

ANALISIS KETERLIBATAN GURU DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN (KAJIAN TEORITIS ORGANISASI SEKOLAH)

Baiq Rohiyatun

Program Studi Administrasi Pendidikan, FIP IKIP Mataram

Email: rbaiq@yahoo.co.id

ABSTRAK: Membuat keputusan dan pemecahan masalah merupakan salah satu peranan yang harus dimainkan setiap *leader* dan manajer. Semua fungsi manajemen seperti perencanaan, pengarahan, dan pengawasan. Kepala sekolah adalah anggota dalam organisasi sekolah yang secara formal memikul tanggung jawab administrator di sekolahnya. Dalam memikul tanggung jawabnya, kepala sekolah dihadapkan kepada berbagai masalah yang muncul dalam rangkaian kegiatan administrasi atau manajemen. Masalah itu di samping beragam juga sangat kompleks sehingga memerlukan pemahaman dan keterampilan untuk menemukan dan mempertimbangkan sejumlah alternatif pemecahannya ini tidak lain terkait dengan proses pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan yang efektif adalah apabila setiap prosesnya dilakukan secara cermat dan menghasilkan keputusan yang tepat dalam kaitannya dengan tujuan organisasi. Dalam organisasi sekolah, untuk dapat menghasilkan keputusan yang tepat, kepala sekolah dapat melibatkan guru dalam proses penentuan keputusan. Keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan sangat berpengaruh besar dalam peningkatan kualitas guru. Kualitas tidak hanya dimaknai bahwa guru tersebut semakin banyak menguasai materi dan tehnik mengajar, tetapi dari segi moral kerja dan motivasi melaksanakan tugas dan tanggung jawab juga akan berdampak positif. Keterlibatan guru dalam kerjasama pengambilan keputusan memiliki nilai yang sangat penting karena cenderung akan menghasilkan keputusan yang lebih berkualitas dari pada keputusan yang bersumber dari seorang individu saja.

Kata Kunci: keterlibatan, pengambilan keputusan, organisasi sekolah

Latar Belakang

Sekolah sebagai sebuah organisasi penyelenggara pendidikan memiliki berbagai dimensi yang saling berhubungan satu dengan lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa sekolah sebagai suatu organisasi tersebut mempunyai karakteristik tersendiri, yang tidak dimiliki oleh organisasi lain. Karakteristik yang dimiliki sekolah adalah merupakan tempat berlangsungnya proses belajar mengajar, tempat khusus yang dimiliki sekolah adalah merupakan tempat khusus untuk membudayakan kehidupan manusia yang memiliki potensi yang bagus. Karena kepala sekolah, guru dan karyawan merupakan pelaku-pelaku penting dalam pelaksanaan kegiatan proses belajar dan mengajar di sekolah. Kepala sekolah adalah orang yang paling dominan dan berperan

dalam pengelolaan administrasi sekolah. Kepala sekolah mempunyai peranan penting dalam mencapai tujuan pendidikan sebagaimana yang tercantum dalam Permendiknas No 13 tahun 2007 tentang standar kepala sekolah/Madrasah. Baik atau tidaknya pengelolaan dalam penyelenggaraan pendidikan yang dilakukan oleh kepala sekolah pada sekolah formal akan berpengaruh terhadap efektifitas dan efisiensi pencapaian tujuan pendidikan melalui sekolah tersebut.

Kepala sekolah adalah anggota dalam organisasi sekolah yang secara formal memikul tanggung jawab administrator di sekolahnya. Dalam memikul tanggung jawabnya, kepala sekolah dihadapkan kepada berbagai masalah yang muncul dalam rangkaian kegiatan administrasi atau manajemen. Masalah itu di samping

beragam juga sangat kompleks sehingga memerlukan pemahaman dan keterampilan untuk menemukan dan mempertimbangkan sejumlah alternatif pemecahannya ini tidak lain terkait dengan proses pengambilan keputusan. Kepala sekolah sebagai pengambil keputusan adalah sosok penentu dan sebagai pemegang peranan utama dalam hal melaksanakan proses pendidikan dimana sekolah itu berada. Kelancaran dan kesuksesan pelaksanaan tugas kepala sekolah tergantung pada kecakapan kepala sekolah dalam hal pengambilan keputusan. Kepala sekolah dituntut untuk bisa mengambil keputusan dengan cepat.

