IMPLEMENTASI PENGAMBILAN KEPUTUSAN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI GURU DI MTs RAUDLATUL ULUM DESA LEDOKOMBO KECAMATAN LEDOKOMBO KABUPATEN JEMBER TAHUN PELAJARAN 2014/2015

S K R I P S I

Oleh:

IBNAH NUR ISLAMIYAH
NIM. 084 113 034

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER
FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN
JURUSAN KEPENDIDIKAN ISLAM
AGUSTUS 2015

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

IMPLEMENTASI PENGAMBILAN KEPUTUSAN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI GURU DI MTs RAUDLATUL ULUM DESA LEDOKOMBO KECAMATAN LEDOKOMBO KABUPATEN JEMBER TAHUN PELAJARAN 2014/2015

SKRIPSI

Diajukan kepada Institut Agama Islam Negeri Jember
Untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh
Gelar Sarjana Pendidikan Islam (S.Pd.I)
Jurusan Kependidikan Islam
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

Oleh:

IBNAH NUR ISLAMIYAH
NIM. 084 113 034

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER
FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN
JURUSAN KEPENDIDIKAN ISLAM
AGUSTUS 2015

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

IMPLEMENTASI PENGAMBILAN KEPUTUSAN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI GURU DI MTs RAUDLATUL ULUM DESA LEDOKOMBO KECAMATAN LEDOKOMBO KABUPATEN JEMBER TAHUN PELAJARAN 2014/2015

SKRIPSI

Diajukan kepada Institut Agama Islam Negeri Jember
Untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh
Gelar Sarjana Pendidikan Islam (S.Pd.I)
Jurusan Kependidikan Islam
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

Oleh:

Ibnah Nur Islamiyah
NIM.084 113 034

Disetujui Pembimbing

Hafidz., S.Ag, M. Hum
NIP. 1974 0218 200312 1 002

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

IMPLEMENTASI PENGAMBILAN KEPUTUSAN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI GURU DI MTs RAUDLATUL ULUM DESA LEDOKOMBO KECAMATAN LEDOKOMBO KABUPATEN JEMBER TAHUN PELAJARAN 2014/2015

SKRIPSI

Telah diuji dan diterima untuk memenuhi salah satu
persyaratan memperoleh gelar Sarjana Pendidikan Islam (S.Pd.I)
pada Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Jurusan Kependidikan Islam
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

Pada :

Hari : Sabtu
Tanggal : 10 Oktober 2015

Tim Penguji

Ketua	Sekretaris
Dr. H. Abdullah,S.Ag., M.H.I	Dr. Mustajab, M. Pd. I
NIP. 19760203 200212 1 003	NIP. 19740905 200710 1 001

Anggota

1. Dr. H. Abdullah, S. Ag., M.H.I ( )
2. Hafidz, S. Ag., M. Hum ( )

Mengetahui,
Dekan

Dr. H. Abdullah,S.Ag., M.H.I
NIP. 19760203 200212 1 003

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

MOTTO

وَجَعَلْنَٰهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَآ إِلَيْهِمْ فِعْلَ ٱلْخَيْرَٰتِ وَإِقَامَ ٱلصَّلَوٰةِ وَإِيتَآءَ ٱلزَّكَوٰةِ ۖ وَكَانُوا۟ لَنَا عَٰبِدِينَ ﴿٧٣﴾

Artinya: Kami telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami dan telah Kami wahyukan kepada, mereka mengerjakan kebajikan, mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, dan hanya kepada kamilah mereka selalu menyembah. (Q.S. Al- Anbiyaa'(21) : 73)*

*Departemen Agama RI, *Al Qur'an danTerjemahnya*(Semarang: CV.Toha Putra, 1993), 504.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

PERSEMBAHAN

Skripsi ini, penulis persembahkan kepada:

1. Allah SWT yang tiada henti melimpahkan rahmat, nikmat, serta kasih sayang-Nya.
2. Ibu tercinta (ibu Mardiah) yang selama ini selalu mengiringi langkah penulis dengan do'a dan berjuang tanpa lelah untuk memberikan yang terbaik untuk masa depan penulis. Semoga Allah SWT membalas kebaikan ibu dengan kebahagiaan dunia dan kebahagiaan akhirat.
3. Keluarga besar yang selalu memberikan semangat kepada penulis untuk menyelesaikan tulisan ini.
4. Segenap dewan guru dan dosen Institut Agama Islam Negeri Jember, yang dengan ikhlas mendidik dan membimbing penulis dalam menuntut ilmu.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

ABSTRAK

Ibnah Nur Islamiyah, 2015: *Implementasi Pengambilan Keputusan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember Tahun Pelajaran 2014/2015.*

