

HUBUNGAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN RASIONAL DENGAN AKUNTABILITAS KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

Ratnawati Susanto

Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Esa Unggul, Jakarta
Jl. Arjuna Utara No. 9, Tol Tomang, Kebon Jeruk, Jakarta - 11510
ratnawatisusanto2014@gmail.com

Abstract

The purpose of this research is to investigate the relationship of decision making with accountability. This study was conducted in private school in the area Catholic Education Council of the Archdiocese of Jakarta (Majelis Keuskupan Agung Jakarta). The research method used was survey by correlation approach. Sample size 67 school principals. The finding of the research: there is a positive relation of rational decision making with accountability. Recommendation for increasing the accountability of school principals is the development of rational decision making abilities through the authority's mandate and the principles of autonomy, and the application of the principle of accountability of school principals as educational management.

Keywords: *rational decision making, accountability, headmaster*

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki hubungan pengambilan keputusan dengan akuntabilitas. Penelitian ini dilakukan di sekolah swasta Katolik Keuskupan Agung Jakarta. Metode penelitian yang digunakan adalah survey dengan pendekatan korelasi. ukuran sampel 67 kepala sekolah. Temuan dari penelitian ini adalah adanya hubungan positif keputusan rasional dengan akuntabilitas. Rekomendasi untuk meningkatkan akuntabilitas kepala sekolah adalah pengembangan kemampuan pengambilan keputusan yang rasional melalui mandat kewenangan dan prinsip-prinsip otonomi, dan penerapan prinsip akuntabilitas kepala sekolah sebagai manajemen pendidikan.

Kata Kunci: pengambilan keputusan rasional, akuntabilitas, kepala sekolah

Pendahuluan

Kehadiran dan peran sekolah swasta secara yuridis menempati posisi yang kuat dan strategis sebagai “mitra” sekolah negeri dalam menyelenggarakan pendidikan nasional. Data kuantitatif peranan sekolah swasta di DKI Jakarta menunjukkan bahwasecara keseluruhan lembaga pendidikan swasta memiliki peranan sebesar 67% dari jumlah sekolah negeri dan swasta. Maka dapat dikatakan bahwa pendidikan swasta juga menempati peranan kunci dalam upaya mencerdaskan kehidupan bangsa. Oleh karenanya akuntabilitas sekolah swasta juga harus dipertahankan. Hal ini perlu menjadi focus perhatian dan perbaikan dikarenakan Kepemimpinan kepala sekolah yang dapat dipertanggung-jawabkan merupakan kunci strategis dalam upaya peningkatan mutu SDM guru dalam melakukan kebermutuan

tugas pokok dan fungsinya dalam proses pembelajaran.

Namun dalam kondisi nyata saat ini eksistensi sekolah swasta mengalami tantangan dalam menghadapi kebutuhan masyarakat yang saat ini berorientasi pada kualitas (*quality*). Konsekuensi logis atas paradigma kualitas adalah masyarakat akan memilih sekolah yang berkualitas sebagai “jembatan masa depan peserta didik” dan sebaliknya “sekolah yang tidak berkualitas” tentu akan ditinggalkan. Untuk itu suatu lembaga pendidikan terutama swasta harus mampu menata dan melakukan evaluasi diri terhadap akuntabel tidaknya penyelenggaraan pendidikan-nya secara obyektif sebelum publik menjadi penagihnya.

Latar belakang perlunya akuntabilitas dalam penyelenggaraan pendidikan adalah didasarkan pada pandangan bahwa sekolah adalah organisasi dengan sistem yang terbuka

yang dipengaruhi oleh factor-faktor yang kompleks. Kemampuan suatu sekolah sebagai lembaga pendidikan adalah dibuktikan dengan kemampuannya menjawab tuntutan dan tantangan terhadap dunia pendidikan dalam relevansinya dengan kebutuhan peserta didik/ Oleh karenanya dalam menjawab tantangan tersebut hendaknya lembaga dapat mempertanggungjawabkan kapasitas dan kapabilitasnya.

Melalui akuntabilitas penyelenggaraan pendidikan maka diharapkan institusi pendidikan secara sistematis dan terencana menggunakan pendekatan secara *endogeneous* atau perubahan yang didorong secara internal. Perubahan yang didorong secara internal akan lebih menjamin terjadinya perubahan secara berkelanjutan, karena didukung dengan rasa memiliki, kepemimpinan serta komitmen.

Perlunya suatu institusi pendidikan memiliki akuntabilitas merupakan prinsip pengelolaan pendidikan, yaitu kemampuan dan komitmen untuk mempertanggung-jawabkan semua kegiatan yang dijalankan kepada pemangku kepentingan. Tentunya hal ini merupakan suatu tantangan bagi lembaga pendidikan dewasa ini.

Kemampuan institusi pendidikan dalam akuntabilitas akan sangat terkait erat dengan kemampuan para pemegang kunci organisasi tersebut dalam menyikapi konsep desentralisasi pendidikan. Konsep desentralisasi pendidikan yang digulirkan melalui Undang-Undang Nomor 22 dan 25 tahun 1999 menekankan akan perlunya aspek substantif dan fungsi manajemen dalam pengelolaan pendidikan. Aspek substantif mencakup teknis edukatif, personel, finansial, sarana dan prasarana, serta administratif, sementara fungsi manajemen yang mencakup *planning* (merencanakan), *organizing* (mengorganisasikan), *leading* (memimpin), dan *controlling* (melakukan pengawasan). Kedua aspek tersebut pada saat ini diarahkan sebagai paradigma pendidikan di Indonesia melalui program pengelolaan berbasis sekolah.

Fungsi pengelolaan pendidikan ini tidak dapat dilepaskan dari peran dan tanggung jawab kepala sekolah. Seperti ditegaskan dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan Bab VIII Pasal 50 ayat (1)

bahwa: “Setiap satuan pendidikan dipimpin oleh seorang kepala satuan sebagai penanggungjawab pendidikan”. Penanggungjawab pendidikan dalam satuan pendidikan ini disebut sebagai kepala sekolah.

Menyadari kompleksnya pengelolaan pendidikan tersebut, maka tuntutan manajemen sekolah terhadap peran dan fungsi kepala sekolah di era ini cukup tinggi. Paradigma baru pendidikan dalam era otonomi daerah dan desentralisasi pendidikan ini perlu didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas, dan kepala sekolah merupakan “*The Key People*” dalam garis pengelolaan suatu lembaga pendidikan dan sekaligus merupakan penanggung jawab pendidikan. Kepala sekolah dihadapkan pada tantangan dan tanggung jawab untuk mengelola dan memberdayakan berbagai potensi dan sumber daya untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan sekolah. Maka seorang kepala sekolah dituntut akuntabilitasnya sebagai penanggungjawab pendidikan. Kemampuan seorang kepala sekolah menunjukkan akuntabilitasnya berarti juga menunjukkan akuntabilitas pendidikan dari institusi itu sendiri.

Kemampuan seorang kepala sekolah untuk menunjukkan akuntabilitasnya juga dapat dipengaruhi oleh tingkat pendidikan atau kualifikasi yang dimilikinya. Pada dasarnya semakin tinggi kualifikasi seseorang maka akan semakin luas dan terbuka cakrawala berpikirnya. Namun dalam kenyataannya memang tidak menjamin bahwa semakin tinggi kualifikasi seseorang maka akan semakin luas dan terbuka paradigma dalam melihat sesuatu hal secara menyeluruh. Hal ini dikarenakan bahwa kemampuan untuk melihat dan mengatasi suatu tantangan secara lebih menyeluruh juga dapat dipengaruhi oleh pengalaman dalam masa kerja. Semakin tinggi masa kerja maka akan semakin tinggi pengalaman yang dimiliki. Semakin tinggi pengalaman yang dimiliki maka akan semakin mampu seorang kepala sekolah melaksanakan pertanggung-jawaban pengelolaan pendidikan.

Pentingnya kebutuhan akan akuntabilitas kepala sekolah telah digariskan pemerintah dalam standarisasi kompetensi kepala sekolah, namun pada umumnya kepala sekolah di Indonesia dan termasuk pula dalam lembaga pendidikan Katolik belum dapat

dikatakan sebagai manajer yang profesional, karena pengangkatannya tidak didasarkan pada kemampuan dan pendidikan profesional, tetapi lebih pada pengalaman menjadi guru. Pengangkatan kepala sekolah dipilih dari guru yang dipandang baik dan cakap untuk menjadi kepala sekolah, sehingga dalam proses selanjutnya banyak guru yang pada awalnya berkinerja sangat baik sebagai guru, menjadi tidak memperlihatkan kinerja yang baik ketika menjadi kepala sekolah.

