek positifnya; dan emosi dapat membantu orang memisahkan informasi penting dan memahami situasi yang mereka hadapi.

Perbedaan antara intuisi dan emosi tidak selalu dipahami. (Simon, 2013) membahas apa yang disebutnya dua bidang pengambilan keputusan yang relatif diabaikan: pengambilan keputusan "intuitif" di satu sisi, versus pengambilan keputusan yang melibatkan interaksi antarpribadi dan pengaruh emosi pada perilaku itu. Dia berkomentar bahwa intuisi tidak boleh dipandang sebagai sesuatu yang irasional. Orang atau ahli yang berpengalaman memperoleh sejumlah besar premis "jika-maka" dari waktu ke waktu dan menggunakannya untuk mengambil langkah-langkah intuitif dalam penalaran dengan cepat. Pemimpin menggunakan kedua jenis pemikiran, intuitif dan analitis, dalam kombinasi, tergantung pada tugasnya. Orang juga cenderung menunda keputusan yang sulit, terutama ketika semua pilihan memiliki konsekuensi yang tidak diinginkan. Di sisi lain, tindakan non-produktif sering terjadi dalam keadaan di mana terdapat kendala waktu dan pembuat keputusan ditekankan karena berbagai alasan. Simon membedakan jenis intuisi yang digerakkan oleh keahlian dengan intuisi yang digerakkan oleh emosi. Yang pertama bisa disebut ahli pengambilan keputusan nonrasional, sedangkan yang kedua dapat dilihat sebagai pengambilan keputusan kontra-produktif irasional yang disebabkan oleh stres.

Dalam setiap pengambilan keputusan oleh seorang pemimpin pendidikan banyak indikator yang mempengaruhi baik tidaknya sebuah keputusan yang diambil. Indikator tersebut bisa berasal dari pemimpin itu sendiri (emosi, kemampuan, keterampilan) maupun tergantung dari lingkungan (situasi, anggota organisasi, pemerintah, aturan dan lain sebagainya). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui efektivitas pengambilan keputusan kepala sekolah: ditinjau gaya, etika dan kecerdasan emosional.

## METODE PENELITIAN

Studi ini telah dilakukan sebagai kajian literatur sistematis dalam berbagai penelitian. Dalam hal ini tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui efektivitas pengambilan keputusan kepala sekolah: ditinjau gaya, etika dan kecerdasan emosional. Tinjauan literatur digunakan untuk mensurvei, menganalisis, dan mensintesis literatur ilmiah yang disebarluaskan tentang topik tertentu. Sumber informasi ilmiah dapat ditemukan dalam artikel jurnal akademik, buku, prosiding konferensi, serta tesis dan disertasi (Laba et al., 2022). Data penelitian bersumber dari berbagai literatur yang berhubungan dengan topik penelitian. Selain itu, penulis tidak membatasi tahun terbit dari sumber literatur atau referensi-referensi yang digunakan asalkan relevan dengan topik yang dibahas dalam artikel ini. Penelitian ini memiliki beberapa tahap yaitu; 1)

Tentukan pertanyaan penelitian; 2) Identifikasi database yang menyediakan sumber yang paling relevan dan identifikasi istilah yang relevan (kosa kata terkontrol) untuk ditambahkan ke strategi pencarian; 3) Menentukan kriteria inklusi/eksklusi; 4) Melakukan pencarian dalam literatur yang diterbitkan melalui database yang teridentifikasi; 5) meninjau hasil pencaharian literatur; 6) Sintesis informasi yang dikumpulkan; 7) melakukan pengendalian terhadap informasi penelitian; 8) membuat kesimpulan dan menyusun laporan akhir.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Kepala sekolah sebagai pimpinan harus mempertimbangkan semua opsi yang diperlukan dan hasil keputusan mereka serta menyadari bahwa setiap keputusan yang dibuat dapat memengaruhi organisasi secara keseluruhan (Obioma Ejimabo, 2015). Beberapa penelitian menunjukkan bahwa beberapa pemimpin masih kekurangan pendidikan, pengetahuan, kualitas, dan gaya kepemimpinan yang terkait dengan pengambilan keputusan yang tepat di organisasi. Mereka mengabaikan proses pengambilan keputusan yang ditujukan untuk meningkatkan standar rencana strategis, misi, visi, dan pencapaian tujuan organisasi.

