

Proses Pengambilan Keputusan Dalam Pengembangan Mutu Madrasah (Studi Kasus MAN Insan Cendekia Paser)

Idih Angga Buana

MAN Insan Cendekia Paser

Article History:

Received: 23 Februari 2023

Accepted: 23 Februari 2023

Published: 23 Februari 2023

Kata Kunci:

Pengambilan keputusan, Pengembangan Mutu, Kepala madrasah

Keywords:

Decision-making, Quality Development, Madrasah

A B S T R A K

Pengambilan keputusan sangat penting dalam meningkatkan kualitas madrasah. Penelitian ini menyelidiki proses tersebut dengan mewawancarai stakeholder madrasah. Temuan menunjukkan langkah-langkah penting seperti identifikasi masalah, pengumpulan data, analisis, keputusan, implementasi, dan evaluasi. Faktor seperti keterlibatan stakeholder, kepemimpinan, budaya organisasi, dan sumber daya memengaruhi proses ini. Penelitian ini memberikan pemahaman yang lebih baik tentang pengambilan keputusan dalam meningkatkan mutu madrasah. Hal ini dapat membantu kepala madrasah dan komite sekolah dalam merencanakan dan melaksanakan kebijakan yang mendukung peningkatan mutu pendidikan. Implikasi praktisnya termasuk meningkatkan keterlibatan stakeholder, memperkuat kepemimpinan, dan menciptakan budaya organisasi yang mendukung pengambilan keputusan yang efektif.

A B S T R A C T

Decision-making is crucial in improving the quality of madrasahs. This research investigates this process by interviewing madrasah stakeholders. Findings reveal important steps such as problem identification, data collection, analysis, decision-making, implementation, and evaluation. Factors like stakeholder involvement, leadership, organizational culture, and resources influence this process. This study provides a better understanding of decision-making in enhancing madrasah quality. It can aid madrasah principals and school committees in planning and implementing policies supporting educational quality enhancement. Practical implications include increasing stakeholder involvement, strengthening leadership, and fostering an organizational culture conducive to effective decision-making.

Copyright © 2023 Idih Angga Buana

Citation: Buana, I., A. (2023). Proses Pengambilan Keputusan Dalam Pengembangan Mutu Madrasah (Studi Kasus MAN Insan Cendekia Paser). *Jurnal Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Borneo*, 4(3), 379-391.

<https://doi.org/10.21093/jtik.v4i3.6955>

A. Pendahuluan

Pengambilan keputusan merupakan hal yang selalu dihadapi oleh manusia. Sesuai dengan teori real life choice, menyebutkan bahwa manusia membuat pilihan pada setiap alternative yang tersedia untuk menyelesaikan masalah (Kuntoro, 2019). Matlin menyatakan seseorang berhasil dalam suatu pengambilan keputusan dipengaruhi oleh situasi saat seseorang melakukan pengambilan keputusan. Tindakan menganalisis, melakukan pertimbangan dan memprediksi hingga memutuskan satu pilihan diantara alternative merupakan situasi saat seseorang mengambil keputusan. Reaksi dari setiap tahapan tersebut berbeda-beda pada setiap individu. Ada yang langsung menentukan pilihan setelah melakukan pertimbangan, namun ada pula yang sulit menentukan pilihan (Mukhlisin & Pasaribu, 2020).

Terdapat lima faktor yang berpengaruh dalam pengambilan keputusan, yaitu: 1) informasi terkait masalah; 2) tingkat pendidikan; 3) kepribadian; 4) pengalaman hidup; dan 5) budaya..(Kuntoro, 2019). Hal senada dikemukakan Siagian bahwa terdapat aspek-aspek tertentu bersifat internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi proses pengambilan keputusan. Adapun aspek internal tersebut antara lain :

Pengambilan keputusan dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya adalah pengetahuan dan aspek kepribadian. Pengetahuan yang dimiliki seseorang secara langsung maupun tidak langsung akan memengaruhi kemampuan dalam pengambilan keputusan. Semakin luas pengetahuan seseorang, semakin mudah bagi mereka untuk membuat keputusan. Selain itu, aspek kepribadian yang tidak terlihat secara fisik juga memainkan peran penting dalam proses pengambilan keputusan. Di sisi lain, terdapat pula faktor eksternal yang turut memengaruhi pengambilan keputusan, seperti kultur dan pengaruh orang lain. Kultur yang dianut oleh individu membentuk kerangka bagi perilaku mereka, yang pada gilirannya memengaruhi proses pengambilan keputusan. Selain itu, cara individu melihat contoh atau pengalaman orang lain, terutama orang dekat, juga memengaruhi cara individu tersebut dalam mengambil keputusan. Dengan demikian, faktor-faktor ini secara bersama-sama membentuk landasan dalam pengambilan keputusan individu..(generator, 2021)