Pengambilan keputusan sekolah merupakan proses manajemen yang berkaitan masalah-masalah organisasi dan sumber daya sekolah dengan melalui langkah-langkah tertentu yang berakhir dengan dilaksanakannya hasil keputusan. Dengan demikian pengambilan keputusan merupakan pikir dari serangkaian aktivitas memecahkan masalah organisasi sekolah. Pengambilan keputusan merupakan fungsi utama dari seorang pemimpin dalam mengelola sekolah. Semakin tinggi kepemimpinan yang diduduki oleh seseorang dalam organisasi, nilai dan bobot strategik dari keputusan yang diambilnya semakin besar.

Fokus penelitian yang diteliti di skripsi ini 1) Bagaimana Implementasi Pengambilan Keputusan Individu, Pengambilan Keputusan Kelompok dan Pengambilan Keputusan Partisipatif Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember Tahun Pelajaran 2014/2015? 2) Bagaimana Dampak Pengambilan Keputusan Individu, Pengambilan Keputusan Kelompok dan Pengambilan Keputusan Partisipatif Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember Tahun Pelajaran 2014/2015? 3) Apa Latar Belakang Pengambilan Keputusan Individu, Pengambilan Keputusan Kelompok dan Pengambilan Keputusan Partisipatif oleh Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember Tahun Pelajaran 2014/2015?

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah 1) Untuk mendeskripsikan Implementasi Pengambilan Keputusan Individu, Pengambilan Keputusan Kelompok dan Pengambilan Keputusan Partisipatif Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember Tahun Pelajaran 2014/2015. 2) Untuk mendeskripsikan Dampak Pengambilan Keputusan Individu, Pengambilan Keputusan Kelompok dan Pengambilan Keputusan Partisipatif Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember Tahun Pelajaran 2014/2015. 3) Untuk mendeskripsikan Latar Belakang Pengambilan Keputusan Individu, Pengambilan Keputusan Kelompok dan Pengambilan Keputusan Partisipatif di ambil oleh Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember Tahun Pelajaran 2014/2015.

Adapun metode dalam penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif, dan jenis penelitiannya berbentuk deskriptif. Teknik pengumpulan data menggunakan teknik observasi, wawancara dan dokumenter. Analisis data menggunakan analisis kualitatif deskriptif dengan tiga langkah yaitu reduksi data,

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

penyajian data dan penarikan kesimpulan. Sedangkan keabsahan data menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi teknik.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dengan menggunakan metode tersebut, maka dapat disimpulkan bahwasannya implementasi pengambilan keputusan kepala madrasah di MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo telah dilaksanakan dengan Pengambilan Keputusan individu, Pengambilan Keputusan kelompok, dan Pengambilan Keputusan partisipatif.

IAIN JEMBER

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Syukur *Alhamdulillah* penulis panjatkan kehadirat Allah SWT karena berkat limpahan rahmat dan hidayah-Nya, Penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini dengan lancar. Sholawat dan salam semoga senantiasa tercurahkan kepada Nabi Besar Muhammad SAW, yang telah membimbing menuju kehidupan yang terang melalui agama Islam yang diridhoi Allah SWT.

Skripsi yang berjudul "Implementsi Pengambilan Keputusan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember Tahun Pelajaran 2014/2015", merupakan upaya yang dilakukan penulis dalam rangka menyelesaikan studi di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember. Penulisan skripsi ini tidak lepas dari bantuan, bimbingan, saran serta motivasi semua pihak, baik langsung maupun tidak langsung dalam membantu penyusunan skripsi ini. Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terimakasih yang sedalam-dalamnya kepada :

1. Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE.,MM selaku Rektor Institut Agama Islam Negeri Jember.
2. Dr. H. Abdullah, S.Ag., M.H.I selaku Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan.
3. Dr. Hj. St. Rodliyah, M.Pd selaku Ketua Jurusan Kependidikan Islam.
4. Nuruddin, M.Pd.I selaku ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

5. Hafidz., S.Ag, M. Hum selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan nasihat dan arahan selama penyusunan Skripsi ini.
6. Segenap Dosen Institut Agama Islam Negeri Jember, yang telah memberikan sumbangsih berupa pengalaman dan ilmu selama penulis duduk di bangku kuliah.
7. Faozun Arosi, S.Pd.I selaku Kepala MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember yang telah mengizinkan penulis melakukan penelitian di lembaga tersebut.
8. Segenap dewan guru, karyawan dan siswa-siswi MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember yang telah ikut membantu kelancaran penelitian yang penulis lakukan.
9. Ibu tercinta atas pengorbanan yang tidak dapat dinilai harganya baik berupa material maupun spiritual.