Keputusan harus dapat menjawab pertanyaan tentang apa yang seharusnya dilakukan. Keputusan pun dapat merupakan tindakan terhadap pelaksanaan yang sangat menyimpang dari rencana semula. Keputusan yang baik pada dasarnya dapat digunakan untuk membuat rencana yang baik pula. Untuk itu, dalam mengambil keputusan hendaknya dipertimbangkan berbagai kemungkinan yang dapat mempengaruhi keputusan tersebut sehingga dengan berbagai pertimbangan, keputusan yang telah diambil jika dilaksanakan akan tepat sasaran dan dapat memecahkan permasalahan yang sedang dialami.

Membuat keputusan dan pemecahan masalah merupakan salah satu peranan yang harus dimainkan setiap *leader* dan manajer. Semua fungsi manajemen seperti perencanaan, pengarahan, dan pengawasan. Perubahan situasi dan kondisi yang sangat cepat menjadi faktor yang harus dipertimbangkan dalam manajemen yang mendorong manajer untuk mampu membuat sejumlah keputusan dalam waktu yang tepat dan cepat. Untuk mampu mengimbangi cepatnya perubahan waktu, seorang manajer harus sanggup menghadapi minimal 3 (tiga) tantangan, yaitu (1) keadaan yang sangat kompleks, (2) keadaan yang tidak menentu, dan (3) tuntutan untuk dapat bertindak luwes. Kualitas suatu keputusan merupakan cermin dari daya pikir manajer, oleh karena itu, berfikir dalam hubungannya dengan pengambilan

keputusan dan memecahkan masalah harus diusahakan agar tidak tersesat kejalan yang tidak efektif dan efisien.

Dalam organisasi sekolah, peranan pengambilan keputusan dipegang oleh kepala sekolah, sedangkan yang dilibatkan dalam kerjasama pengambilan keputusan adalah guru. Untuk dapat memanfaatkan kerjasama dengan guru, kepala sekolah harus berhati-hati dan selektif dalam menempatkan guru-gurunya. Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Baxter (1986) dalam Yanti (2013) disarankan kepada kepala sekolah pada berbagai jenis dan jenjang sekolah untuk mengembangkan struktur organisasinya secara lebih baik agar memungkinkan lancarnya proses pengambilan keputusan.

Dalam kaitan hal ini, Galdwell dan Spink (1993) seperti dikutip oleh Sulthon (2009) menyatakan bahwa kepemimpinan yang partisipatif dari kepala sekolah akan dapat meningkatkan semangat atau "morale" kerja para guru. Salah satu indikator kepemimpinan partisipatif adalah pelibatan guru dalam pengambilan keputusan di sekolah. Pengambilan keputusan yang efektif adalah apabila setiap prosesnya dilakukan secara cermat dan menghasilkan keputusan yang tepat dalam kaitannya dengan tujuan organisasi. Dalam organisasi sekolah, untuk dapat menghasilkan keputusan yang tepat, kepala sekolah dapat melibatkan guru dalam proses penentuan keputusan. Keterlibatan guru sangat memungkinkan karena latar budaya bangsa dan kajian studi menunjukkan peluang dan kesempatan untuk bekerjasama. Kerjasama dalam pengambilan keputusan akan bermakna apabila persyaratannya dapat dipenuhi. Sebaliknya, kerjasama tidak akan pernah bermakna atau akan merusak tujuan jika dilakukan secara sembarangan.

Keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan sebagai wujud kerjasama dengan kepala sekolah memiliki arti yang sangat penting bagi guru itu sendiri di samping dapat bermakna bagi kualitas keputusan. Selanjutnya untuk memaksimalkan keterlibatan guru dalam proses pengambilan

keputusan, timbul pertanyaan yang masih perlu dicari jawabannya yaitu: pada kondisi apakah guru dilibatkan, pada tingkat apakah dan bagaimanakah guru dilibatkan, dan peranan apakah yang lebih efektif bagi kepala sekolah itu sendiri ?

Kajian Literatur

1. Definisi pengambilan keputusan

Konsep dasar dari istilah pengambilan keputusan adalah “keputusan”, yang dalam bahasa Inggris dikenal dengan istilah “*decision*”. Keputusan merupakan hasil dari proses aktivitas “membuat” atau “*to make*”, yang kemudian dalam bahasa Indonesia lebih banyak dikomunikasikan dengan kata “mengambil”. Kata “membuat” atau “mengambil” mengandung pengertian adanya proses yang dinamis. Kedua kata dari bahasa Inggris itu akhirnya dirangkai menjadi “pengambilan keputusan”.