Gaya pengambilan keputusan Kepala Sekolah

Kepala sekolah sebagai pimpinan yang memiliki jabatan tertinggi di sekolah dalam mengambil sebuah keputusan harus menggunakan gaya yang sesuai dengan masalah yang akan diselesaikan (Diana, 2013). Gaya pengambilan keputusan diartikan sebagai cara yang digunakan seseorang dalam mengambil sebuah keputusan baik untuk dirinya sendiri, kelompok maupun organisasi. Scoot & Bruce dalam (Hanafi, 2018) mengemukakan berbagai gaya pengambilan keputusan antara lain; 1) gaya rasional; 2) gaya intuitif; 3) gaya spontaneous; 4) gaya dependent; 5) gaya avoidance/evitafif.

Nygren dalam (Sardi et al., 2020) mengemukakan gaya Pengambilan keputusan dikembangkan untuk mengukur perbedaan individu dalam gaya pengambilan keputusan. Namun, individu dianggap memiliki gaya dominan dan menang atas orang lain, bahkan jika mereka menggunakan lebih dari satu gaya untuk mengambil keputusan (Hunsaker, Brousseau, & Driver, 1990)

Gaya rasional dicirikan oleh pencarian dan evaluasi alternatif secara logis (Bavolar & Orosová, 2015). Scott & Bruce dalam (Sardi et al., 2020) mengemukakan bahwa gaya pengambilan keputusan yang rasional dikaitkan dengan penggunaan penalaran dan pendekatan yang koheren ketika pilihan harus dibuat. Dalam pengambilan keputusan yang rasional, tujuannya adalah untuk menemukan jalan keluar yang terbaik dari pilihan-pilihan yang mungkin. Berdasarkan pilihan ini, pengambil keputusan dapat memperoleh semua metode yang mungkin dan memilih yang terbaik di antaranya. Individu dengan

gaya rasional berasumsi bahwa tujuan dan masalah adalah mungkin untuk dialami dan pikiran manusia dapat menguasai semua solusi secara logis dan memilih pilihan terbaik. Data yang diperlukan dikumpulkan dan tersedia bagi pembuat keputusan, serta faktor efektif dalam keputusan dan hasil dapat dievaluasi dan ditampilkan secara kuantitatif (Alvani, 2010).

Gaya keputusan intuitif ditandai dengan perhatian terhadap detail dan kecenderungan untuk mengandalkan saran orang lain. (Nygren, 2000) berpendapat bahwa pembuat keputusan bergaya intuitif bertindak dengan impulsif dan ceroboh, membuat keputusan pada tugas yang mengikuti perasaan intuisi. Gaya intuitif ditentukan oleh ketergantungan pada tebakan, pengalaman naluriah dan perasaan mendalam. Dalam bentuk pengambilan keputusan ini, individu tidak memiliki logika yang jelas mengenai keputusan yang sebenarnya dan, berdasarkan pengalaman dan keyakinan internal, dapat memilih apa yang dianggapnya benar.

Dalam beberapa kondisi, pengambilan keputusan secara intuitif lebih tepat, seperti: (1) situasi di mana tingkat ketidakpastian lingkungan tinggi; (2) situasi tanpa informasi yang memadai; (3) kondisi di mana tidak ada informasi yang obyektif; dan (4) situasi dimana terdapat beberapa pilihan tetapi tidak ada indeks yang tepat untuk memilih salah satu (Alvani, 2010). Terakhir, gaya keputusan evitatif dicirikan oleh kecenderungan untuk menghindari keputusan jika memungkinkan. Gaya ini digambarkan dengan rasa kesegeraan dan keinginan untuk menyelesaikan proses pengambilan keputusan secepat mungkin. Gaya evitatif diilustrasikan dengan skenario penarikan, kemajuan, kemunduran dan penolakan keputusan. Selain itu, pengambilan keputusan dengan gaya evitatif sangat terkait dengan stres, karena individu dengan gaya ini cenderung mengalami kesulitan mengambil inisiatif dalam situasi pengambilan keputusan dan memiliki rasa harga diri yang lebih rendah. Pengambil keputusan bergaya evitatif menunda dan menolak pengambilan keputusan, menunda ketika menghadapi masalah atau peluang dan menunda reaksi apapun terhadap masalah.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah cenderung menggunakan gaya pengambilan keputusan yang rasional ketika harus memutuskan tantangan di tempat kerja dan dalam kehidupan. Sumber informasi eksternal seperti ide, pertimbangan dari orang lain, serta data dan fakta aktual, digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan oleh subjek penelitian. Mereka memilih untuk menangani informasi dengan menggunakan pertimbangan logis, obyektif, metodis dan menimbang bahaya dari setiap pilihan potensial yang akan dibuat. Pemimpin yang menggunakan gaya pengambilan keputusan yang rasional umumnya memiliki pengetahuan yang cukup untuk membuat penilaian yang masuk akal bagi organisasi yang mereka awasi. Informasi dicerna secara metodis, rasional, dan menghindari risiko dengan cara pengambilan keputusan yang