Semoga segala bantuan yang telah diberikan kepada penulis tercatat sebagai amal saleh yang diterima oleh Allah SWT.

Penulis mengakui skripsi ini masih banyak kekurangan dan kekeliruan, baik yang terdapat dalam pembahasan maupun penulisan. Oleh sebab itu penulis mengharapkan saran dan kritikan yang konstruktif untuk kesempurnaan skripsi ini.

Akhirnya, semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi diri penulis khususnya dan pembaca pada umumnya. *Amin Yaa Robbal Alamin.*

Jember, 11 Agustus 2015

Penulis

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL i

PERSETUJUAN PEMBIMBING..... ii

PENGESAHAN TIM PENGUJI iii

MOTTO iv

PERSEMBAHAN..... v

ABSTRAK vi

KATA PENGANTAR viii

DAFTAR ISI x

DAFTAR TABEL..... xii

BAB I PENDAHULUAN..... 1

A. Latar Belakang Masalah 1

B. Fokus Penelitian..... 6

C. Tujuan Penelitian 8

D. Manfaat Penelitian 9

E. Definisi Istilah..... 10

F. Sistematika Pembahasan..... 12

BAB II KAJIAN KEPUSTAKAAN 14

A. Penelitian Terdahulu 14

B. Kajian Teori 17

BAB III METODE PENELITIAN 35

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian 35

B. Lokasi Penelitian..... 35

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

C. Subyek Penelitian 36

D. Teknik Pengumpulan Data 37

E. Analisis Data 40

F. Keabsahan Data 43

G. Tahap-tahapPenelitian 43

BAB IV PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS 46

A. Gambaran Obyek Penelitian 46

B. Penyajian Data danAnalisis 58

C. PembahasanTemuan 90

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN 104

A. Kesimpulan 104

B. Saran-saran 105

DAFTAR PUSTAKA 107

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

LAMPIRAN-LAMPIRAN

BIODATA PENULIS

IAIN JEMBER

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

DAFTAR TABEL

No.	Uraian	Hal.
4.1	Data Nama Dewan Guru Tahun 2014/2015.....	52
4.2	Data Nama Pegawai Tahun 2014/2015.....	53
4.3	Data Siswa MTs Raudlatul Ulum Tahun 2014/2015.....	53
4.4	Keadaaan Sarana Ruangan MTs Raudlatul Ulum	54
4.5	Data masukan dan tamatan siswa MTs Raudlatul Ulum	55

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia pendidikan di Indonesia telah mengalami perubahan yang cukup berarti. Ini terlihat dari semakin banyaknya lembaga-lembaga yang bergelut dibidang pendidikan, mulai dari pendidikan anak usia dini sampai Perguruan Tinggi, baik lembaga pendidikan formal maupun non formal yang berperan sebagai pengembang kemampuan dasar peserta didik yang sesuai dengan bakat dan minat serta kemampuannya dalam belajar.

Pendidikan adalah suatu kegiatan yang secara sadar dan disengaja, serta penuh tanggung jawab yang dilakukan oleh orang dewasa kepada anak sehingga akan timbul interaksi dari keduanya agar anak tersebut mencapai kedewasaan yang dicita-citakan dan berlangsung secara dinamis.[1]

Dalam undang-undang RI No. 20 Tahun 2003 Tentang SISDIKNAS, Bab 1 pasal 1 disebutkan:

> Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.[2]

Salah satu masalah penting dalam dunia pendidikan adalah rendahnya kualitas pendidikan. Kualitas pendidikan memiliki arti bahwa lulusan pendidikan memiliki kemampuan yang sesuai sehingga memberikan

---

[1]Abu Ahmadi dan Nur Uhbiyati, *Ilmu Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), 70.
[2]Tim Redaksi Sinar Grafika, *Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No. 20 Tahun 2003*(Jakarta: Sinar Grafika, 2008), 3.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

kontribusi yang tinggi bagi pembangunan negara. Kualitas pendidikan terutama ditentukan oleh proses belajar mengajar.

Dengan demikian, maka diundangkannya UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, PP No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, dan PP No. 55 Tahun 2007 tentang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan, telah jelas menjamin tidak adanya pembedaan dan diskriminasi terhadap pendidikan umum dan pendidikan madrasah. Keberadaan model-model pendidikan dimaksud dijamin dan dipandang memiliki kedudukan yang sama di mata hukum negara sebagai kekayaan bangsa yang diatur dalam sistem pendidikan nasional.[3]

Seorang pemimpin mempunyai tanggung jawab yang berat. Mengingat perannya yang sangat besar, keuletannya serta kewibawaannya dalam membuat langkah-langkah baru sebagai jawaban dari kebutuhan masyarakat.