Dengan demikian, seseorang yang telah mengambil keputusan, pada dasarnya dia telah melakukan pemilihan terhadap alternatif-alternatif yang ditawarkan kepadanya. Kendati demikian, hal yang tidak dapat dipungkiri adalah kemungkinan atau pilihan yang tersedia bagi tindakan itu akan dibatasi oleh kondisi dan kemampuan individu yang bersangkutan, lingkungan sosial, ekonomi, budaya, lingkungan fisik dan aspek psikologis. Membuat keputusan merupakan bagian dari kehidupan kita sehari-hari baik secara individu ataupun secara kelompok, terutama dalam suatu organisasi. Pengambilan keputusan mempunyai arti penting bagi maju atau mundurnya suatu organisasi. Pengambilan keputusan yang tepat akan menghasilkan suatu perubahan terhadap organisasi ke arah yang lebih baik, namun sebaliknya pengambilan keputusan yang salah akan berdampak buruk pada roda organisasi dan administrasinya. Kepala madrasah harus mampu melakukan proses pengambilan keputusan, dan bisa melakukan proses delegasi wewenang secara baik. Pengambilan keputusan membutuhkan keterampilan mulai dari proses pengumpulan informasi, pencarian alternatif keputusan, memilih keputusan, hingga mengelola akibat ataupun konsekuensi dari keputusan yang telah diambil.(Siahaan dkk., 2020)

Keputusan dan kebijakan kepala madrasah merupakan alat untuk mencapai tujuan yaitu menjadikan madrasah sebagai lembaga yang memiliki standar pendidikan. Pembuatan keputusan juga dilihat sebagai suatu proses dominan seseorang (pembuat keputusan) memilih dari dua atau lebih alternatif tindakan yang memungkinkan. Proses dominan kepala madrasah memilih dua atau lebih alternatif tindakan yang memungkinkan mulai dari dasar, gaya, teknik dan teknik pelibatan stakeholder. Proses pengambilan keputusan di tingkat madrasah terkait dengan ketepatan pendekatan yang dilakukan oleh kepala madrasah. Baik tidaknya suatu hasil keputusan tergantung pada pendekatan yang digunakan. Setiap pendekatan mempunyai kelebihan yang berbeda-beda tergantung pada jenis permasalahan yang dihadapi. Oleh karena itu, penggunaan suatu pendekatan tidak efektif untuk memecahkan semua masalah yang dihadapi. Namun kenyataannya, dalam semua proses pengambilan keputusan, kepala madrasah sering menggunakan kewenangannya dalam pengambilan keputusan.

Pengambilan keputusan dilakukan oleh seorang kepala madrasah, kepala madrasah harus menjalankan fungsinya sebagai pengelola pendidikan dan salah satu fungsinya itu dapat mengambil keputusan secara tepat sesuai dengan kebutuhan madrasah. Hal ini perlu didukung oleh proses pengambilan keputusan yang baik oleh kepala madrasah, agar sistem yang ada di madrasah tersebut dapat berjalan dengan lancar. Oleh karena itu, jika madrasah tidak didukung oleh proses pengambilan keputusan yang baik, maka semua sistem yang ada di madrasah tersebut tidak akan berjalan dengan lancar atau banyak hambatan sehingga tujuan pendidikan tidak dapat dicapai secara maksimal. Berdasarkan studi pustaka tersebut maka diperoleh gambaran bahwa proses pengambilan keputusan yang terjadi yaitu: Pertama, kepala madrasah dalam menetapkan keputusan lebih cenderung memilih alternatif keputusan yang dapat mendatangkan keuntungan jangka panjang dan jangka pendek, dengan menganalisis biaya secara ekonomis, memperhatikan kemudahan dalam pelaksanaannya, dan memperhatikan kecepatan waktu penyelesaiannya. Kedua, kepala madrasah dalam memilih alternatif keputusan tidak menggunakan kekuasaan formalnya. Ketiga, kepala madrasah cenderung bersikap terbuka bagi warga madrasah dengan memberikan kesempatan yang luas untuk mengemukakan ide, gagasan, ataupun saran yang berkaitan dengan kepentingan madrasah agar dalam pelaksanaan keputusan disertai dengan komitmen yang tinggi dari warga madrasah.

B. Tinjauan Pustaka

1. Pengertian Pengambilan Keputusan

Keputusan (decision) secara harfiah berarti pilihan (choice). Pilihan yang dimaksud di sini adalah pilihan dari dua atau lebih kemungkinan, atau dapat dikatakan pula sebagai keputusan dicapai setelah dilakukan pertimbangan dengan memilih satu kemungkinan pilihan. (Tamiang, 2022)

Menurut Ralph C. Davis, keputusan adalah hasil dari pemecahan masalah yang dihadapi dengan tegas. Keputusan tersebut merupakan jawaban yang pasti terhadap suatu pertanyaan. Keputusan harus mampu menjawab pertanyaan mengenai apa yang dibicarakan dalam konteks perencanaan. Selain itu, keputusan juga dapat berupa tindakan yang diambil dalam pelaksanaan, yang mungkin sangat berbeda dari rencana awal. Menurut Mary Follet

Keputusan adalah suatu hukum atau dapat dianggap sebagai hukum dalam suatu situasi. Jika semua fakta dari situasi tersebut dapat diketahui dan semua

pihak yang terlibat, baik pengawas maupun pelaksana, bersedia untuk mentaatinya, maka hal tersebut tidak hanya dianggap sebagai ketaatan terhadap perintah. Wewenang tetap dijalankan, namun itu merupakan wewenang yang berasal dari hukum situasi itu sendiri (Cahyana, 2010).