Indikator lain yang tampak adalah keterjebakan kepala sekolah dalam rutinitas dan kompleksitas tugas manajerial. Tuntutan dan tantangan dua arah antara regulasi pendidikan dan kebijakan yayasan seringkali menjadi suatu konflik tersendiri dalam peran dan tugas kepala sekolah dalam fungsi pengelolaan dan pemberdayaan dalam unit pendidikan. Keadaan ini seringkali menimbulkan benturan dan konflik horizontal dan vertikal. Akhirnya kepala sekolah terjebak dalam emosi dan situasi di mana persoalan kecil berpotensi menjadi besar, tidak berperan sebagai pemecah masalah tetapi justru menjadi bagian dari permasalahan itu sendiri. Seorang kepala sekolah yang tidak memiliki kestabilan emosi akan menyulitkan diri dalam berhubungan dengan bawahannya ataupun dalam relasinya dengan orang lain sehingga akan sangat mempengaruhi kemampuannya dalam melakukan pengambilan keputusan secara rasional.

Kenyataan-kenyataan yang terjadi di lapangan seperti ini pada akhirnya membawa sekolah pada kinerja buruk. Kinerja buruk ini memperlihatkan ketidakmampuan sekolah untuk menunjukkan kapabilitas dan melihat permasalahan secara rasional dan akibatnya sulit untuk melakukan pengambilan keputusan secara rasional.

Untuk menghadapi tantangan internal dan eksternal tersebut maka organisasi perlu untuk mempelajari kebutuhan-kebutuhan dari masyarakat terhadap pendidikan, khususnya pada lembaga pendidikannya. Karenanya peran dan fungsi kepala sekolah menjadi sangat menentukan. Sangat dibutuhkan kepala sekolah yang memiliki kemampuan mengambil keputusan rasional sehingga mampu menunjukkan akuntabilitas yang tinggi. Maka akuntabilitas kepala sekolah menjadi suatu kebutuhan ketika sekolah-sekolah swasta dalam

era tantangan ini. Apabila kepala sekolah telah memiliki akuntabilitas yang tinggi maka diharapkan sekolah dapat memiliki akuntabilitas kepemimpinan pendidikan sebagai prinsip pengelolaan pendidikan.

Teori Terkait Akuntabilitas

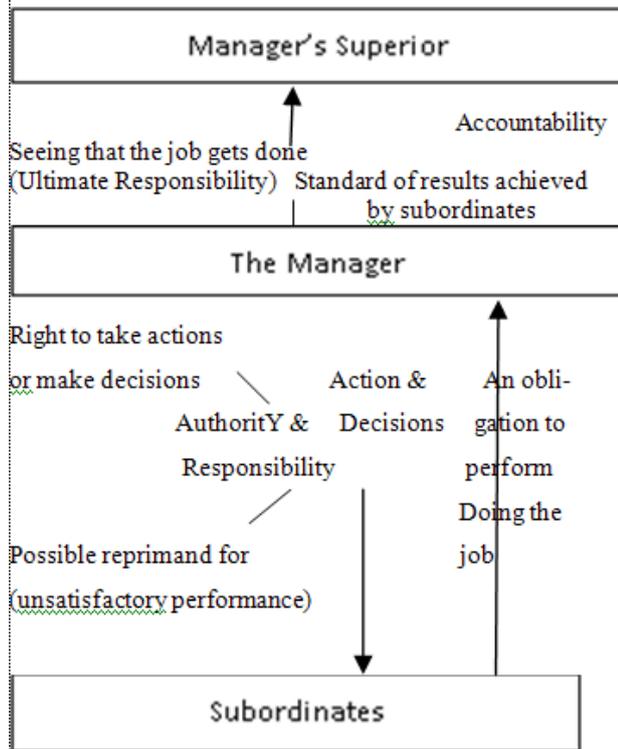
Dalam suatu organisasi formal maka akan terjadi pola hubungan antara seorang manajer dan bawahan. Hubungan antara manajer dan bawahan terbentuk melalui delegasi. Laurie J. Mullins mengemukakan definisi sebagai berikut:

Delegation means the conferring of a specified authority by a higher authority. In its essence it involves a dual responsibility. The one to whom authority is delegated becomes responsible to the superior for doing the job, but the superior remains responsible for getting the job done. This principle of delegation is the centre of all processes in formal organization (Mullins, 2005)

Kutipan di atas menjelaskan bahwa delegasi merupakan suatu pemberian wewenang dari pemegang otoritas yang lebih tinggi. Esensi dari delegasi itu adalah adanya tanggung jawab ganda. Ketika seseorang diberi delegasi otoritas maka ia akan menjadi bertanggung jawab kepada manajer superior untuk melaksanakan pekerjaan tersebut, tetapi manajer superior tetap bertanggungjawab atas pekerjaan tersebut. Prinsip delegasi merupakan pusat dari seluruh proses dalam organisasi formal.

Di dalam organisasi sekolah swasta, maka delegasi juga menjadi pusat dari seluruh proses yang membentuk pola hubungan antara manajer superior, manajer dan bawahan. Pemegang otoritas tertinggi dalam sekolah swasta dipegang oleh Ketua Yayasan selaku manajer superior. Ketua Yayasan memberikan delegasi otoritas (wewenang) dan tanggung jawab pekerjaan kepada kepala sekolah selaku manajer. Selanjutnya kepala sekolah akan memiliki tanggungjawab ganda, yaitu bertanggungjawab kepada ketua yayasan

(manajer superior) dan sekaligus tanggung jawab kepada bawahan (subordinate). Mullins menggambarkan alur pola hubungan tersebut sebagai berikut:



Gambar 1
The Basis of Delegation

Prinsip Delegasi seperti yang digambarkan dalam *The Basis of Delegation* mencakup tiga prinsip delegasi, yaitu:

1. *Authority, is the right to take action or make decisions that manager would otherwise have done. Authority legitimises the exercise of power within the structure and rules of the organisation. It enables the subordinate to issue valid instructions for others to follow.*
2. *Responsibilities, involves an obligation by the subordinate to perform certain duties or make certain decisions and having to accept possible reprimand from the managers for unsatisfactory performance. The meaning of the term "responsibility" is, however subject to possible confusion: although delegation embraces both authority and responsibility, effective delegation is not abdication of responsibility.*
3. *Accountability, is interpreted as meaning ultimate responsibility and cannot be delegated. Managers have to accept "responsibility" for the control of their staff, for the performance of all duties allocated*

to their department/section within the structure of the organisation, and for the standard of results achieved." (Mullins, 2005)

Menurut pendapat di atas bahwa:

1. Otoritas, adalah hak seorang manajer untuk mengambil tindakan atau membuat keputusan. Otoritas merupakan legitimasi pelaksanaan kekuasaan dalam struktur dan aturan organisasi. Hal ini memungkinkan seorang manajer untuk mengeluarkan instruksi sehingga bawahan mengikutinya.
2. **Responsibilitas** (tanggung jawab), melibatkan kewajiban bawahan untuk melakukan tugas tertentu atau membuat keputusan tertentu dan harus menerima teguran dari manajer apabila kinerja tidak memuaskan. Maka arti dari **Responsibilitas** (tanggung jawab) itu sendiri akan mencakup adanya otoritas dan tanggung jawab itu sendiri.
3. **Akuntabilitas**, ditafsirkan sebagai tanggung jawab utama dan tidak dapat didelegasikan. Manajer harus menerima "akuntabilitas sebagai tanggung jawab utama" untuk melakukan kontrol terhadap staf mereka. Kinerja tugas staf dialokasikan ke dalam bagian/ departemen dalam suatu struktur organisasi guna mencapai hasil sesuai standar yang ditetapkan.

Dari kutipan di atas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa:

1. Delegasi menjadi sentral dan sangat penting karena delegasi akan membentuk alur pola hubungan antara manajer superior, manajer dan bawahannya.
2. Pola hubungan antara manajer dengan manajer superior terwujud melalui akuntabilitas
3. Akuntabilitas dikatakan sebagai tanggung jawab utama seorang manajer kepada manajer superior untuk tindakan yang dilakukan bawahan. Tanggung jawab ini adalah mutlak dan tidak dapat dipindahkan kembali kepada bawahan.
4. Akuntabilitas seorang manajer kepada manajer superior berarti:
 - (a) Melihat pekerjaan telah dilakukan dan
 - (b) Bawahan mencapai hasil sesuai dengan standar yang ditetapkan.