Kepemimpinan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam manajemen berbasis sekolah. Kepemimpinan berkaitan dengan masalah kepala sekolah dalam meningkatkan kesempatan untuk mengadakan pertemuan secara efektif dengan para guru dalam situasi yang kondusif. Perilaku kepala sekolah harus dapat mendorong kompetensi para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat, dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok. Perilaku instrumental merupakan tugas-tugas yang diorientasikan dan secara langsung diklarifikasi

[3]Abd. Halim Soebahar, *Kebijakan Pendidikan Islam dari Ordonasi Guru sampai UU SISDIKNAS* (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), 121.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

dalam peranan dan tugas-tugas para guru, sebagai individu dan sebagai kelompok. Perilaku pemimpin yang positif dapat mendorong kelompok dalam mengarahkan dan memotivasi individu untuk bekerja sama dalam kelompok dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi.[4]

Semakin tinggi jabatan yang diduduki oleh seseorang dalam organisasi, nilai dan bobot strategik dari keputusan yang diambilnya semakin besar. Sebaliknya, semakin rendah kedudukan seseorang dalam suatu organisasi, keputusan yang diambilnya pun lebih mengarah pada hal-hal yang lebih operasional.[5]

Dari kutipan di atas dapat dipahami bahwa untuk mewujudkan terlaksananya program pendidikan yang telah direncanakan, maka dalam pelaksanaannya diperlukan seseorang yang dapat mendorong, mempengaruhi serta menggerakkan beberapa komponen yang ada dalam lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan pada suatu lembaga pendidkan.

Kepemimpinan pendidikan adalah suatu kemampuan untuk mempengaruhi, membimbing, mengkoordinir dan menggerakkan orang lain yang ada hubungannya dengan pengembangan ilmu pendidikan serta pengajaran supaya aktivitas-aktivitas yang dijalankan dapat lebih efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan pendidikan dan pengajaran.[6]

Makna hakiki kepemimpinan dalam Islam adalah untuk mewujudkan kebaikan dan reformasi. Demikian juga diutusnya Rasul ke muka bumi juga

---

[4] Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2002), 107.
[5] Ibid., 117.
[6]Hendyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Pengantar Operasional Administrasi Pendidikan* (Surabaya: Usaha Nasional, 1982), 271.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

untuk memimpin ummat dan mengeluarkannya dari kegelapan kepada cahaya. Dan karenanya tidak satupun ummat kecuali Allah mengutus orang-orang untuk mengoreksi aqidah dan meluruskan penyimpangan pada individu ummat tersebut.

Imam Al-Ghazali mengungkapkan semua seorang pelajar harus memiliki guru pembimbing (*mursyid*) yang dapat mengeluarkan akhlak yang buruk dari dirinya dan menggantikannya dengan akhlak yang baik, dan harus memiliki syeikh yang dapat mendidik dan menunjukkan jalan Allah Ta'ala".

Al-Ghazali juga menuturkan betapa besar peran seorang pemimpin, menurutnya pemimpin disamakan dengan pembimbing. Ini banyak dialami dalam pendidikan, yang nantinya akan melahirkan pemimpin. Oleh karenanya seorang pelajar harus mempunyai pembimbing yang mampu menunjukkan jalan yang benar di jalan Allah, sehingga jika pelajar tersebut menjadi pemimpin, sudah siap mengajak bawahan menuju jalan yang benar.[7]

Pengambilan keputusan sekolah merupakan proses melakukan aktivitas manajemen yang berkaitan masalah-masalah organisasi dan sumberdaya sekolah dengan melalui langkah-langkah tertentu yang berakhir dengan dilaksanakannya hasil keputusan. Dengan demikian pengambilan keputusan merupakan proses pikir dari serangkaian aktivitas memecahkan masalah organisasi sekolah.[8]

---

[7]Nur Zazin, *Kepemimpinan dan Manajemen Konflik: strategi mengelola konflik dalam inovasi organisasi dan pendidikan di madrasah/sekolah yang unggul* (Yogyakarta: Absolute Media, 2010), 15-17.