Kamaluddin (2003:89) mengemukakan dengan singkat, bahwa pengambilan keputusan dapat diartikan sebagai pemilihan di antara banyak alternatif. Penentuan alternatif ini merupakan akhir dari proses panjang yang harus dilalui. Sedangkan Stoner (2003:205) memandang pengambilan keputusan sebagai proses pemilihan suatu arah tindakan sebagai cara untuk memecahkan sebuah masalah tertentu. Menurut Handoko (2001:129) melihat pengambilan keputusan sebagai proses di mana serangkaian kegiatan dipilih sebagai penyelesaian suatu masalah tertentu.

Dari beberapa pengertian yang dijabarkan oleh para ahli sebelumnya dapat disimpulkan, bahwa pengambilan keputusan adalah pemecahan masalah melalui proses yang sistematis guna memilih alternatif terbaik dari beberapa pertimbangan pemecahan

permasalahan yang ada. Sebagai seorang pemimpin, memiliki tanggung jawab terhadap berlangsungnya seluruh kegiatan dalam usaha pencapaian tujuan, maka aktivitas yang dilakukan tentu akan terkait dengan jabatannya sebagai pemimpin, yang salah satu fungsinya adalah sebagai pengambil keputusan untuk menentukan arah kebijakan yang sejalan dengan tujuan yang telah direncanakan sebelumnya.

2. Dasar-dasar pengambilan keputusan

Menurut George Terry (dalam Hasan, 2002:12-13) dasar-dasar pengambilan keputusan adalah :

a). Intuisi. Keputusan berdasarkan perasaan subjektif dari pengambil keputusan. Sehingga sangat dipengaruhi oleh sugesti dan faktor kejiwaan.

b). Rasional, Pengambilan keputusan bersifat objektif, logis, transparan dan konsisten karena berhubungan dengan tingkat pengetahuan seseorang.

c). Fakta, Pengambilan keputusan yang didasarkan pada kenyataan objektif yang terjadi sehingga keputusan yang diambil dapat lebih sehat, solid dan baik.

d). Wewenang, Pengambilan keputusan ini didasarkan pada wewenang dari manajer yang memiliki kedudukan lebih tinggi dari bawahannya.

e). Pengalaman, Pengambilan keputusan yang didasarkan pada pengalaman seorang manajer.

3. Fungsi Keputusan

Menurut Hasan (2002:10) pengambilan keputusan sebagai suatu kelanjutan dari cara

pemecahan masalah memiliki fungsi antara lain sebagai berikut:

- a. Pangkal permulaan dari semua aktivitas manusia yang sadar dan terarah, baik secara individual maupun secara kelompok, baik secara institusional maupun secara organisasional;
- b. Sesuatu yang bersifat futuristik, artinya bersangkutan paut dengan hari depan atau masa yang akan datang, di mana efeknya atau pengaruhnya berlangsung cukup lama.

3). Teknik Pengambilan Keputusan Partisipatif

Teknik ini melibatkan individu-individu dan kelompok-kelompok pada organisasi dalam proses pengambilan keputusan. Proses ini dapat bersifat formal, dapat juga informal dan menyangkut keterlibatan intelektual dan emosional serta keterlibatan fisik. Pada praktiknya, besar kecilnya keterlibatan individu dalam pengambilan keputusan dipengaruhi oleh faktor-faktor, yaitu siapa yang mengajukan gagasan, berapa porsi bawahan melaksanakan setiap tahapan dalam pengambilan keputusan, dan besarnya bobot seorang pelaksana mempengaruhi gagasan yang dia terima. Teknik-teknik partisipasi ini dapat diterapkan secara informal dengan basis individual atau kelompok dengan basis program formal.

Pembahasan

Keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan sangat berpengaruh besar dalam peningkatan kualitas guru. Kualitas tidak hanya dimaknai bahwa guru tersebut semakin banyak menguasai materi dan tehnik mengajar, tetapi dari segi moral kerja dan motivasi melaksanakan tugas dan tanggung jawab juga akan berdampak positif.