5. Akuntabilitas dapat terjadi apabila:
- (a) Seorang manajer menerima delegasi otoritas atas pekerjaannya dari manajer superior. Melalui delegasi otoritas ini maka seorang manajer dapat melakukan tindakan dan membuat keputusan.
 - (b) Seorang manajer dapat melakukan tindakan menegur atas pekerjaan bawahan yang tidak memuaskan.
 - (c) Bawahan memiliki kewajiban untuk melakukan pekerjaannya dan bertanggung jawab kepada manajer.

Dari kesimpulan tersebut dapat ditarik suatu pemahaman bahwa dalam suatu organisasi formal, seperti halnya dengan sekolah swasta maka akuntabilitas kepala sekolah selaku manajer pendidikan adalah menjadi aspek yang paling penting karena mencakup bagaimana seorang manajer pendidikan menerima delegasi otoritas atas pekerjaan dari Ketua Yayasan, bertanggung jawab dalam melakukan tindakan dan membuat keputusan, bertanggung jawab atas tindakan bawahan, melakukan tindakan menegur, bawahan atas pekerjaan yang kurang memuaskan dan meminta bawahan melakukan pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan, dan selanjutnya adalah mempertanggungjawabkan kembali pekerjaan yang telah dilakukan bawahan sebagai pencapaian hasil sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Bateman dan Snell mengemukakan bahwa akuntabilitas timbul karena adanya delegasi pekerjaan, otoritas dan responsibilitas. Dikemukakan bahwa akuntabilitas dapat didefinisikan dalam dua sudut pandang, yaitu sudut pandang manajer bawahan dan pekerja. Dalam sudut pandang manajer bawahan:

Accountability means that the subordinate's manager has the right to expect the subordinate to perform the job, and the right to take corrective action if the subordinate fails to do so. The subordinate must report upward on the status and quality of his or her performance of the task. (Bateman & Snell, 2009)

Akuntabilitas berarti bahwa manajer bawahan memiliki hak untuk mengharapkan bawahan melakukan pekerjaan, dan hak untuk mengambil tindakan korektif jika bawahan gagal untuk melakukannya, sementara bawahan wajib melaporkan ke atas mengenai status dan kualitas pekerjaan dan tugasnya.

Sementara pengertian akuntabilitas dari sudut pandang pekerja adalah:

Accountability is the expectation that employees will perform a job, take corrective action when necessary, and report upward on the status and quality of their performance. (Bateman & Snell, 2009).

Pernyataan tersebut memberikan gambaran bahwa akuntabilitas merupakan suatu harapan agar karyawan melakukan pekerjaan tersebut dan mengambil tindakan korektif apabila diperlukan serta melaporkan ke atas mengenai status dan kualitas kinerja mereka.

Dari kutipan tersebut maka dapat dikatakan bahwa akuntabilitas merupakan suatu sikap manajer dalam melakukan upaya atau tindakan yang merupakan kewenangannya agar bawahan melakukan pekerjaannya, memberikan tindakan korektif terhadap pekerjaan bawahan dan meminta pelaporan dari bawahan atas keadaan dan kualitas kerja mereka.

Adrian Furnham mengemukakan bahwa akuntabilitas terkait dengan struktur organisasi, yang mencakup authority, responsibility and accountability, dan didefinisikan sebagai:

Authority is a form of power that orders the actions of others through commands that are effective because those who are commanded regard the commands as legitimated. Responsibility is an obligation placed on a person who occupies a certain position. Accountability is the subordinate's acceptance of a given task to perform because he or she is a member of the organization. It requires that person to report on his or her

discharge of responsibilities.

(Furnham, 2005)

Bahwa otoritas adalah bentuk kekuatan untuk memberi perintah secara efektif atas tindakan orang karena perintah ini merupakan legitimasi. Responsibilitas atau tanggung jawab adalah kewajiban seseorang atas posisi tertentu. Akuntabilitas adalah penerimaan bawahan tentang tugas yang diberikan untuk melakukannya karena dia adalah anggota organisasi. Hal ini mengharuskan orang untuk melaporkan pelaksanaan tanggung jawab.

Dari kutipan tersebut maka dapat ditarik suatu kesimpulan otoritas dan responsibilitas merupakan dasar dari akuntabilitas. Akuntabilitas adalah suatu sikap penerimaan bawahan sebagai anggota organisasi terhadap tugas, kewajiban untuk melaksanakan dan memberikan laporan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas.

Gary Dessler mengemukakan akuntabilitas dalam pemahaman Mutual Accountability sebagai berikut:

A sense of mutual accountability is the hallmark of productive teams. Members believe "we are all in together" and "we all have to hold ourselves accountability for doing whatever is needed to help the team achieve its mission". Katzenbach and Smith found the mutual accountability can't be coerced. Instead, it emerges from the commitment and trust the come from working together toward a common goal.
(Gary Dessler, 2001)

Kutipan di atas menggambarkan bahwa akuntabilitas merupakan "Rasa tanggung jawab bersama/ *Mutual Accountability*" yang dicirikan dengan tim yang produktif. Para anggota meyakini bahwa "mereka adalah bersama-sama" dan "mereka semua harus menjaga akuntabilitas untuk melaksanakan apa pun yang diperlukan dalam membantu tim mencapai misinya". Katzenbach dan Smith menemukan bahwa akuntabilitas bersama/*Mutual Accountability* tidak dapat dipaksakan. Sebaliknya, akuntabilitas muncul dari

komitmen dan kepercayaan yang datang dari bekerja bersama menuju tujuan bersama.

Berdasarkan kutipan tersebut maka dapat dikatakan bahwa akuntabilitas adalah merupakan suatu bentuk tanggung jawab bersama dari para anggota tim yang timbul karena perasaan kebersamaan dalam pekerjaan dan upaya membantu para anggota dalam mencapai misi dan tujuan kelompok.

Fred Luthans mengemukakan teori

Although employees are empowered to make decisions they believe will benefit the organization, must also be held accountable and responsible for results. This accountability is not intended to punish mistakes or to generate immediate, short-term results. Instead the intent is to ensure that the associates are giving their best efforts, working toward agreed upon goals, and behaving responsibly toward each other. (Luthans, 2008)

Kutipan ini memberikan pengertian bahwa karyawan diberdayakan untuk membuat keputusan yang mereka percayai memberi keuntungan bagi organisasi dan harus dapat dipertanggung-jawabkan dan bertanggungjawab terhadap hasil. Akuntabilitas bukan dimaksudkan sebagai hukuman atas suatu kesalahan, ataupun ditujukan untuk memberi hasil secara cepat dan hasil jangka pendek. Tujuan akuntabilitas adalah untuk memastikan bahwa karyawan melakukan usaha terbaik mereka, bekerja berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan dan melakukan tanggung jawab satu sama lain.

Pengertian yang dikemukakan ini memberi pemahaman bahwa akuntabilitas adalah suatu bentuk pemberdayaan karyawan melalui keterlibatan karyawan dalam pembuatan keputusan, usaha, tindakan dan tanggung jawab atas hasil yang berorientasi pada tujuan. Keterlibatan karyawan dalam pekerjaan berarti adanya unsur kepercayaan antara pihak manajer dan karyawan itu sendiri, inisiatif, kewenangan untuk membuat aturan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

John W. Newstrom dan Keith Davis juga mengkaitkan akuntabilitas dengan pemberdayaan. Dikemukakan bahwa permasalahan “*Powerlessness Problem* (masalah ketidakberdayaan)” dalam organisasi terjadi atas kelompok karyawan yang memiliki keyakinan bahwa dalam bekerja mereka tergantung pada orang lain dan bahwa usaha mereka hanya akan berdampak kecil pada kinerja. Hal ini menyebabkan terjadinya kontribusi yang sangat kecil dari karyawan kepada organisasi, dan timbulnya frustrasi pada karyawan sehingga perlu adanya pemberdayaan. Lebih lanjut dikemukakan bahwa:

Empowerment is any process that provides greater autonomy to employees through the sharing of relevant information and the provision of control over factors affecting job performance. Empowering helps remove the conditions that cause powerlessness while enhancing employee feelings of self efficacy. Empowerment authorizes employees to cope with situations and enables them to take control of problems as they arise. Empowerment have been suggested: (1) Helping employees achieve job mastery (giving proper training, coaching, and guided experience that will results in initial succeses, (2) allowing more control (giving them discretion over job performance and then holding accountable for outcomes). (Newstrom & Davis, 2002).