Menurut James A.F. Stoner, keputusan dapat diartikan sebagai proses pemilihan di antara berbagai alternatif yang tersedia. Definisi ini memiliki tiga aspek yang penting. Pertama, dalam pengambilan keputusan, terdapat dasar logika atau pertimbangan yang menjadi landasan bagi setiap pilihan yang dibuat. Kedua, terdapat berbagai alternatif yang harus dipertimbangkan, dan dari sekian banyak alternatif tersebut, satu di antaranya harus dipilih sebagai solusi yang dianggap terbaik. Ketiga, keputusan yang diambil harus selaras dengan tujuan yang ingin dicapai, sehingga setiap keputusan yang diambil akan mendekatkan pada pencapaian tujuan yang diinginkan. Dengan demikian, konsep keputusan menurut James A.F. Stoner tidak hanya mencakup pemilihan, tetapi juga melibatkan pemikiran rasional, evaluasi alternatif, dan pencapaian tujuan yang diinginkan (Erawadi dkk., 2022).

Menurut Prof. Dr. Prajudi Atmosudirjo, SH, keputusan adalah hasil akhir dari proses pemikiran tentang suatu masalah atau permasalahan untuk menjawab pertanyaan tentang langkah apa yang harus diambil untuk mengatasi masalah tersebut. Proses ini melibatkan pertimbangan berbagai alternatif yang tersedia, dan pada akhirnya, pilihan diputuskan untuk diambil sebagai solusi. Dengan demikian, keputusan merupakan hasil akhir dari evaluasi dan pertimbangan yang dilakukan untuk menyelesaikan suatu masalah atau permasalahan yang dihadapi.

Siagian menjelaskan bahwa pada hakikatnya pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap suatu masalah yang dihadapi. Pendekatan yang sistematis itu menyangkut pengetahuan tentang hakikat masalah yang dihadapi itu, pengumpulan fakta dan data yang relevan dengan masalah yang dihadapi, analisis masalah dengan menggunakan fakta dan data, mencari alternatif pemecahan, menganalisis setiap alternatif sehingga ditemukan alternatif yang paling rasional, dan penilaian dari hasil yang dicapai sebagai akibat dari keputusan yang diambil. Sementara Kusnadi menjelaskan yang dimaksud dengan pengambilan keputusan adalah penetapan atau pemilihan suatu alternatif dari beberapa alternatif yang tersedia, dengan memperhatikan kondisi internal maupun eksternal yang ada

Dari pengertian-pengertian keputusan di atas, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa: Keputusan merupakan suatu pemecahan masalah sebagai suatu hukum situasi yang dilakukan melalui pemilihan satu alternatif dari beberapa alternative. (Hamzah, 2013) Tujuan pengambilan keputusan dapat dibedakan: (1) tujuan yang bersifat tunggal. Tujuan pengambilan keputusan yang bersifat tunggal terjadi apabila keputusan yang dihasilkan hanya menyangkut satu masalah, artinya bahwa sekali diputuskan, tidak ada kaitannya dengan masalah lain dan (2) tujuan yang bersifat ganda. Tujuan pengambilan keputusan yang bersifat ganda terjadi apabila keputusan yang dihasilkan menyangkut lebih dari satu masalah, artinya keputusan yang diambil itu sekaligus memecahkan dua (atau lebih) masalah yang bersifat kontradiktif atau yang bersifat tidak kontradiktif. (Anwar, 2014)

2. Proses Pengambilan Keputusan

Proses pengambilan keputusan adalah suatu usaha yang rasional dari administrator untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan pada bagian awal dari fungsi perencanaan. Prosesnya mulai dan berakhir dengan pertimbangan. Ia memerlukan kreativitas, keterampilan kuantitatif dan pengalaman. Urutan-urutan langkah-langkahnya yaitu sebagai berikut: 1) penentuan masalah, 2) analisa situasi yang ada, 3) pengembangan alternatif-alternatif, 4) analisa alternatif-alternatif, 5) pilihan alternatif yang paling baik

Keputusan yang diambil akan dapat diasumsikan baik bila telah memenuhi ketentuan-ketentuan sebagai berikut: 1) keputusan diambil sebagai pemecahan masalah yang dihadapi; 2) sedapat mungkin cepat dan tepat; 3) bersifat rasional, artinya dapat diterima akal sehat terutama bagi para pelaksana yang nantinya bertanggung jawab atas keputusan tersebut; 4) bersifat praktis dan pragmatis, artinya dapat dilaksanakan dengan kemampuan yang ada; 5) berdampak negatif seminim mungkin; 6) menguntungkan banyak pihak demi kelancaran kerja dan arah tujuan yang hendak dicapai; 7) keputusan yang diambil dapat dievaluasi untuk masa yang akan datang.

Dengan demikian di dalam mengambil sebuah keputusan, harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut: 1) dalam proses pengambilan keputusan tidak terjadi secara kebetulan; 2) pengambilan keputusan dilakukan secara sistematis, yaitu: tersedianya sumber-sumber untuk melaksanakan keputusan yang akan diambil, kualifikasi tenaga kerja yang tersedia, falsafah yang dianut organisasi, situasi lingkungan internal dan eksternal yang akan mempengaruhi administrasi dan manajemen di dalam organisasi; 3) masalah harus diketahui dengan jelas; 4) pemecahan masalah harus didasarkan pada fakta-fakta yang terkumpul dengan sistematis; 5) keputusan yang baik adalah keputusan yang telah dipilih dari berbagai alternatif yang telah dianalisa secara matang. (Fahmi & Iskandar, 2020)

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dipahami bahwa proses pengambilan keputusan terdiri dari berbagai tindakan yang memanfaatkan berbagai ragam keterampilan dan pengetahuan yang diperoleh dari pengalaman dalam kehidupan berorganisasi. Oleh karena itu, pengambilan sebuah keputusan bukanlah sebuah hal yang mudah, Karena sebuah keputusan adalah permulaan dari sebuah risiko. Benar, setiap keputusan mengandung sebuah risiko, yang mau tak mau harus dihadapi ke depannya, terutama oleh sang pengambil keputusan, yaitu kepala madrasah.