rasional. pimpinan rencana yang rasional dan pertimbangkan risikonya sambil membuat penilaian. Sedangkan, Ketika disajikan dengan skenario baru atau perilaku yang tidak biasa, gaya pengambilan keputusan intuitif biasanya diadopsi ketika pengetahuan dibatasi. Dalam skenario ini, seseorang membuat keputusan berdasarkan pengalaman sebelumnya dan dipengaruhi oleh sentimen dan emosi yang kuat (Hanafi, 2018).

Setiap individu memiliki cara yang bervariasi dalam mengambil sebuah keputusan, beberapa di antaranya terlibat dalam pertimbangan yang panjang, membutuhkan keberanian, dan membuat keputusan kognitif dan sistematis, sementara yang lain mengambil pendekatan yang lebih afektif dan tidak teratur. Bagaimana individu-individu ini menanggapi alternatif akan bergantung pada isu-isu pribadi seperti tujuan, pendapat, nilai, dan seterusnya.

#### Etika Kepala Sekolah dalam Pengambilan Keputusan

Menjadi pemimpin sekolah berarti memiliki kekuatan dan misi untuk menggunakan kekuatan tersebut untuk kepentingan anggota organisasi. Branson dalam (Ballangrud & Aas, 2022) mengkonseptualisasikan keputusan yang terkait dengan kekuatan yang dimiliki oleh pemimpin harus dilihat dari sejumlah perspektif etika yang berbeda, dan bagaimana perspektif ini terkait dengan pengembangan integritas moral pribadi. Etika ini diringkas oleh Bryson dalam (Ballangrud & Aas, 2022) yaitu; (1) Etika keadilan berkaitan dengan bagaimana hak, hukum, dan kebijakan memperhatikan keadilan, kesetaraan, dan kebebasan individu. Alur etika ini melibatkan pertanyaan berikut: hukum, hak, atau kebijakan apa yang mengatur di bidang ini? (2) Etika kritik menyangkut kategori seperti hak istimewa, kekuasaan, budaya, bahasa, kelas dan, khususnya, keadilan sosial. Aliran etika ini melibatkan pertanyaan-pertanyaan berikut: siapa yang diuntungkan dari undang-undang, aturan, atau kebijakan ini? Siapa yang berkuasa? (3) Etika kepedulian berusaha untuk menantang etika keadilan yang dominan dan/atau patriarkal dalam masyarakat kita. Aliran etika ini berfokus pada konsekuensi dari keputusan dan tindakan pemimpin, sebagaimana tercermin dalam pertanyaan berikut: siapa yang akan mendapat manfaat dari apa yang saya putuskan? Siapa yang akan terluka oleh tindakan saya? (4) Etika profesi menempatkan seorang akademisi sebagai pusat dari proses pengambilan keputusan. Etika ini melibatkan mengajukan pertanyaan-pertanyaan berikut: apa yang terbaik bagi siswa? Apa cara yang paling tepat bagi seorang profesional untuk bertindak dalam situasi ini berdasarkan standar profesi? (5) Etika integritas moral pribadi menggambarkan bahwa perspektif etika yang berbeda memberikan banyak tindakan alternatif untuk dilema etika.

Namun, pemimpin tetap harus membuat pilihan dari semua pilihan alternatif yang disediakan oleh masing-masing perspektif etika. Dengan demikian, pemimpin lebih terinformasi tetapi belum tentu lebih mampu membuat keputusan etis yang tepat. Selain

itu, jika ini menjadi pilihan yang benar secara etis, pemimpin juga harus bertindak dengan integritas moral, atau secara naluriah melakukan apa yang benar demi kebaikan orang lain, di mana kepentingan orang lain, bukan kepentingan pribadi. Di sini, kepala sekolah harus mengakui peran integral pemikiran subjektif dan objektif dalam proses pengambilan keputusan etis. Pertanyaan-pertanyaan berikut dapat meningkatkan kesadaran membuat keputusan etis yang berhubungan moral pribadi.