Keterlibatan guru dalam kerjasama pengambilan keputusan memiliki nilai yang sangat penting karena cenderung akan menghasilkan keputusan yang lebih berkualitas dari pada keputusan yang bersumber dari seorang individu saja. Organisasi adalah sekumpulan orang yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan. Jadi dalam suatu organisasi mengandaikan adanya pribadi-pribadi yang disebut anggota organisasi. Keterlibatan seluruh anggota organisasi dalam penentuan kebijakan dan pengambilan keputusan suatu organisasi sangatlah penting.

Dalam kaitannya dengan kepuasan kerja karyawan, Fielder (1967) dalam Yanti (2013) mengemukakan bahwa kebanyakan studi organisasi menyimpulkan bahwa para karyawan dalam suatu organisasi lebih puas di bawah pimpinan yang partisipatif dari pada pemimpin yang non-partisipatif (Reksohadiprodjo dan Handoko, 2001: 291). Banyak ahli riset dan manajer yang percaya bahwa sebagian besar anggota organisasi ingin memperoleh kesempatan untuk ikut terlibat dalam proses pembuatan dan pengambilan keputusan. Mereka yakin bahwa semakin besarnya keterlibatan mereka dalam proses tersebut akan meningkatkan keikatan kepada organisasi, kepuasan kerja, pertumbuhan dan perkembangan pribadi serta sikap menerima perubahan. Keterlibatan dan partisipasi segenap komponen sekolah menjadi unsur yang menentukan kinerja dan keberhasilan penyelenggaraan sekolah sebagai lembaga pendidikan.

Sehubungan dengan keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan di sekolah ada dua konsep yang perlu dikaji, yakni persepsi dan aspirasi (Rawis, 2000:35). Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1996: 241) mengartikan persepsi sebagai proses dari seseorang dalam memahami lingkungannya yang melibatkan pengorganisasian dan penafsiran sebagai rangsangan dalam suatu pengalaman psikologis. Sedangkan Robbins (2003: 169)

mendefinisikan persepsi sebagai proses yang digunakan individu dalam mengelola dan menafsirkan kesan indera mereka dalam rangka memberikan makna kepada lingkungan mereka. Dalam konteks teori ini peran serta para guru adalah bagaimana mereka mempersepsikan pandangan, penghayatan, perasaan mereka sebagai sesuatu yang bermakna dan dapat disumbangkan bagi kemajuan pembelajaran dan sekolah.

Konsep kedua adalah aspirasi. Aspirasi dalam bahasa Inggris *aspiration* yang berarti cita-cita, keinginan (Nasution, 1990:14). Jadi aspirasi guru dan staf adalah keinginan-keinginan atau kebutuhan-kebutuhan yang dirasakan oleh para guru dan staf sekolah untuk dipenuhi guna peningkatan kesejahteraan kerja dalam rangka mereka berpartisipasi dalam pengambilan keputusan di sekolah. Aspirasi guru dan staf sekolah pada umumnya ada yang tinggi dan ada yang rendah. Menurut Thurnburg (Prayitno, 1989, dalam Rawis, 2000:40) ada faktor-faktor yang menimbulkan tinggi-rendahnya tingkat aspirasi. Faktor yang menyebabkan aspirasi tinggi adalah : (1) pengalaman sukses, (2) tugas-tugas yang sukar menuntut kerja keras, (3) merasa terkontrol oleh diri sendiri, (4) tugas-tugas yang relevan dengan kebutuhan akademis maupun jabatan yang diharapkan, (5) informasi yang berguna, (6) kelompok orang yang homogen, (7) tujuan yang realistic untuk dicapai. Sedangkan faktor yang menyebabkan aspirasi rendah adalah : (1) pengalaman gagal, (2) tugas-tugas yang mudah sehingga dengan usaha yang sedikit dapat menyelesaikannya, (3) tergantung oleh kontrol orang lain, (4) tugas-tugas yang dirasakan relevan dengan kebutuhan akademik maupun jabatan yang diharapkan, (5) informasi dirasakan tidak berguna, (6) kelompok yang heterogen, (7) tujuan yang tidak realistik.