Dalam pengambilan keputusan, terdapat delapan langkah yang harus ditempuh. Pertama, langkah pertama adalah mengenali suatu masalah yang dihadapi. Kemudian, langkah kedua adalah mengidentifikasi kriteria keputusan yang relevan. Langkah ketiga adalah mengalokasikan bobot atau pentingnya setiap kriteria tersebut. Selanjutnya, langkah keempat adalah menyusun berbagai alternatif solusi untuk masalah yang dihadapi. Langkah kelima adalah menganalisis setiap alternatif tersebut dengan mempertimbangkan kriteria yang telah diidentifikasi sebelumnya. Setelah itu, langkah keenam adalah memilih sebuah alternatif yang dianggap paling sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Langkah ketujuh adalah mengimplementasikan alternatif terpilih ke dalam tindakan nyata. Dan terakhir, langkah kedelapan adalah mengevaluasi keefektifan dan kepuasan dari alternatif yang telah diimplementasikan. Dengan mengikuti langkah-langkah ini, diharapkan proses pengambilan keputusan dapat

dilakukan dengan lebih sistematis dan efektif. Sementara Thohiron menjelaskan proses pengambilan keputusan meliputi sebagai berikut.

1) Perumusan Masalah

Dalam hal ini pemimpin diharapkan mampu merumuskan masalah yang ada di dalam suatu organisasi. Suatu masalah hadir karena: a) adanya gap atau kesenjangan antara kenyataan, titik berangkat, dengan tujuan yang ingin diraih atau standar yang ingin dicapai; b) adanya halangan dan kesulitan untuk menjembatani kesenjangan itu; c) adanya kemungkinan penyelesaian masalah bila perumusannya benar. Perumusan masalah juga terkait dengan sudut pandang. Karenanya beberapa proses harus dipastikan hadir. Sebuah perumusan yang baik mengidentifikasi semua elemen-elemen yang relevan, elemen apa yang absen, dan elemen apa yang perlu ditambahkan. Perumusan masalah dimulai dengan mengkaji fakta-fakta yang ada. Sering kali hal yang kedengarannya sederhana ini menjadi sumber kegagalan pengambilan keputusan yang benar. Masalah yang sering muncul dalam pengkajian fakta adalah pemimpin dan orang yang ada di sekitarnya sering membaurkan fakta dengan tafsiran tentang fakta tersebut. Sebuah perumusan yang baik mengidentifikasi semua elemen-elemen yang relevan, elemen apa yang absen, dan elemen apa yang perlu ditambahkan.

2) Pengumpulan dan Penganalisis Data

Pemimpin diharapkan dapat mengumpulkan dan menganalisis data yang dapat membantu memecahkan masalah yang ada. Adapun proses pemecahan masalah dalam pengambilan keputusan yaitu: a) fase pengumpulan fakta; b) fase penemuan ide; c) fase penemuan solusi. Fase pengumpulan data/fakta meliputi kegiatan mendefinisikan masalah serta mengumpulkan masalah serta menganalisis data yang penting. Satu cara untuk meningkatkan kemampuan pengumpulan data adalah dengan mulai dulu melihat masalah yang ada secara luas dan kemudian melanjutkannya dengan menentukan sub masalah yang ada. Dalam hal ini, diperlukan kemampuan untuk membedakan antara gejala dari masalah yang sebenarnya. Fase penemuan ide meliputi kegiatan pengumpulan ide-ide yang mungkin dipakai dan kemudian mencari ide yang terbaik. Dapat saja berbagai ide yang ada dimodifikasi dan dikombinasikan. Dalam hal ini, kegiatan curah pendapat (*brain storming*) perlu dilakukan. Osborn telah menyediakan 75 buah pertanyaan untuk melaksanakan kegiatan curah pendapat ini. Pada dasarnya kegiatan curah pendapat mempunyai 4 aturan umum yaitu: ide yang ada tidak boleh dikritik terlebih dahulu, dapat saja disampaikan ide-ide yang kelihatannya di luar kebiasaan, makin banyak ide yang masuk maka hasil akan makin baik, dianjurkan adanya kombinasi antar satu ide dengan ide lainnya. Fase penemuan solusi ini meliputi kegiatan mengidentifikasi dan mengevaluasi pemecahan yang mungkin dilakukan dan bagaimana cara melakukan. Kegiatan dalam fase ini meliputi penentuan pendapat, analisis dan penerimaan/pemberian kritik. Setiap ide yang ada diberi nilai/bobot masing-masing.

Secara umum ada tujuh langkah yang dapat dijadikan pegangan dalam menghadapi masalah yaitu sebagai berikut.