Kutipan di atas menekankan pada pemberdayaan sebagai proses yang memberikan otonomi lebih besar kepada karyawan melalui berbagi informasi yang relevan dan penyediaan kontrol atas faktor yang mempengaruhi kinerja. Memberdayakan berarti membantu menghilangkan kondisi yang menyebabkan perasaan tidak berdaya sekaligus meningkatkan self efficacy karyawan. Wewenang dalam pemberdayaan karyawan dilakukan untuk mengatasi situasi dan

memungkinkan mereka untuk mengambil alih masalah yang muncul. Pemberdayaan dilakukan dengan cara: (1) Membantu karyawan mencapai penguasaan pekerjaan (memberikan pelatihan yang tepat dan pengalaman yang hasilnya akan dipandu dalam kesuksesan awal), (2) memungkinkan kontrol lebih besar (memberikan kebebasan bertindak dalam berkinerja dan kemudian akuntabilitas terhadap hasil).

Maka dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa akuntabilitas menurut Newstrom dan Davis adalah bertujuan untuk mengatasi ketidakberdayaan karyawan menjadi pemberdayaan karyawan, melalui upaya membantu karyawan dalam penguasaan kerja, memberikan pelatihan, melakukan kontrol dan mengacu kepada hasil.

Sementara Wendy Bloisi, Curtis W. Cook & Phillip L. Hunsaker mengkaitkan pemahaman mengenai akuntabilitas sebagai berikut:

Authority is the right to make decisions and commit organizational resources based on position within the organization hierarchy. Managers draw on their position authority to initiate problem solving, decision making and action. However, with authority come responsibility and accountability. Accountability is holding a person with authority answerable for setting appropriate goals, using resources efficiently, and accomplishing task responsibilities. Accountability means the manager is answerable for the setting of appropriate goals, the efficient allocation of resources and task accomplishment within the unit. (Bloisi, Cook & Phillip, 2003)

Otoritas adalah suatu hak untuk membuat keputusan dan meletakkan sumber daya organisasi berdasarkan posisinya di dalam hirarki organisasi. Dalam posisinya, manajer mengidentikkan otoritas yang dimilikinya

sebagai kewenangan dalam pemecahan masalah, pengambilan keputusan dan tindakan. Otoritas sendiri merupakan dasar yang menumbuhkan responsibilitas dan akuntabilitas. Sementara akuntabilitas merupakan konsekuensi yang timbul atas otoritas dan responsibilitas. Akuntabilitas berarti manajer yang bertanggung jawab untuk menetapkan tujuan yang tepat, alokasi sumber daya yang efisien dan penyelesaian tugas.

Dari pengertian tersebut, maka akuntabilitas dapat dinyatakan sebagai suatu tanggung jawab manajer untuk menetapkan tujuan yang tepat, alokasi sumber daya yang efisien dan tanggung jawab untuk melakukan suatu tugas.

Berdasarkan uraian para ahli seperti dikemukakan di atas, maka dapat disintesis bahwa yang dimaksud dengan akuntabilitas adalah: pertanggungjawaban manajer atas tugas dan pekerjaan yang diberikan oleh manajer superior, dengan indikator: (1) menetapkan tujuan secara tepat, (2) mengalokasikan sumber daya secara efisien, (3) mengarahkan bawahan melakukan pekerjaan sesuai standar yang ditetapkan, (4) mengontrol pekerjaan bawahan, (5) melakukan tindakan korektif atas pekerjaan bawahan yang tidak sesuai dengan standar, (6) meminta pelaporan kerja dari bawahan, dan (7) mempertanggungjawabkan hasil sesuai standar kepada manajer superior.

Pengambilan Keputusan Rasional

Setiap hari, orang-orang di dalam organisasi akan membuat suatu keputusan. Individu, manajerial dan organisasi akan disebut sukses adalah tergantung pada bagaimana pengambilan keputusan dilakukan secara benar dan pada waktu yang tepat, sehingga pengambilan keputusan merupakan hal yang paling penting dari semua kegiatan manajerial. Kegiatan ini merupakan kegiatan yang paling umum dari paling penting dari peran manajer senior dan berkaitan dengan bagaimana seorang manajer memproses informasi. Sebagian besar keputusan manajer senior adalah menyangkut hal yang kompleks dan memiliki konsekuensi yang sangat serius, sehingga keputusan-keputusan ini sering dibuat dalam kelompok.

Keputusan dalam organisasi dapat dibagi ke dalam berbagai kelompok dan

masing-masing keputusan memiliki berbagai tahapan. Misalnya: (a) keputusan operasional; biasanya dengan efek jangka pendek dan yang bersifat rutin, (b) keputusan taktis; biasanya dengan efek jangka menengah dan non rutin, (c) keputusan strategis; biasanya dengan efek jangka panjang mengenai arah dan tujuan organisasi.

Setiap orang di dalam mengambil keputusan memiliki gaya. Beberapa gaya pengambilan keputusan antara lain adalah: (1) *Fast versus Slow* (Cepat versus lambat): beberapa dapat dan memang membuat keputusan dengan cepat, sedangkan yang lain harus melalui cara merenungkan terlebih dahulu, (2) *Risk versus Risk Averse* (risiko versus menolak risiko): beberapa tampak tidak peduli dengan risiko yang dapat timbul, sebaliknya sangat menghindari dan takut akan risiko, (3) *Empirical versus Intuitive* (empiris versus intuitif), beberapa di antaranya berdasarkan pengalaman (data) dan aktual, bahkan dengan teori kemungkinan dan statistik, sementara yang lainnya lebih kepada insting, (4) *Rule following versus rule breaking* (menggunakan aturan versus melawan aturan), beberapa suka mengikuti aturan, dan teori-teori perilaku masa lalu, sementara yang lain ada yang keluar dari kebiasaan/aturan dan cenderung inovatif, (5) *People versus things* (orang versus benda): beberapa manajer merasa mudah untuk membuat keputusan tentang benda (mesin, nama baik), yang lain tentang orang (karyawan, pelanggan), (6) *Individual versus group*, (individu versus kelompok): beberapa manajer membuat keputusan sendiri dengan konsultasi minimal dan yang lain dalam kelompok dengan konsultasi yang lebih meluas.

Thurnholm mengemukakan korelasi psikologis dari empat gaya yang dikenal: (1) *A rational style* (gaya rasional) ditandai dengan pencarian yang komprehensif untuk informasi, inventarisasi alternatif dan evaluasi alternatif logis, (2) *An Intuitive style* (gaya intuitif) ditandai kecenderungan mengandalkan firasat dan perasaan daripada aliran informasi dan pengolahan data sistematis, (3) *Dependent Style* (gaya tergantung) ditandai oleh kebutuhan akan nasihat dan bimbingan dari orang lain sebelum membuat keputusan penting, (4) *Avoidant style* (gaya menghindar) ditandai dengan upaya

untuk menghindari pengambilan keputusan bila memungkinkan.

Seperti dikutip oleh Adrian Furnham bahwa: *“For all sorts of reasons, people think in automatic ways that lead to poorer judgements (Hastie & Dawes, 2001: 89). In essences, people are frequently not rational.* Bahwa dalam berbagai alasan, orang berpikir dengan cara otomatis yang mengarah pada pertimbangan yang dangkal. Dalam esensinya, orang sering tidak rasional.

Hastie dan Dawes dalam Adrian Furnham mencatat bahwa pilihan rasional dapat didefinisikan dengan empat kriteria: (1) didasarkan pada hal-hal yang dimiliki pengambil keputusan seperti keadaan fisiologis, kapasitas psikologik, hubungan sosial dan perasaan, (2) didasarkan pada konsekuensi yang dapat terjadi atas pilihan ini, (3) bila konsekuensi bersifat tidak pasti, maka dievaluasi menurut aturan dasar dari teori peluang (4) pilihan tersebut merupakan hal yang adaptif dan mengandung kepuasan dan konsekuensi atas pilihan.