Menurut Ubben, Hughes & Norris (2004:57) terdapat tiga tingkatan pengambilan keputusan dalam lingkup sekolah di mana para guru dapat terlibat, yakni ; (1)

pengambilan keputusan oleh guru sebagai individu, (2) pengambilan keputusan dibuat secara bersama antara kepala sekolah dan guru, (3) pengambilan keputusan secara bersama dari para guru, kepala sekolah, orang dan siswa. Salah satu cara yang dapat ditempuh untuk mendekati hasil keputusan yang efektif adalah dengan melibatkan pihak-pihak yang terkait dalam melakukan pengambilan keputusan. Seperti pendapat Stoner (1996 : 195) dalam Supana (2006) yang menyatakan bahwa ada bukti yang kuat bahwa keterikatan pada keputusan biasanya meningkat jika para bawahan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Pelibatan ini menentukan kualitas dan sambutan atas berbagai keputusan yang dihasilkan. Di lingkungan sekolah, kepala sekolah yang mampu melibatkan para guru dalam mengambil keputusan akan dapat menghasilkan keputusan yang lebih berkualitas, sehingga dapat memberi pengaruh sangat positif terhadap berbagai pemecahan masalah, selanjutnya dapat mengantarkan para guru tumbuh dalam jabatan, dan pada gilirannya menimbulkan dampak positif bagi kemajuan sekolah. Sebaliknya kepala sekolah yang tidak melibatkan guru dalam pengambilan keputusan, berarti kurang memikirkan kemajuan sekolah secara lebih luas, karena dipandang kurang dapat membangun motivasi kerja dan rasa kerjasama antara sesama warga sekolah, dan kurang dapat membimbing para guru untuk tumbuh berkembang dalam karier mereka. Hasil penelitian Barley (1987) dalam Supana (2006) di Amerika Serikat menyimpulkan bahwa jika suatu keputusan bukan diambil berdasarkan permufakatan bersama, maka keputusan itu akan sukar dilaksanakan dan hasilnya kurang memuaskan. Pada lingkungan sekolah, hampir semua keputusan yang diambil oleh kepala sekolah, langsung maupun tidak langsung bersinggungan dengan kepentingan guru. Guru merupakan ujung tombak pelaksanaan keputusan-keputusan yang diambil oleh pimpinannya. Oleh karena itu, pelibatan guru dalam

perencanaan sebuah keputusan menjadi sebuah modal awal bagi terlaksananya keputusan yang diambil oleh kepala sekolah. Pelibatan guru dalam pengambilan keputusan setidaknya dapat dilakukan pada tataran meminta pertimbangan yang bersifat teknis operasional dari pelaksanaan tugas keguruan.

Pelibatan guru dalam proses pengambilan keputusan oleh kepala sekolah merupakan bentuk penghargaan. Guru merasa "dimanusiakan". Apalagi bila keputusan kepala sekolah itu diambil berdasarkan usulan guru-guru yang terlibat di dalamnya. Pemberian penghargaan melalui pelibatan guru dalam bentuk partisipasi itu memberikan kepuasan tersendiri bagi guru yang bersangkutan. Dengan demikian, kepuasan guru terwujud karena partisipasinya dalam pengambilan keputusan dan kepuasan dalam penentuan keputusan. Pada akhirnya guru terdorong untuk melaksanakan keputusan kepala sekolah dengan sebaik-baiknya.

Berdasarkan hasil penelitian (Rahmad Sukor Ab. Samad & Norliza Shoib, 2006; Mualuko, Mukasa & Judy, 2009). Menjelaskan bahwa sikap dan perilaku guru menjadi lebih positif, merasa lebih dihargai dan termotivasi serta lebih terbuka apabila diberi peluang untuk terlibat dalam proses membuat keputusan. Dapat terjadi dalam masalah-masalah tertentu keterlibatan guru secara langsung dalam proses pengambilan keputusan tampak bermanfaat, namun pada masalah-masalah lain keikutsertaan guru secara langsung dalam proses pengambilan keputusan kurang begitu diperlukan. Owen (dalam Grover (1976: 70) menunjukkan bahwa guru tidak begitu ingin dilibatkan terlalu jauh dalam pengambilan keputusan pada setiap masalah. Keterlibatan yang tidak perlu dalam pengambilan keputusan akan mengganggu dan meresahkan kepala sekolah. Sebaliknya, pelibatan guru yang begitu jauh pada pengelolaan sekolah akan mengganggu dan meresahkan guru karena ia harus menjaga rahasia. Ia harus menutup diri dengan temannya atau setidaknya harus