Dalam proses pengambilan keputusan, langkah pertama adalah menanyakan pada diri sendiri apakah masalah yang dihadapi berada dalam lingkup wewenang Anda untuk diselesaikan. Jika ya, maka langkah selanjutnya adalah memulai proses pengambilan keputusan dengan lebih mendalam. Namun, jika masalah tersebut di luar wewenang Anda, penting untuk menyampaikan masalah tersebut kepada pihak yang berwenang. Setelah itu, langkah kedua

adalah mengumpulkan fakta-fakta yang relevan dan memisahkannya dari interpretasi atau pendapat. Sejumlah pertanyaan perlu diajukan untuk memperoleh pemahaman yang lebih baik. Langkah ketiga adalah mengidentifikasi masalah utama atau inti dari masalah tersebut dengan bertanya "mengapa begitu?" berkali-kali. Setelah itu, langkah keempat adalah menganalisis masalah dan mencari tambahan fakta bila diperlukan, termasuk menentukan jenis masalah yang dihadapi. Selanjutnya, langkah kelima adalah menentukan berbagai pilihan solusi untuk menangani masalah tersebut, dengan diingat bahwa cara yang selalu digunakan belum tentu merupakan cara terbaik. Langkah keenam adalah menentukan pilihan solusi yang sesuai dengan sistem nilai dan kebijakan organisasi atau komunitas. Kemudian, langkah ketujuh adalah merencanakan pelaksanaan solusi, termasuk menetapkan tim pelaksana, batas waktu, kebijakan dasar, alokasi dana, dan batasan wewenang dalam pelaksanaan. Dengan mengikuti langkah-langkah ini, diharapkan pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan lebih sistematis dan efektif..

3) Pembuatan alternatif-alternatif kebijakan

Setelah masalah dirinci dengan tepat dan tersusun baik, maka perlu dipikirkan cara-cara pemecahannya. Cara pemecahan ini hendaknya selalu diusahakan adanya alternatif-alternatif beserta konsekuensinya, baik positif maupun negatif. Oleh sebab itu, seorang pimpinan harus dapat mengadakan perkiraan sebaik-baiknya. Untuk mengadakan perkiraan dibutuhkan adanya informasi yang secukupnya dan metode perkiraan yang baik. Perkiraan itu terdiri dari berbagai macam pengertian: a) perkiraan dalam arti proyeksi, perkiraan yang mengarah pada kecenderungan dari data yang telah terkumpul dan tersusun secara kronologis; b) perkiraan dalam arti prediksi, perkiraan yang dilakukan dengan menggunakan analisis sebab akibat; c) perkiraan dalam arti konjeksi, perkiraan yang didasarkan pada kekuatan intuisi (perasaan). Intuisi di sini sifatnya subjektif, artinya tergantung dari kemampuan seseorang untuk mengolah perasaan.

4) Pemilihan salah satu alternatif terbaik

Pemilihan satu alternatif yang dianggap paling tepat untuk memecahkan masalah tertentu dilakukan atas dasar pertimbangan yang matang atau rekomendasi. Dalam pemilihan satu alternatif dibutuhkan waktu yang lama karena hal ini menentukan alternatif yang dipakai akan berhasil atau sebaliknya. Pengambilan keputusan oleh pimpinan, kaitannya dengan pemilihan alternatif pemecahan masalah, akan melibatkan semua pihak yang terlibat dalam lembaga pendidikan. Hal ini karena kekuasaan pimpinan tidak dapat dioperasionalkan apabila tidak didukung dan dibantu oleh seluruh personal yang memiliki pengetahuan dan pengalaman yang berbeda-beda. Pimpinan harus mengembangkan konsep kerja sama antar personal agar pelaksanaan alternatif pemecahan masalah lebih cepat dan mudah. Kerja sama dapat diciptakan jika pimpinan memiliki keterampilan manusiawi.

5) Pelaksanaan keputusan

Dalam pelaksanaan keputusan berarti seorang pemimpin harus mampu menerima dampak yang positif atau negatif. Ketika menerima dampak yang negatif, pemimpin harus juga mempunyai alternatif yang lain. Pelaksanaan pengambilan keputusan sering menjadi masalah karena keputusan yang mesti ditanggapi oleh banyak orang malah ditangani oleh sedikit orang. Hal sebaliknya juga sering terjadi. Keputusan yang seharusnya dapat ditangani oleh 2-3 orang diserahkan kepada sebuah tim yang terdiri dari 40 orang atau lebih. Akibatnya

timbul perdebatan yang tak henti-hentinya. Jadi tentukan dulu cara pengambilan keputusan yang paling cocok dengan situasi dan masalah yang ada: individu, tim, musyawarah, voting, dan lain-lain.