Jerald Greenberg dan Robert A. Baron mengemukakan bahwa: *The essential nature of decision making is identical. It may be defined as the process of making choices from among several alternatives* Jerald (Greenberg & Baron, 2003). Dikemukakan bahwa: Sifat penting pengambilan keputusan adalah identik. Hal ini dapat didefinisikan sebagai proses membuat pilihan dari antara beberapa alternatif. Ia mengemukakan bagaimana sifat dasar dari pengambilan keputusan adalah proses itu sendiri. Hal ini digambarkan dalam Analytical Model of The Decision Making Process, yaitu suatu model yang menjelaskan delapan langkah pendekatan dalam proses pengambilan keputusan organisasi yang berfokus pada dua hal, yaitu perumusan masalah dan implementasi solusi. Delapan langkah pendekatan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut: (1) Langkah pertama adalah identifikasi masalah. Untuk menentukan cara untuk memecahkan masalah, pertama harus mengenali dan mengidentifikasi masalah, (2) Setelah masalah diidentifikasi, langkah selanjutnya adalah menentukan tujuan yang harus dipenuhi dalam memecahkan masalah, (3) langkah ketiga adalah proses pengambilan keputusan untuk membuat sebuah prediksi. Prediksi adalah keputusan tentang

bagaimana membuat keputusan, yang dilakukan dengan menilai jenis masalah dan aspek lain dari situasi tersebut, (4) Langkah keempat dalam proses adalah generasi alternatif, yaitu mengembangkan solusi yang mungkin dari identifikasi masalah, (5) langkah kelima adalah menetapkan solusi yang terbaik sebagai cara paling efektif, (6) Langkah keenam, menentukan pilihan, di mana setelah beberapa alternatif dievaluasi, salah satu yang dianggap dapat diterima dipilih., (7) Langkah ketujuh melaksanakan alternatif pilihan, (8) Langkah ke delapan adalah langkah tindak lanjut. Pemantauan efektivitas keputusan dimasukkan ke dalam tindakan penting bagi keberhasilan organisasi. Apakah masalah masih ada? Apakah ada masalah disebabkan oleh pelaksanaan solusi tersebut? Dengan kata lain, penting untuk mencari umpan balik tentang efektivitas solusi.

Wendy Bloisi, Curtis W. Cook & Philip L. Hunsaker mendefinisikan:

Problem solving is the process of eliminating the discrepancy between actual and desired outcomes. Best, the problem needs to be defined and analysed. Then alternative solutions need to be generated. Decision making is selecting the best solution from among feasible alternatives. (Wendy Bloisi, Curtis W. Cook & Philip L. Hunsaker, 2003: 478)

Bahwa pemecahan masalah adalah proses menghilangkan kesenjangan antara hasil aktual dan yang diinginkan. Yang terbaik adalah masalah perlu didefinisikan dan dianalisis. Selanjutnya menghasilkan alternatif solusinya. Pengambilan keputusan adalah memilih solusi terbaik di antara alternatif yang dianggap layak.

Wendy Bloisi mengemukakan langkah-langkah dalam pemecahan masalah rasional dalam organisasi, yang terdiri dari lima langkah berikut: (1) *Problem awareness* (Kesadaran adanya masalah), (2) *Problem definition* (definisi masalah), (3) *Decision making* (pengambilan keputusan), (4) *action plan implementation* (implementasi rencana

tindakan) dan (5) *follow up through* (tindak lanjut).

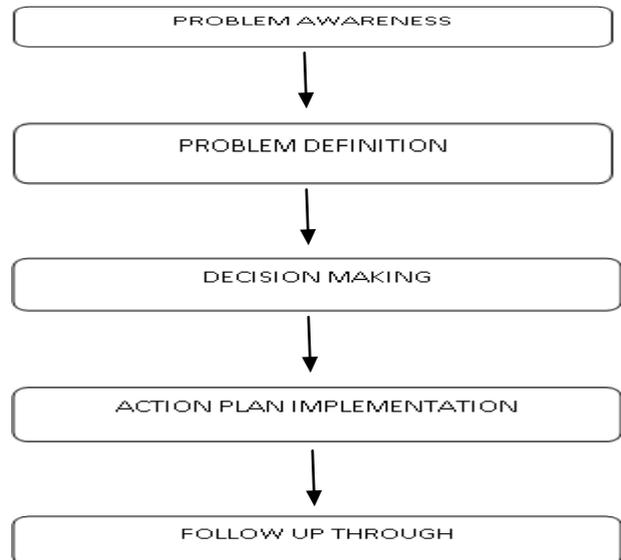
Langkah pertama adalah kesadaran adanya masalah merupakan langkah pertama yang merupakan tanggung jawab utama bagi semua manajer. Kesadaran adanya masalah dilakukan dengan upaya mencari masalah aktual atau potensial, manajer perlu menjaga jalur komunikasi agar tetap terbuka, memantau kinerja pegawai, dan memeriksa apakah terjadi penyimpangan dari rencana atau tidak.

Langkah kedua adalah mendefinisikan masalah. Semua informasi yang diperlukan harus dikumpulkan sehingga semua faktor yang relevan dapat dianalisa untuk menentukan masalah yang tepat yang harus diselesaikan. Tujuannya adalah untuk menentukan akar penyebab masalah sehingga pihak-pihak yang terlibat dalam pengambilan keputusan akan dapat tahu apa yang mereka harus lakukan.

Langkah ketiga adalah pengambilan keputusan. Seorang manajer hendaknya bersikap terbuka atas alternatif dari solusi yang mungkin, Selain itu seorang manajer juga harus dapat menentukan kriteria dari keputusan yang akan di ambil dalam bentuk pernyataan tujuan yang harus dicapai untuk memecahkan masalah. Umumnya pernyataan tujuan itu harus memiliki karakteristik SMART: (a) *Spesific* (khusus), (b) *Measureable* (dapat diukur), (c) *Achieveable* (dapat dicapai), (d) *Relevant* (Relevan), dan (e) *Timescaled* (berjangka waktu).

Langkah keempat adalah implemen-tasi rencana tindakan, termasuk di antaranya menetapkan tugas, tanggung jawab serta jadwal pelaksanaan.

Langkah kelima adalah tindak lanjut, yaitu suatu kegiatan untuk mengembangkan dan memelihara sikap positif dalam setiap orang yang terlibat dalam proses pelaksanaan. Wendy Bloisi, Curtis W. Cook & Phillip L. Hunsaker mengemukakan langkah-langkah pemecahan masalah Rasional Organisasi sebagai berikut:



Gambar 2
Langkah-langkah Pemecahan Masalah
Rasional Organisasi

Sementara Mc Shane & Von Glinow mendefinisikan: *decision making as a conscious process of making choices among alternatives with the intention of moving toward some desired state of affairs.* (Shane & Glinow, 2008)

Bahwa pengambilan keputusan sebagai sebuah proses sadar untuk membuat pilihan di antara alternatif dengan tujuan menuju pada hal yang diinginkan. Lebih lanjut ditegaskan bahwa dalam setiap organisasi seorang pemimpin tidak dapat memperoleh informasi yang cukup untuk membuat keputusan terbaik secara sendiri, maka keterlibatan karyawan berpotensi dalam memecahkan masalah secara lebih efektif. Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dalam suatu organisasi memiliki beberapa bentuk, yaitu: (a) pada tingkat terendah, partisipasi tidak terlihat dan seringkali bahkan karyawan tidak tahu apa masalah yang terjadi, (b) pada tingkat menengah, keterlibatan karyawan mulai terlihat, biasanya mereka diberitahu tentang masalah dan memberikan rekomendasi kepada pengambil keputusan, dan (c) ada tingkat tertinggi, keterlibatan karyawan terlihat dalam seluruh proses pengambilan keputusan. Mereka mengidentifikasi masalah, memilih alternatif terbaik, dan melaksanakan pilihan di sana.

Manfaat Keterlibatan karyawan adalah: (1) memperbaiki kualitas keputusan karena masalah dapat dikenali dengan lebih akurat

dengan kontribusi setiap orang dalam organisasi yang mengetahui adanya masalah tersebut, (2) berpotensi meningkatkan jumlah dan kualitas solusi yang dihasilkan, sebagai sinergi gabungan pengetahuan mereka untuk membentuk alternatif baru, (3) meningkatkan pemilihan alternatif terbaik karena keputusan itu ditinjau oleh orang-orang dengan perspektif yang beragam dan representasi yang lebih luas, (4) keterlibatan karyawan cenderung untuk memperkuat komitmen karyawan untuk keputusan tersebut. Mereka merasa atas kesuksesan pengambilan keputusan. Hal ini juga memiliki efek positif terhadap motivasi karyawan, kepuasan, dan peningkatan pencapaian tujuan organisasi, (5) keterlibatan karyawan juga meningkatkan berbagai keterampilan, perasaan otonomi, dan identitas tugas, semua pekerjaan yang meningkatkan pengayaan dan potensi motivasi karyawan, (6) partisipasi karyawan lebih tergalil untuk melaksanakan keputusan dan kecil kemungkinannya untuk menolak perubahan yang dihasilkan dari keputusan tersebut.

Pada akhirnya adalah bahwa keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan adalah untuk mencari suatu kompromi sebagai solusi atas masalah. Bahwa alternatif yang ada dipilih hanya untuk mencari solusi terbaik dari alternatif yang ada, dan tidak menjamin kesempurnaan pemecahan masalah.