berbicara tidak objektif guna menjaga rahasia itu. Suatu keputusan yang diambil akan mudah diterima oleh yang langsung terlibat dalam pelaksanaannya, jika keputusan itu diambil berdasarkan skala prioritas yang jelas, yang sekaligus juga mengindikasikan adanya hal-hal yang penting untuk didahulukan. Pelibatan guru dalam pengambilan keputusan tidaklah selalu memperlancar tindak lanjutnya. Pada kasus-kasus tertentu pelibatan tersebut justru menimbulkan masalah baru. Bahkan, bisa jadi dalam pengambilan keputusan itu menimbulkan pertentangan atau friksi antara kepala sekolah dengan guru atau antara guru dengan guru (yang dilibatkan). Jika terjadi hal yang demikian, situasi kerja di sekolah tidak harmonis. Oleh karena itu, dalam hal ini diperlukan kejelian kepala sekolah dalam mengelola guru dalam pengambilan keputusan tersebut.

Simpulan dan Saran

Secara keseluruhan, paparan diatas telah menjelaskan bahwa sikap guru positif ditunjukkan oleh mereka yang diberi peluang untuk terlibat dalam membuat keputusan di sekolah. Oleh karena itu, guru-guru perlu diberi peluang yang seimbang dalam proses membuat keputusan dan peluang tersebut tidak dibatasi dengan kriteria-kriteria tertentu. Hal ini adalah untuk memastikan keputusan tersebut dapat diterima dan dilaksanakan oleh setiap warga sekolah dengan lebih efektif. Walaupun guru seyogyanya harus melibatkan diri dalam proses membuat keputusan tetapi kepala sekolah mempunyai tanggungjawab dan keputusan terakhir tetap ditentukan oleh kepala sekolah. Oleh karena itu, kebijakan kepala sekolah adalah penting memandangkan setiap keputusan yang dibuat akan memberi implikasi kepada warga sekolah khususnya murid dan guru. Kebijakan dalam menentukan keputusan akan mempengaruhi sikap guru untuk turut terlibat dalam membuat keputusan. Sikap positif guru seterusnya akan memberi kesan kepada perubahan positif guru dalam membuat keputusan di sekolah.

Referensi

- Hasan, M. I. 2002. *Teknik Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Ghalia.
- Handoko, H., 2001, *Manajemen edisi 2*, Fakultas Ekonomi Universitas Gajah Madah, Yogyakarta: BPFE
- Reksohadiprodjo, S., dan Handoko, H., 2001. *Organisasi Perusahaan, Teori, Struktur dan Perilaku, edisi 2*, Fakultas Ekonomi UGM Yogyakarta: BPFE.
- Kamaluddin. 2003. *Pengambilan Keputusan Manajemen*. Malang: Dioma Malang.
- Rahmad Sukor Ab. Samad & Norliza Shoib. (2006). *Amalan kolaboratif dalam pembuatan keputusan dalam kalangan guru sekolah menengah di Kuala Lumpur*. *Jurnal Pendidikan*. Kuala Lumpur: Universiti Malaya.
- Reksohadiprodjo, S., dan Handoko, H., 2001. *Organisasi Perusahaan, Teori, Struktur dan Perilaku, edisi 2*, Fakultas Ekonomi UGM Yogyakarta: BPFE.
- Rivai, V. 2004. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Supana (2006). *Hubungan Tingkat Partisipasi Guru dan Proses Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan guru*. Tesis tidak dipublikasikan. Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Syamsi, I. 2000. *Pengambilan Keputusan dan Sistem Informasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Stoner, J.A.F, & Winkel C., 2003, *Perencanaan dan Pengambilan Keputusan dalam Manajemen*, (alih bahasa: Simamora Sahat), Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Sulthon, M. (2009). *Membangun Semangat Kerja Guru*. Yogyakarta: LaksBang.
- Ubben, G., Hughes L.W., & Norris C.J., 2004, *The Principal Creative Leadership for Excellence in Schools*, Boston-USA: Pearson Education Inc.
- Rawis, J.A.M., 2000, *Partisipasi Guru Dalam Pengambilan Keputusan di Sekolah Menengah Berprestasi (Studi Kasus pada Sekolah Menengah Umum Negeri I Manado)*, Tesis, Malang: Universitas Negeri Malang.
- Yanti. H. (2013). *Persepsi Guru Terhadap Pengambilan Keputusan Oleh Kepala Sekolah*. *Jurnal. Bahana Manajemen Pendidikan* Volume 1 No 1 hal 84-461 (2013)