6) Pemantauan dan Pengevaluasian Hasil Pelaksanaan

Setelah keputusan dijalankan seharusnya pimpinan dapat mengukur dampak dari keputusan yang telah dibuat. Penilaian ulang perlu diadakan. Faktor-faktor penentu yang akan dinilai harus diputuskan sejak awal dan tidak setelah pelaksanaan berjalan. Dengan cara ini memang akan mudah terjadi debat yang hangat, namun akurasi akan lebih terjamin. Berdasarkan pendapat pada ahli di atas, maka disimpulkan tahapan proses pengambilan keputusan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah: 1) perumusan masalah, 2) penentuan kriteria pemecahan masalah, 3) pengidentifikasian alternatif pemecahan masalah, 4) penilaian terhadap alternatif pemecahan masalah, 5) pemilihan alternatif yang terbaik, 6) penetapan keputusan atau pengimplementasian alternatif yang dipilih. (Iskandar, 2017)

3. Peran Kepala Madrasah Sebagai Pengambil Keputusan

Kepala madrasah memainkan peran penting sebagai pengambil keputusan dalam konteks pengembangan mutu madrasah. Sebagai pemimpin, kepala madrasah bertanggung jawab untuk mengambil keputusan yang tepat dan efektif guna meningkatkan mutu pendidikan di madrasah. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepala madrasah yang baik sebagai pengambil keputusan memiliki karakteristik seperti memiliki pengetahuan yang mendalam tentang kebijakan pendidikan, mampu menganalisis data dan informasi dengan baik, memiliki keterampilan dalam mengidentifikasi masalah dan mengevaluasi solusi yang potensial, serta mampu melibatkan stakeholder dalam proses pengambilan keputusan.

Kepala madrasah juga perlu memiliki kemampuan untuk merencanakan dan melaksanakan langkah-langkah dalam pengembangan mutu madrasah. Hal ini mencakup kemampuan dalam mengidentifikasi kebutuhan dan tantangan mutu, menyusun program dan kebijakan yang mendukung peningkatan mutu, serta memastikan implementasi dan evaluasi yang efektif. Dalam konteks pengembangan mutu, kepala madrasah juga perlu memperhatikan aspek kepemimpinan transformasional, yaitu kemampuan untuk menginspirasi, memotivasi, dan membimbing anggota madrasah menuju pencapaian mutu yang lebih baik.

C. Metode

Pendekatan kualitatif dipilih untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang proses pengambilan keputusan dalam pengembangan mutu madrasah. Metode studi kasus digunakan untuk mempelajari kasus yang spesifik, yaitu pengembangan mutu madrasah di Aliyah Negeri Insan Cendekia Paser. Melalui pendekatan ini, peneliti dapat menggali informasi yang kaya dan kontekstual mengenai proses pengambilan keputusan yang terlibat. Data dalam penelitian ini dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan stakeholder madrasah, seperti kepala madrasah, guru, dan anggota komite sekolah. Wawancara mendalam dilakukan untuk mendapatkan pemahaman yang komprehensif tentang perspektif dan pengalaman para responden terkait proses pengambilan keputusan.

Selain itu, analisis data dilakukan dengan menggunakan teknik analisis tematik. Teknik ini melibatkan identifikasi, pencarian, dan analisis terhadap tema-

tema yang muncul dari data wawancara. Tema-tema ini digunakan untuk memahami dan menganalisis proses pengambilan keputusan dalam pengembangan mutu madrasah. Metode penelitian ini memungkinkan peneliti untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang proses pengambilan keputusan dalam pengembangan mutu madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia Paser. Pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus dan teknik analisis tematik memungkinkan peneliti untuk menggali informasi yang kaya dan kontekstual dari perspektif stakeholder madrasah yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan.

D. Hasil dan Pembahasan

Kepala madrasah sebagai pemimpin dalam suatu madrasah hendaknya mampu mengambil keputusan yang baik, karena pada dasarnya seluruh kegiatan yang berlangsung dalam sebuah madrasah merupakan akibat atau konsekuensi dari berbagai keputusan yang diambil pimpinan. Apakah pada akhirnya madrasah berhasil mencapai sasaran secara efisien atau sebaliknya mengalami kegagalan, ditentukan oleh ketepatan dari berbagai keputusan yang diambil kepala madrasah sebagai pimpinan. Sehubungan dengan hal ini Mintzberg mengatakan bahwa salah satu fungsi pokok pimpinan dalam manajemen adalah fungsi pengambilan keputusan untuk menyelesaikan masalah. Dengan demikian seorang pemimpin dalam pengambilan keputusan perlu memiliki pikiran dan kehati-hatian, karena ia harus membawa organisasi ke arah tujuan yang ingin dicapai bersama. Ia juga harus mampu memilih berbagai alternatif yang terbaik, sehingga dituntut pula kemampuan analisis untuk memilih pemecahan masalah yang rasional.

Senada dengan pendapat di atas, Hikmat menjelaskan proses pengambilan keputusan berkaitan secara langsung dengan kecerdasan seorang pimpinan. Pengambilan keputusan sebaiknya didasarkan pada prinsip-prinsip kemanusiaan, artinya akal dan hati harus berjalan seimbang agar pelaksanaan keputusan tidak kaku dan dikesankan sebagai bagian dari produk kepemimpinan yang otoriter. Pendapat tersebut menegaskan bahwa pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pimpinan harus mengacu pada pandangan-pandangan rasional dan kebijakan yang telah dimusyawarahkan dengan seluruh bawahannya. Senada dengan pendapat tersebut Anoraga menjelaskan bahwa bagi pengambil keputusan diperlukan sikap positif untuk dapat menghasilkan keputusan yang berguna sebagai berikut: 1) jangan terburu-buru mengambil keputusan, pelajari dahulu segala aspeknya; 2) mampu menganalisa masalah yang dihadapi dan dapat membedakan antara masalah primer dan masalah sekunder, masalah simpel atau masalah yang kompleks, serta mampu menentukan kebijaksanaan dalam menilai bobot masalah dan prioritas pemecahannya; 3) dapat memilih alternatif pemecahan yang terbaik, yaitu yang dapat mendatangkan kebaikan, untuk jangka panjang maupun jangka pendek dan kriteria: ekonomis biayanya, mudah pelaksanaannya, cepat waktu penyelesaiannya, ringan tenaganya, efisien. Ada tujuh variabel yang berpengaruh dalam gaya pengambilan keputusan yang digunakan oleh manajer atau pimpinan, yaitu: 1) pentingnya kualitas keputusan untuk keberhasilan institusi; 2) derajat informasi yang dimiliki oleh manajer; 3) derajat pada masalah yang terstruktur dalam organisasi; 4) pentingnya komitmen bawahan dan keterampilan membuat keputusan; 5) kemungkinan keputusan autokratik dapat diterima; 6) komitmen bawahan yang kuat terhadap tujuan institusi; 7) kemungkinan bawahan konflik dalam proses akhir pada keputusan final. (Hamzah, 2013)