Colquitt, Lepine & Wesson mengemukakan bahwa:

Learning reflects relatively permanent changes in an employee's knowledge or skill that result from experience. The more employees learn, the more they bring to the table when they come to work. Why is learning so important? Because it has a significant impact on decision making. Which refers to the process of generating and choosing from a set of alternatives to solve a problem. The more knowledge and skill employees process, the more likely they make accurate and sound decision. (Colquitt, Lepine & Wesson, 2009)

Bahwa belajar mencerminkan perubahan yang relatif permanen dalam pengetahuan dan keterampilan karyawan sebagai hasil dari pengalaman. Semakin banyak karyawan belajar maka akan semakin banyak pengalaman yang dapat mereka bawa dalam pekerjaan. Sehingga belajar menjadi sangat penting dan berpengaruh secara signifikan terhadap pengambilan keputusan. Semakin besar pengetahuan dan keterampilan karyawan maka akan semakin besar kemungkinan untuk membuat keputusan yang akurat.

Dinyatakan bahwa terdapat dua metode dimana karyawan dapat melakukan pengambilan keputusan, yaitu: (1) Keputusan Terprogram, adalah keputusan yang otomatis karena pengetahuannya membuat seseorang mampu mengenali, mengidentifikasi situasi dan mengambil tindakan yang perlu dilakukan, (2) Keputusan tidak terprogram, yaitu suatu keputusan rasional yang ditempuh dengan menggunakan model. Menggunakan langkah-langkah pendekatan pemecahan masalah sehingga dapat dihasilkan keputusan yang maksimal dengan mempertimbangkan alternatif yang ada. Langkah-langkah itu dilakukan dengan cara: (a) mengidentifikasi masalah secara menyeluruh, memeriksa situasi dan mempertimbangkan semua pihak yang berkepentingan, (b) mengembangkan alternatif solusi, (c) mengevaluasi semua alternatif secara simultan, (d) menggunakan informasi yang akurat untuk mengevaluasi alternatif, (e) memilih alternatif yang dapat memaksimalkan nilai.

Gibson, Ivancevich, Donnelly & Konopaske mendefinisikan: *decision making means to achieve some result or to solve some problem, outcome of a process influenced by many forces.* (Gibson, Ivancevich, Donnelly & Konopaske, 2006). Bahwa pengambilan keputusan diartikan untuk mencapai beberapa hasil yang bermakna atau untuk memecahkan masalah, sebagai hasil proses yang dipengaruhi oleh banyak kekuatan. Proses pengambilan keputusan dilakukan melalui tujuh tahapan: (a) menetapkan tujuan dan hasil pengukuran, (b) mengidentifikasi masalah, (c) mengembangkan alternatif, (d) mengevaluasi alternatif, (e) pemilihan alternatif, (f) melaksanakan keputusan, (g) pengawasan dan evaluasi.

Slocum & Hellriegel mengemukakan bahwa: *The rational model involves a process for choosing among alternatives to maximize benefits to an organization.* (Slocum & Hellriegel, 2009). Bahwa model rasional melibatkan proses untuk memilih di antara alternatif untuk memaksimalkan manfaat bagi organisasi. Hal ini mencakup definisi masalah, pengumpulan data dan analisis serta penilaian alternatif secara cermat. Model pengambilan keputusan rasional menganggap bahwa: (1) semua informasi yang tersedia tentang alternatif telah diperoleh, (2) alternatif disusun secara peringkat berdasarkan kriteria yang telah disepakati, (3) alternatif yang dipilih dapat memberikan keuntungan yang maksimal bagi organisasi.

Adrian Furnham mengemukakan bahwa keputusan dapat dikelompokkan sebagai berikut:

- (1) Tipe keputusan terprogram (*Everyday Programmed Decisions*), meliputi:
 - a. Tugas sehari-hari, seperti: tugas rutin, tersedianya bimbingan tentang bagaimana dan apa yang harus dilakukan, bagaimana dan apa yang harus dilakukan, kebijakan organisasi,
 - b. Yang terlibat dalam pembuatan keputusan adalah pekerja tingkat rendah dan biasanya tingkat supervisor.
 - c. Tipe keputusannya cepat, dan beresiko rendah.
- (2) Tipe keputusan tidak terprogram (*Unusual Non Programmed Decisions*), yang memiliki ciri-ciri:
 - a. Tipe tugasnya bersifat kreatif.
 - b. Tidak ada bimbingan atau petunjuk sebagai hasil kebijakan.
 - c. Pihak yang dilibatkan dalam pembuatan keputusan ini adalah pihak pekerja tingkat atas, yang mencakup supervisor dan manajer.
 - d. Kecepatan keputusan adalah lambat, dan memiliki resiko tinggi.

Berdasarkan atas uraian tersebut, maka pengambilan keputusan rasional dapat disintesis sebagai suatu tindakan rasional manajer dalam memilih suatu pilihan dari sejumlah alternatif guna menjawab masalah organisasi, dengan indikator: (1) menggunakan informasi yang akurat, (2) mengetahui secara

jelas tujuan-tujuan yang relevan, (3) mengkaitkan keputusan dengan tujuan dan sasaran dari pengambilan keputusan, (4) menggunakan kriteria untuk menilai tujuan, (5) memilih alternatif yang efisien dalam memaksimalkan pencapaian tujuan, dan (6) mempertimbangkan konsekuensi atas pilihan.

Kerangka Berpikir

Hubungan antara Pengambilan Keputusan Rasional dengan Akuntabilitas

Pengambilan keputusan rasional akan sangat terkait dengan kemampuan suatu organisasi dalam menyelesaikan masalah organisasi guna mewujudkan tujuan organisasinya, karena pengambilan keputusan rasional adalah pengambilan keputusan yang dilakukan berdasarkan data dan aktual, berdasarkan pencarian informasi secara komprehensif, serta dilakukannya inventarisir alternatif solusi dan evaluasi terhadap alternatif logis. Hal ini berarti semakin rasional suatu pengambilan keputusan dilakukan atas masalah organisasi maka akan semakin logis dan jernih keputusan ditempuh dan akan semakin mampu seorang manajer mempertanggungjawabkan tugas dan pekerjaannya kepada manajer superior. Artinya semakin rasional pengambilan keputusan maka akan semakin tinggi akuntabilitas, maka diduga pengambilan keputusan rasional memiliki hubungan yang positif dengan akuntabilitas.

Metodologi

Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui adanya hubungan antara pengambilan keputusan rasional dengan akuntabilitas

Metode Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dan menggunakan metode penelitian survey dengan pendekatan korelasional.

Populasi dan Sampel

Berdasarkan variable yang diteliti dalam penelitian ini, maka yang menjadi unit analisis adalah kepala sekolah. Populasi target dalam penelitian ini adalah 80 kepala sekolah Menengah Atas (SMA) Swasta di wilayah

Majelis Pendidikan Katolik Keuskupan Agung Jakarta (MPK-KAJ).

Populasi terjangkau sebesar 80 dan menggunakan taraf kesalahan 5% dengan Rumus Slovin diperoleh ukuran sampel sebesar 67 dan menggunakan teknik *Simple Random Sampling*.

Sesuai dengan variable yang ada maka responden yang ditentukana adalah:

- a. Pengambilan Keputusan Rasional dengan responden Kepala Sekolah
- b. Akuntabilitas dengan responden Ketua Yayasan.

Teknik Pengumpulan Data

Untuk menjaring data dalam penelitian ini digunakan instrumen pengambilan keputusan rasional (X) dan akuntabilitas (Y). dalam bentuk kuesioner, dengan skala lima opsi Skala Likert, yaitu: sangat setuju (SS) = 5 setuju (S) = 4, netral (N) = 3, ttdak setuju (TS) = 2, dan sangat tidak setuju (STS) = 1.

Teknik Analisis Data

Data hasil penelitian dianalisa dengan menggunakan statistika deskriptif yang dikelompokkan menjadi dua bagian, yaitu: akuntabilitas (Y), dan pengambilan keputusan rasional (X), Langkah-langkah yang ditempuh dalam melakukan analisa data pada penelitian ini adalah:

1. Membuat deskripsi data sebagai hasil kuantifikasi terhadap jawaban responden atas kuesioner. dengan menggunakan statistika deskriptif dan gambaran umum dari variasi data penelitian melalui nilai rata-rata (mean), simpangan baku, varians, modus, median, dan distribusi frekuensi dan menggunakan histogram.
2. Melakukan uji persyaratan analisis dengan Uji Normalitas Data Galat Taksiran. berupa analisa regresi dan korelasi tidak dapat dilanjutkan.