Etika sangat penting dalam penyelenggaraan pendidikan dan setiap pemimpin memiliki peran penting dalam pengambilan keputusan yang etis. Karena etika didefinisikan sebagai studi filosofis tentang perilaku moral, pengambilan keputusan moral atau bagaimana menjalani kehidupan yang baik. Para anggota organisasi ingin semua pemimpinnya dalam proses pengambilan keputusan etis yang berkaitan dengan dedikasi, kepercayaan, keadilan, bertindak dengan itikad baik, dan transparansi. Bagi mereka etika dan perilaku moral kepemimpinan dalam pengambilan keputusan merupakan konfigurasi penting dari kepemimpinan dan manajemen organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh (Ejimabo, 2015) menemukan bahwa dalam pandangan anggota organisasi percaya bahwa: ...ada beberapa nilai etika yang dapat digunakan pemimpin untuk membantu mereka membuat keputusan dengan lebih baik dan menerapkan nilai yang paling penting bagi mereka dalam segala hal atau situasi. Standar etika ini harus mencakup; integritas, rasa hormat, kasih sayang, keadilan, kehati-hatian, kesederhanaan, dan kebaikan bersama.

Untuk membuat keputusan dalam kepemimpinan, maka kepala sekolah harus menggunakan aturan, teori, dan menerapkan nilai. Secara sederhana, nilai bukanlah kode pemikiran tinggi yang didasarkan pada etika pribadi atau organisasi, melainkan rancangan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendorong pencapaian tujuan. Nilai memberi kepala sekolah kerangka kerja untuk mengambil sebuah keputusan. Pemimpin organisasi harus memiliki kualitas dasar yang meliputi: kejujuran, menepati janji, loyalitas, ketergantungan dan konsistensi baik dalam memimpin dan membuat keputusan dalam organisasimereka. Temuan dalam penelitian ini sejalan dengan gagasan (Green, 2013) yang percaya bahwa individu dan/atau kelompok harus dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan ketika keterlibatan mereka akan meningkatkan kualitas dan/atau penerimaan keputusan.

#### Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah dalam Pengambilan Keputusan

Salah satu faktor yang mempengaruhi efektivitas pengambilan keputusan adalah kecerdasan emosional seorang pengambil keputusan. Penting sekali bagi pemimpin untuk memahami keadaan emosi yang mereka rasakan disaat akan mengambil sebuah keputusan yang terdiri dari; kesadaran diri (self-awareness) terbuka untuk umpan balik yang jujur, perspektif yang baik, pembelajaran yang berkelanjutan, dan pengembangan

diri (self regulation). Pilihan kepala sekolah harus berpusat pada implementasi, solusi masalah, dan mengacu pada tujuan strategis (Budiono & Wening, 2021).

Pengambil keputusan sering dihadapkan pada masalah yang tidak dapat dengan mudah dipecahkan dan dalam beberapa kasus berdampak negatif pada orang yang berhubungan dengan pelaksana suatu keputusan (Hess & Bacigalupo, 2011). Demikian pertimbangan dari pengaruh keputusan pada orang lain harus menjadi elemen penting dari proses pengambilan keputusan. Sementara itu, menentukan "siapa" yang akan dipengaruhi oleh keputusan mungkin lebih banyak fungsi pragmatis yang membutuhkan rasionalitas dan logika, menentukan "bagaimana" keputusan itu nantinya ditafsirkan dan efek selanjutnya pada orang lain membutuhkan keterampilan yang terkait dengan kecerdasan emosional.

Aplikasi praktis dari model kecerdasan emosional yang dijelaskan oleh Salovey & Grewal dalam (Hess & Bacigalupo, 2011) memerlukan latihan berikut: merasakan emosi; menggunakan emosi; memahami emosi; dan mengelola emosi. Dalam pengambilan keputusan proses, pengakuan emosi individu sangat penting dalam menentukan tidak hanya motivasi di balik keputusan tetapi juga dampak dari keputusan tersebut pada orang lain.