Kepala madrasah sebagai pengambil keputusan merupakan peran yang paling penting dari peranan yang lain seperti informasional dan interpersonal. Ada empat peran sebagai pengambil keputusan yaitu, entrepreneur artinya kepala madrasah berusaha memperbaiki penampilan madrasah. Disturbance handler artinya memperhatikan gangguan yang timbul di madrasah. A resource allocater artinya menyediakan segala sumber daya madrasah. A negotiator roles artinya kepala madrasah harus mampu untuk mengadakan pembicaraan dan musyawarah dengan pihak luar. Dalam perannya sebagai entrepreneur, kepala madrasah berusaha memperbaiki penampilan madrasah melalui berbagai macam program-program yang baru, serta melakukan survei untuk mempelajari berbagai persoalan yang timbul di lingkungan madrasah. Dengan demikian kepala madrasah selalu mengadakan pengamatan terhadap lingkungan madrasah, yaitu kemungkinan adanya informasi-informasi yang berpengaruh terhadap penampilan madrasah. Dalam perannya sebagai disturbance handler, diperlukan mengingat gangguan yang timbul pada suatu madrasah tidak hanya diakibatkan kepala madrasah yang tidak memperhatikan situasi, tetapi juga akibat kepala madrasah yang tidak mampu mengantisipasi semua akibat pengambilan keputusan yang telah diambil. Dalam fungsi ini kepala madrasah berperan sebagai penghubung antara kepentingan madrasah dengan lingkungan di luar madrasah. Sedang secara internal kepala madrasah menjadi alat perantara antara wakil-wakil para guru, staf dan siswa dalam menyelesaikan kepentingan mereka.(generator, 2021) Kepala madrasah sebagai orang yang menyediakan segala sumber (a resources allocater), bertanggung jawab untuk menentukan siapa yang akan memperoleh atau menerima sumber-sumber yang disediakan. Sumber-sumber yang dimaksud meliputi: sumber daya manusia, dana, peralatan dan berbagai kekayaan madrasah yang lain. Seorang kepala madrasah harus secara terus menerus meneliti dan menentukan bagaimana sumber-sumber tersebut dapat diadakan dan dibagikan. Perannya tersebut mencerminkan tanggung jawab kepala madrasah untuk menggerakkan seluruh sumber daya yang ada di madrasah, sehingga lahir etos kerja dan produktivitas yang tinggi dalam mencapai tujuan. Dalam fungsi a negotiator roles, sebagai kepala madrasah harus mampu mengadakan pembicaraan dan musyawarah dengan pihak luar.(Primayana, 2015)

Selain tahapan-tahapan tersebut, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi proses pengambilan keputusan dalam pengembangan mutu madrasah. Faktor pertama adalah keterlibatan stakeholder. Melibatkan berbagai pihak yang terkait, seperti kepala madrasah, guru, orang tua, dan siswa, dalam proses pengambilan keputusan dapat meningkatkan keakraban dan mendapatkan perspektif yang beragam untuk mendukung keputusan yang lebih baik. Faktor kedua adalah kepemimpinan yang efektif. Kepemimpinan yang kuat dan visioner dari kepala madrasah dapat memberikan arahan yang jelas dan memotivasi para stakeholder dalam mencapai tujuan pengembangan mutu madrasah. Faktor ketiga adalah budaya organisasi yang mendukung. Budaya organisasi yang menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, terbuka, dan saling mendukung akan memfasilitasi proses pengambilan keputusan yang efektif. Faktor terakhir adalah ketersediaan sumber daya. Ketersediaan sumber daya yang memadai, baik berupa tenaga, waktu, maupun anggaran, akan mempengaruhi kemampuan untuk mengambil keputusan yang optimal.