Pembahasan

Deskripsi Data Penelitian

1. Skor Akuntabilitas (Y)

Data mengenai variabel akuntabilitas yang diperoleh dari hasil penelitian yang dilakukan di Sekolah Menengah Atas (SMA) Swasta di wilayah Majelis Pendidikan Katolik Keuskupan Agung Jakarta (MPK-KAJ), dapat dideskripsikan sebagai berikut: rentang teoretik

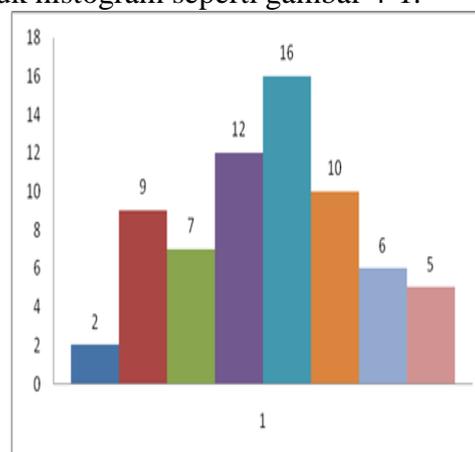
33 – 165 dan Skor empirik terendah 120 dan tertinggi 165. Dengan demikian diperoleh rentang skor 45. Perhitungan statistik deskriptif diperoleh skor rata-rata (M) sebesar 144,48, simpangan baku (SD) sebesar 10,992, modus (Mo) = 149, dan median (Me) = 147. Pada tabel 4.1 terlihat bahwa skor simpangan baku sebesar 10,992 yang menunjukkan tingkat penyimpangan skor akuntabilitas dari nilai rata-rata. Data tersebut dapat dilihat dalam bentuk distribusi pada tabel berikut ini:

Tabel 1
Distribusi Frekuensi Skor Akuntabilitas

Interval Kelas	Frekuensi		
	Absolut	Relatif (%)	Kumulatif (%)
120 – 125	2	2.99	2.99
126 – 131	9	13.43	16.42
132 – 137	7	10.45	26.87
138 – 143	12	17.91	44.78
144 – 149	16	23.88	68.66
150 – 155	10	14.93	83.58
156 – 161	6	8.96	92.54
162 - 165	5	7.46	100.00
Jumlah	67	100.00	

Dilihat dari tabel distribusi frekuensi skor akuntabilitas diketahui bahwa skor akuntabilitas kebanyakan menyebar pada interval kelas ke lima yaitu interval 144-149 sebanyak 16 kepala sekolah berdasarkan hasil penilaian responden atau mencapai frekuensi relatif sebesar 23,88%

Selanjutnya skor akuntabilitas yang terdapat pada tabel 4-1 divisualisasikan dalam bentuk histogram seperti gambar 4-1.



Gambar 3
Grafik Histogram Frekuensi Akuntabilitas

2. Skor Pengambilan Keputusan Rasional (X)

Data mengenai variabel pengambilan keputusan rasional yang diperoleh dari hasil penelitian, dapat disusun dalam bentuk distribusi frekuensi sebagaimana dalam tabel 4-2 berikut ini:

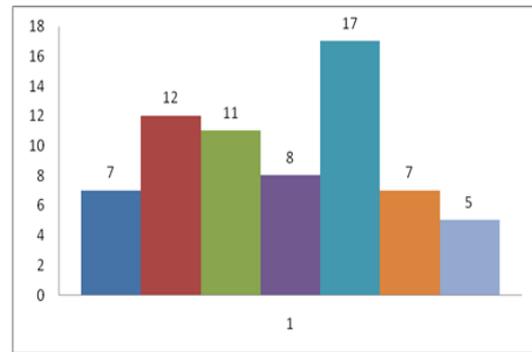
Tabel 2
Distribusi Frekuensi Data Pengambilan Keputusan Rasional

Interval Kelas	Frekuensi		
	Absolut	Relatif (%)	Kumulatif (%)
111 - 116	7	10.45	10.45
117 - 122	12	17.91	28.36
123 - 128	11	16.42	44.78
129 - 134	8	11.94	56.72
135 - 140	17	25.37	82.09
141 - 146	7	10.45	92.54
147 - 152	5	7.46	100.00
Jumlah	67	100.00	

Dari distribusi frekuensi skor pengambilan keputusan rasional diperoleh rentang teoretik 30 - 150. Sedangkan skor terendah 111 dan tertinggi 150. Dengan demikian diperoleh rentang skor 39. Dari skor tersebut diperoleh skor rata-rata (M) sebesar 130,36, simpangan baku (SD) = 10,505, modus (Mo) = 135, dan median (Me) = 131,00. Pada tabel terlihat bahwa skor simpangan baku sebesar 10,505 menunjukkan tingkat penyimpangan skor pengambilan keputusan rasional dari nilai rata-ratanya.

Dilihat dari tabel distribusi frekuensi skor pengambilan keputusan rasional diketahui bahwa skor pengambilan keputusan rasional kebanyakan menyebar pada interval kelas ke lima yaitu interval 135-140 sebanyak 17 kepala sekolah atau mencapai frekuensi relatif sebesar 25,37%,

Selanjutnya skor pengambilan keputusan rasional yang terdapat pada tabel 4-2 divisualisasikan dalam bentuk histogram seperti tampak pada gambar 4-2 berikut ini.



Gambar 4
Grafik Histogram Frekuensi pengambilan keputusan Rasional

Pengujian Persyaratan Analisis

- Melakukan Perhitungan Persamaan Regresi Diperoleh persamaan regresi Y atas X, dengan persamaan $Y = a + bx$ dengan harga $a = 31,603$ dan harga $b = 0,866$ sehingga regresi $= 31,603 + 0,866 X$
- Pengujian Normalitas Data Galat Taksiran Uji Normalitas Data Galat Taksiran Regresi Y atas X
Hasil perhitungan pengujian normalitas data galat taksiran Y atas X didapat Lhitung = 0,0760, dengan $n = 67$ dan taraf signifikansi $\alpha = 0,05$ diperoleh Ltabel = 0,108. Oleh karena Lhitung = 0,0760 < Ltabel = 0,108 :
Dengan kriteria pengujian :
Ho: Lhitung < Ltabel (data berasal dari populasi yang berdistribusi normal)
H1: Lhitung > Ltabel (data berasal dari populasi yang berdistribusi tidak normal)
Oleh karena Lhitung = 0,0680 < Ltabel = 0,108, maka:

Kesimpulan

Ho diterima karena sampel berasal dari populasi yang berdistribusi normal. Keputusan: Analisa pengujian hipotesis dengan menggunakan statistik parametrik berupa analisa regresi dan korelasi dapat dilanjutkan.

Tabel 3
Rangkuman Uji Normalitas Data Galat Taksiran

Galat Taksiran Regresi	n	L _{hitung}	L _{tabel}		Kesimpulan
			α = 0,05	α = 0,01	
Y atas X	67	0,0760	0,108	0,126	Data berdistribusi Normal

Analisis Pengujian Hipotesis

Analisis Pengujian Linieritas Regresi dan keberartian (Signifikansi)

Pengambilan Keputusan Rasional (X) dengan Akuntabilitas (Y)

Dari hasil perhitungan analisis regresi sederhana untuk variabel Akuntabilitas (Y) diperoleh koefisien arah regresi $b = 0,866$ dan konstanta $a = 31,603$. Dengan demikian bentuk hubungan kedua variabel tersebut adalah $\hat{Y} = 31,603 + 0,866X$. Sebelum digunakan untuk prediksi, persamaan regresi harus memenuhi syarat linearitas dan keberartian.