Pengambil keputusan yang memahami emosi orang lain dapat memanfaatkan persepsi itu untuk mencegah dampak negatif dengan mengatasi masalah emosional tersebut dalam menciptakan keputusan yang baik (Huy, 1999). Demikian juga dengan pengambil keputusan yang mempersepsikan dan memahami emosi mereka sendiri akan jauh lebih efektif saat mengelola emosi dalam proses pengambilan keputusan. Sesuai dengan empat elemen yang dijelaskan oleh (Goleman, 2001) bahwa keterampilan kecerdasan emosional dalam pengambilan keputusan dapat dikategorikan sebagai yang lebih terkait dengan individu, kesadaran diri dan manajemen diri, serta hal-hal yang disebabkan adanya hubungan individu dan interaksi dengan orang lain, kesadaran sosial dan pengelolaan.

Kecerdasan emosional diartikan sebagai kemampuan untuk memahami dan mengelola emosi seseorang. Kepala sekolah sebagai pemimpin harus mengetahui kapan mereka harus bergerak cepat. Hal itulah salah satu kualitas terpenting yang harus dimiliki seorang pemimpin. Emosi seorang pemimpin itu menular yang mana suasana hati seorang pemimpin akan beresonansi dengan orang lain dan mengelola iklim emosional dalam suatu organisasi (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2004).

Kecerdasan emosional terdiri dari kesadaran diri, manajemen diri, kesadaran sosial, dan manajemen hubungan. Kesadaran diri adalah fondasi untuk semua aspek kecerdasan emosional. Hal ini melibatkan kemampuan menilai diri sendiri secara akurat. Sebelum kepala sekolah melakukan sebuah perubahan, maka harus menyadari pikiran, perasaan,

dan tindakannya. Mengelola diri sendiri memerlukan kemampuan untuk memahami dan mengendalikan emosi, beradaptasi dengan perubahan, dan mengadopsi pandangan optimis. Selain itu, kesadaran sosial hampir sama dengan kesadaran diri tetapi fokus pada faktor eksternal yang melibatkan pemahaman pikiran, perasaan, dan tindakan orang lain, serta bagaimana berhubungan dengan orang lain. Manajemen hubungan sangat penting untuk kebaikan kepemimpinan (Kase, 2010).

#### SIMPULAN

Kepala sekolah sebagai pemimpin memiliki tugas dan tanggung jawab dalam mengambil keputusan di dalam organisasi. Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah dilakukan sepanjang waktu. Kepala sekolah, sebagai seorang pemimpin, harus menjadi orang yang memiliki visi dan sifat-sifat lainnya terkait dengan peran kepemimpinan sekolah. Namun, visi apa pun tidak berguna kecuali kepala sekolah memahami bagaimana membuat keputusan yang mengarah pada pemenuhan visi. Visi yang benar yang dipandu oleh pengambilan keputusan yang buruk mengarah pada kekacauan dalam organisasi. Pengambil keputusan yang baik jarang memilih visi yang "salah" karena orang yang membuat keputusan yang baik untuk organisasi membuat mereka dengan satu pandangan pada saat ini dan yang lainnya pada masa depan. Konsekuensi selalu menjadi pertimbangan. Pengambilan keputusan agar berjalan dengan efektif haruslah menggunakan gaya pengambilan keputusan yang sesuai dengan masalah yang akan diselesaikan adapun gaya pengambilan keputusan terdiri dari gaya rasional, gaya intuitif, gaya spontaneous, gaya dependent, gaya avoidance/evitativ. Penggunaan gaya yang tepat juga harus didukung dengan memperhatikan etika dalam mengambil keputusan seperti integritas, rasa hormat, kasih sayang, keadilan, kehati-hatian, kesederhanaan, dan kebaikan bersama. Kepala sekolah sebagai pengambil keputusan juga diharuskan untuk memiliki kecerdasan emosional yang terdiri dari kesadaran diri, manajemen diri, kesadaran sosial, dan manajemen hubungan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Alvani. (2010). *General management*. Tehran: Ney edition.
- Ballangrud, B. O. B., & Aas, M. (2022). Ethical thinking and decision-making in the leadership of professional learning communities. *Educational Research*, 64(2), 176–190. <https://doi.org/10.1080/00131881.2022.2044879>
- Bavolar, J., & Orosová, O. (2015). Decision-making styles and their associations with decision-making competencies and mental health. *Judgment and Decision Making*, 10(1), 115–122. <https://doi.org/10.1017/s1930297500003223>
- Budiono, & Wening, N. (2021). Dampak Kecerdasan Emosi Terhadap Kualitas Pengambilan Keputusan Pemimpin Dan Efektivitas Sekolah Di Indonesia. *Jurnal IKRA Humaniora*, 5(1), 59–66.
- Diana, L. (2013). Persepsi Pegawai Terhadap Pengambilan Keputusan Oleh Pimpinan Pada Dinas Pendidikanpemuda Dan Olahraga Kabupaten Agam. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 1, 101–461.
- Ejimabo, N. O. (2015). An approach to understanding leadership decision making in