Untuk menjalin dan memenuhi kebutuhan baik untuk madrasah maupun dunia usaha. Dalam kerja sama ini meliputi: penempatan lulusan, penyesuaian

kurikulum, dan sebagainya. Di samping itu kepala madrasah bertanggung jawab untuk menyebarluaskan dan membagi-bagikan informasi kepada para guru, staf, siswa, dan orang tua siswa, bahkan kepala madrasah menyebarluaskan informasi kepada lingkungan di luar madrasah yang dianggap perlu. Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kunci utama dari implementasi berbagai keputusan yang dikembangkan di madrasah, pada dasarnya terletak pada kemampuan kepala madrasah dalam melakukan pengambilan keputusan secara tepat dan kontekstual sesuai dengan tahapan proses pengambilan keputusan yang efektif yaitu melalui tahapan perumusan masalah, penentuan kriteria pemecahan masalah, pengidentifikasian alternatif pemecahan masalah, penilaian terhadap alternatif pemecahan masalah, pemilihan alternatif yang terbaik, penetapan keputusan atau pengimplementasian alternatif yang dipilih. Tahapan-tahapan inilah yang menjadi acuan pengembangan model pengambilan keputusan yang akan dikembangkan dalam proses pengambilan keputusan kepala madrasah.

E. Kesimpulan

Dalam sebuah pengambilan keputusan kepala madrasah mempunyai kebijakan mengelola madrasah sendiri. Dalam perumusan masalah hendaknya kepala madrasah meningkatkan kegiatan analisis kondisi eksternal madrasah yang dapat memosisikan madrasah dalam konstelasi luar organisasi. Madrasah senantiasa dalam keadaan waspada terhadap ancaman dan tantangan yang dihadapi ke depan. Dalam penentuan kriteria pemecahan masalah, kepala madrasah menganalisis situasi, sumber daya, fakta dan data yang ada yang relevan. Sebagai administrator, kepala madrasah memiliki tugas dan tanggung jawab yang cukup berat baik itu di bidang pengelolaan kesiswaan, kepegawaian, pembelajaran, keuangan serta sarana dan prasarana.

Proses pengambilan keputusan memainkan peran yang krusial dalam meningkatkan mutu pendidikan di madrasah. Tahapan-tahapan penting dalam proses tersebut meliputi identifikasi masalah, pengumpulan data, analisis data, pengambilan keputusan, implementasi keputusan, dan evaluasi. Faktor-faktor seperti keterlibatan stakeholder, kepemimpinan yang efektif, budaya organisasi yang mendukung, dan ketersediaan sumber daya mempengaruhi proses pengambilan keputusan.

Kepala madrasah dalam penetapan pengambilan keputusan hendaknya semua yang terkait perlu dilibatkan dalam menghadapi situasi dan kondisi serta menentukan beberapa alternatif pilihan keputusan, yang nantinya dikerucutkan menjadi keputusan final. Pengambil keputusan yang baik dan bertanggung jawab membutuhkan karakter personal yang pintar, berani, tegas dan komunikatif.

Referensi

- Anwar, H. (2014). Proses Pengambilan Keputusan untuk Mengembangkan Mutu Madrasah. *Nadwa, Jurnal Pendidikan Islam, Vol. 8*.
- Cahyana, A. (2010). Upaya Peningkatan Mutu Sekolah melalui Satuan Otonomi Pendidikan. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, 16(2)*, Article 2. <https://doi.org/10.24832/jpnk.v16i2.437>
- Erawadi, E., Simatupang, L., & Sitorus, M. W. (2022). Pengambilan Keputusan Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Islam di Madrasah. *Bunayya: Jurnal Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah, 3(1)*, Article 1.

- Fahmi, F., & Iskandar, W. (2020). TIPOLOGI KEPEMIMPINAN DALAM PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN ISLAM DI MADRASAH. *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 10(1), Article 1. <https://doi.org/10.35673/ajmpi.v10i1.852>
- Generator, Metatags. (2021). *Pengambilan Keputusan Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi menggunakan MOORA, SAW, WP, dan WSM | Jurnal RESTI (Rekayasa Sistem dan Teknologi Informasi)*.
- Hamzah, H. (2013). MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN BERBASIS SEKOLAH. *HUNAFa: Jurnal Studia Islamika*, 10(1), Article 1. <https://doi.org/10.24239/jsi.v10i1.23.151-175>
- Iskandar, J. (2017). PENERAPAN MANAJEMEN STRATEGI DALAM PENINGKATAN MUTU MADRASAH. *Idaarah: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 1(2), Article 2. <https://doi.org/10.24252/idaarah.v1i2.4270>
- Kuntoro, A. T. (2019). Manajemen Mutu Pendidikan Islam. *Jurnal Kependidikan*, 7(1), 84–97. <https://doi.org/10.24090/jk.v7i1.2928>
- Mukhlisin, A., & Pasaribu, M. H. (2020). Analisis Swot dalam Membuat Keputusan dan Mengambil Kebijakan Yang Tepat. *Invention: Journal Research and Education Studies*, 1(1), Article 1. <https://doi.org/10.51178/invention.v1i1.19>
- Primayana, K. H. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di Perguruan Tinggi. *Jurnal Penjaminan Mutu*, 1(02), Article 02. <https://doi.org/10.25078/jpm.v1i2.45>
- Siahaan, S., Napitupulu, D. S., & Harahap, A. S. (2020). KOMUNIKASI INTERPERSONAL KEPALA SEKOLAH DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN DAN PENINGKATAN MUTU DI SMA AL-ULUM KOTA MEDAN. *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam*, 9(01), Article 01. <https://doi.org/10.30868/ei.v9i01.673>
- Tamiang, Y. (2022). Pengambilan Keputusan Dan Peningkatan Mutu Pendidikan Di SMK Negeri 2 Medan. *Ability: Journal of Education and Social Analysis*, 46–55. <https://doi.org/10.51178/jesa.v3i1.389>