Untuk mengetahui keberartian dan linieritas persamaan regresi dilakukan uji F yang hasilnya dapat ditampilkan dalam tabel berikut ini:

Tabel 4
Analisis Varian untuk Uji Signifikansi dan Linieritas

Persamaan Regresi $\hat{Y} = 31,603 + 0,866X$

Sumber Varians	db	JK	RJK	F _n	F _{table}	
					0,05	0,01
Total	67	1406618				
Reg a	1	1398543				
Reg (b/a)	1	3982.885	3982.885	64.854**	3,99	7,04
Sisa	65	3991831	61.413			
Tuna Cocok	34	2200.781	70.993	1,348 ^{ns}	1,80	2,30
Tuna Galat	31	1791,1	52,7			

Keterangan:

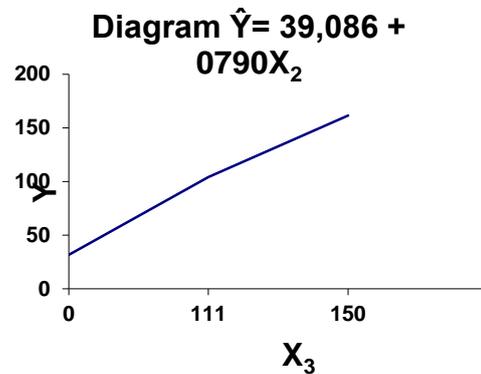
- dk = derajat kebebasan
- JK = Jumlah kuadrat
- RJK = Rata – rata jumlah kuadrat
- ** = Regresi Sangat Signifikan
- * = Regresi Signifikan
- ns = Non Signifikan (Regresi linier)

Keberartian Y atas X, seperti pada tabel menunjukkan bahwa diperoleh harga Fhitung sebesar 64,854 sedangkan Ftabel dengan dk

pembilang 1 dan dk penyebut 65 pada taraf signifikan $\alpha = 0,01$ sebesar 7,04. Karena harga Fhitung > harga Ftabel ($F_h = 964,854 > F_t = 7,01$), maka dapat disimpulkan bahwa koefisien arah regresi Y atas X sangat signifikan.

Untuk uji kelinearan persamaan regresi, diperoleh harga Fhitung = 1,348 lebih kecil dari harga Ftabel = 1,76. ($F_{hitung} < F_{tabel}$) pada taraf signifikan $\alpha = 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi adalah linear.

Dengan demikian persamaan regresi $\hat{Y} = 31,603 + 0,866X$ dapat digunakan untuk memprediksi variabel terikat Y dengan variabel bebas X. Persamaan ini mengandung arti bahwa setiap kenaikan satu satuan X, maka akan terjadi kenaikan terhadap Y sebesar 0,866 satuan pada konstanta 31,603. Hubungan kecerdasan emosional dengan akuntabilitas dengan persamaan regresi $\hat{Y} = 31,603 + 0,866X$.



Gambar 5
Diagram garis Regresi Linear
 $\hat{Y} = 31,603 + 0,866X$

Analisis Perhitungan Korelasi dan Keberartian (Signifikansi)

Pengambilan Keputusan Rasional (X) dengan Akuntabilitas (Y)

Hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini adalah: Terdapat hubungan yang positif antara variabel pengambilan keputusan rasional dengan akuntabilitas kepala sekolah SMA Swasta di Wilayah MPK-KAJ ditunjukkan melalui hasil analisis korelasi sebagai berikut:

Kekuatan hubungan pengambilan keputusan rasional dengan akuntabilitas ditunjukkan oleh koefisien korelasi product moment sebesar $r_y = 0,827$. Temuan ini memberikan kesimpulan bahwa: korelasi antara pengambilan keputusan rasional dengan akuntabilitas tergolong sangat kuat.

Uji keberartian koefisien korelasi dengan uji t diperoleh harga thitung = 11,882. Harga ttabel dengan dk = 65 dan taraf signifikan $\alpha = 0,05$ diperoleh nilai sebesar 1,67. Karena thitung = 11,882 > ttabel = 1,67 maka H_0 ditolak dan H_a diterima, berarti : ada korelasi yang positif dan sangat signifikan antara pengambilan keputusan rasional dengan akuntabilitas.

Dengan melakukan perhitungan koefisien determinasi diperoleh $(r_y)^2 = 0,685$, yang menyimpulkan bahwa kontribusi pengambilan keputusan rasional dengan akuntabilitas sebesar 68,5%, yang berarti bahwa varians pada Y (akuntabilitas) dapat dijelaskan oleh varians pada X (pengambilan keputusan rasional) sebesar 68,5%.

Uji Signifikansi koefisien antara variabel pengambilan keputusan rasional dan akuntabilitas kepala SMA swasta di wilayah MPK-KAJ dapat disajikan dengan tabel berikut:

Tabel 5

Uji Signifikansi Koefisien Antara Variabel Pengambilan Keputusan Rasional (X) dengan Akuntabilitas Kepala SMA Swasta di Wilayah MPK-KAJ

n	dk	r_y	r_y^2	t_{hitung}	t_{tabel}	
					$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
67	65	0,827	0,685	11,882*	1,67	2,39

Keterangan :

n = banyak sampel

dk = derajat kebebasan

(r_y) = koefisien korelasi antara X dengan Y

$(r_y)^2$ = koefisien korelasi antara X dengan Y

**Koefisien korelasi sangat signifikan (thitung > ttabel pada $\alpha = 0,01$)

*Koefisien korelasi signifikan (thitung > ttabel pada $\alpha = 0,05$)

Penutup

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

Terdapat hubungan positif yang signifikan antara pengambilan keputusan rasional dengan akuntabilitas kepala sekolah menengah atas (SMA) swasta di wilayah Majelis Pendidikan Katolik Keuskupan Agung Jakarta (MPK-KAJ)

Implikasi

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka diimplikasikan sebagai berikut:

Pengambilan keputusan rasional memiliki hubungan positif dengan akuntabilitas. Makin tinggi pengambilan keputusan rasional, maka akan semakin tinggi pula akuntabilitas, yang berarti bahwa dengan pengambilan keputusan rasional yang tinggi berarti akuntabilitas juga tinggi. Dengan demikian, pengambilan keputusan rasional merupakan salah satu faktor yang harus diperhatikan untuk meningkatkan akuntabilitas.

Saran

Berdasarkan atas kesimpulan dan implikasi, maka dapat dikemukakan beberapa saran sebagai berikut:

1. Yayasan Pendidikan perlu memberikan kewenangan bagi kepala sekolah untuk dapat melakukan pengambilan keputusan secara rasional.
2. Dalam menyikapi konsep desentralisasi pendidikan yang digulirkan melalui Undang-Undang Nomor 22 dan 25 tahun 1999, maka Yayasan pendidikan sekolah-sekolah swasta perlu menekankan akan perlunya akuntabilitas sebagai prinsip pengelolaan pendidikan. Maka seorang kepala sekolah perlu dituntut akuntabilitasnya sebagai penanggung jawab pendidikan.
3. Pengangkatan kepala sekolah perlu memperhatikan aspek-aspek lain yang turut memberikan kontribusi terhadap akuntabilitas seorang kepala sekolah, antara lain: tingkat pendidikan, kompetensi, masa kerja, pengalaman kerja, wawasan bidang pendidikan, pengetahuan manajemen dan keterampilan manajerial.

Daftar Pustaka

A. Whetten, David & Kim S. Cameron (2007). *Developing Management Skills*, New York: Prentice Hall.

Bateman & Snell (2009). *Management, Leading and Collaborating in the Competitive World*, New York: McGraw Hill.

- Bloisi, Wendy & Curtis W. Cook & Phillip L. Hunsaker (2003). *Management and Organisational Behaviour*. New York: Mc.Graw Hill.
- Colquitt, Lepine & Wesson. (2009). *Organizational Behavior, Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York: McGraw Hill.
- Depdiknas RI, Nomor Pokok Statistik Nasional, (http://npsn.jardiknas.org/cont/data_statistik/index.php)
- Dessler, Gary. (2001). *Management, Leading People and Organizations in the 21st Century*. London: Prentice Hall.
- Furnham, Adrian. (2005). *The Psychology of Behaviour at Work, The Individual in the Organization*. New York: Psychology Press.
- Greenberg, Jerald & Robert A. Baron. (2003) *Behavior in Organizations, Understanding and Managing the Human Side of Work*. New York: Prentice Hall.
- Gibson, Ivancevich dan Donnely. (1997). *Organizations, Behavior, Structure, Processes*. New York: Irwin Book Team.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly dan Konopaske. (2006). *Organization, Behavior, Structure, Processes*. New York: McGraw Hill.
- J. Mullins, Laurie. (2005). *Management and Organisational Behaviour*. London: Prentice Hall.
- Kinicki dan Kreitner. (2008). *Organizational Behavior, Key Concepts, Skills dan Best Practices*. New York: McGraw Hill.
- Luthans, Fred. (2008). *Organizational Behavior*, New York: McGraw Hill International.
- Luthans, Fred. (2006). *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Andi Offset.
- Permendiknas RI No. 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan Oleh Satuan Pendidikan Dasar dan menengah.
- Robbins, Stephen P & Timothy A. Judge. (2007) *Organizational Behavior*, New York: Prentice Hall.
- Salusu, J. (1996). *Pengambilan Keputusan Stratejik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*, Jakarta: Grasindo.
- Shane. Mc & Von Glinow, (2008). *Organizational Behavior*, New York: McGraw Hill.
- Slocum dan Hellriegel. (2009). *Principles of Organizational Behavior*, South Western: ISE.