- organization. *European Scientific Journal*, 11(11), 1–24. Retrieved from <https://core.ac.uk/download/pdf/236414463.pdf>
- Goleman, D. (2001). *Emotional intelligence: perspectives on a theory of performance*, in Chermis, C. and Goleman, D. (Eds), *The Emotionally Intelligent Workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2004). *Primal Leadership*. Boston: Harvard Business School Press.
- Green, R. L. (2013). *Practicing the Art of Leadership: A Problem-Based Approach to Implementing the ISLLC Standards (4th Edition)*. NJ: Pearson education, Inc.
- Hanafi, I. (2018). Gaya Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah Dasar Ditinjau Rasional Dan Intuitif. *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran*, 1(1), 76–82. <https://doi.org/10.31004/jrpp.v1i1.636>
- Hess, J. D., & Bacigalupo, A. C. (2011). Enhancing decisions and decision-making processes through the application of emotional intelligence skills. *Management Decision*, 49(5), 710–721. <https://doi.org/10.1108/00251741111130805>
- Hunsaker, P. L., Brousseau, K., & Driver, M. (1990). *The dynamic decision-maker: five decision styles for executive and business success*. New York: Harper and Row.
- Huy, Q. (1999). Huy, Q. 1999. Emotional capability, emotional intelligence, and radical change. *Academy of Management Review*, 24: 325–345. *The Academy of Management Review*, 24(September), 325–345.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. New York: Farrar.
- Kahneman, D., & Klein, G. (2009). Conditions for Intuitive Expertise: A Failure to Disagree. *American Psychologist*, 64(6), 515–526. <https://doi.org/10.1037/a0016755>
- Kaja. (2019). *Pengambilan Keputusan suatu Tindakan dan Solusi*. Jawa Tengah: Lakeisha.
- Kase, L. (2010). Great leaders are great decision-makers: Three qualities to take the paralysis out of decision analysis. *Graziadio Business Report*, 13(4), 1–8.
- Klein, G. (2008). Naturalistic decision making. *Human Factors*, 50(3), 456–460. <https://doi.org/10.1518/001872008X288385>
- Laba, N., Supinganto, A., Martini, M., P, I. M. I., Sugiharto, Lestari, R., ... Pramana, C. (2022). *Tips dan Trik Publikasi Jurnal Bereputasi*. Jawa Barat: CV. Media Sains Indonesia.
- Leonie, H., Tiep, N., Alex, G., & Phu, T. (2020). Effectiveness of Leadership Decision-Making in Complex Systems. *Systems*, (8), 1–5. Retrieved from <https://doi.org/10.3390/systems8010005>
- Nygren. (2000). *Development of a measure of decision-making styles to predict performance in a dynamic J/DM task*. Paper presented at the 41st Psychonomic Society Meetings. New Orleans, LA.
- Obioma Ejimabo, N. (2015). The Influence of Decision Making in Organizational Leadership and Management Activities. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 04(02). <https://doi.org/10.4172/2169-026x.1000138>
- Ran, Z. O. U., Zeb, S., Nisar, F., Yasmin, F., Poulouva, P., & Haider, S. A. (2022). The Impact of Emotional Intelligence on Career Decision-Making Difficulties and Generalized Self-Efficacy Among University Students in China. *Psychology Research and Behavior Management*, 15(April), 865–874. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S358742>
- Rifa'i, M. (2020). *Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Kencana.
- Sardi, P., Janaina, C., João, M., Rubim, A., Educacional, A., Paissandú, R., & Fundo, P. (2020). Leadership and Decision-making Styles: Are They Relevant for Employee Retention? *Research on Humanities and Social Sciences*, 10(2), 15–28. <https://doi.org/10.7176/rhss/10-2-03>
- Siagian, S. P. (2003). *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simon, H. A. (2013). *Administrative Behaviour: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organisations, 4th ed*. New York: The Free Press.