[8]Suhadi winoto, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Jember: Pena Salsabila, 2011), 110.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

Apabila kepemimpinan pendidikan dalam pengambilan keputusan di pahami dari segi agama memiliki nilai yang sangat strategis. Sebagaimana yang terjadi kepada Nabi Daud dalam firman Allah SWT

يَـٰدَاوُۥدُ إِنَّا جَعَلْنَـٰكَ خَلِيفَةً فِى ٱلْأَرْضِ فَٱحْكُم بَيْنَ ٱلنَّاسِ بِٱلْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ ٱلْهَوَىٰ فَيُضِلَّكَ عَن سَبِيلِ ٱللَّهِ ۚ إِنَّ ٱلَّذِينَ يَضِلُّونَ عَن سَبِيلِ ٱللَّهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيدٌۢ بِمَا نَسُوا۟ يَوْمَ ٱلْحِسَابِ ﴿٢٦﴾

Artinya:"Hai Daud, Sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, Maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan". (Q.S. Shaad (38): 26) [9]

Dari ayat tersebut mengandung ajakan atau anjuran bahwa menjadi pemimpin itu harus adil dan jangan mengikuti hawa nafsu. Karena akan membuat manusia berpaling dari kebenaran.

Pengambilan keputusan merupakan fungsi utama dari seorang pemimpin dalam mengelola sekolah. Kegiatan mengambil keputusan ini sering menjadi kegelisahan tersendiri bagi kepala sekolah, khususnya dalam ketidak cocokan dalam berpendapat dari beberapa guru. Hal ini disebabkan keputusan yang dibuat akan mengikat seluruh komponen dalam sekolah untuk melaksanakan hasil keputusan tersebut. Tidaklah mudah bagi kepala sekolah

[9]Departemen Agama RI, *Al Qur'an dan Terjemahnya*(Semarang: CV.Toha Putra, 1993), 736.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

untuk membuat keputusan, karena hal itu akan berdampak pada aktivitas dan kepentingan bersama.

Penelitian yang berjudul "Implementasi Pengambilan Keputusan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember Tahun Pelajaran 2014/2015" peneliti tertarik untuk mengkaji lebih dalam lagi tentang implementasi pengambilan keputusan yang ada di MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo dengan melihat fenomena yang terjadi sebagaimana telah dipaparkan sebelumnya.

B. Fokus Penelitian

Rumusan masalah dalam penelitian kualitatif disebut dengan istilah fokus penelitian. Bagian ini mencantumkan semua fokus permasalahan yang akan dicari jawabannya melalui proses penelitian. Fokus penelitian harus disusun secara singkat, jelas, tegas, spesifik, profesional yang dituangkan dalam bentuk kalimat tanya.[10]

Dalam penelitian kualitatif, rumusan masalah merupakan fokus penelitian yang masih bersifat sementara dan akan di kembangkan setelah peneliti ada di lapangan. Pertanyaan penelitian kualitatif dirumuskan dengan maksud untuk memahami gejala yang masih remang-remang, tidak teramati, dinamis dan kompleks, sehingga setelah diteliti menjadi lebih jelas apa yang ada dalam situasi sosial tersebut. Peneliti yang menggunakan pendekatan kualitatif, pada tahap awal penelitiannya kemungkinan belum memiliki

[10]Tim Penyusun, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah* (Jember: STAIN Jember Press, 2014), 44-45.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

gambaran yang jelas tentang aspek-aspek masalah yang ditelitinya. Ia akan mengembangkan fokus penelitian sambil mengumpulkan data.[11]

Berdasarkan pendapat tersebut di atas dapat diambil suatu pengertian bahwa masalah adalah persoalan yang membutuhkan jawaban sebagai pemecahannya. Adapun masalah-masalah yang difokuskan adalah sebagai berikut:

1. Fokus Penelitian
   a. Bagaimana Implementasi Pengambilan Keputusan Individu, Pengambilan Keputusan Kelompok dan Pengambilan Keputusan Partisipatif Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember Tahun Pelajaran 2014/2015?
   b. Bagaimana Dampak Pengambilan Keputusan Individu, Pengambilan Keputusan Kelompok dan Pengambilan Keputusan Partisipatif Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember Tahun Pelajaran 2014/2015?
   c. Apa Latar Belakang Pengambilan Keputusan Individu, Pengambilan Keputusan Kelompok dan Pengambilan Keputusan Partisipatif oleh Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember Tahun Pelajaran 2014/2015?

[11]Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D* (Bandung: Alfabeta, 2010), 290.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian merupakan gambaran tentang arah yang dituju dalam melakukan penelitian. Tujuan penelitian harus mengaju dan konsisten dengan masalah-masalah yang telah dirumuskan dalam rumusan masalah sebelumnya.[12]

Tujuan penelitian dalam proposal penelitian kualitatif juga masih bersifat sementara, dan akan di kembangkan setelah peneliti berada di lapangan.[13] Dengan demikian sesuai dengan fokus penelitian tersebut, maka tujuan dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

1. Tujuan
   a. Untuk mendeskripsikan Implementasi Pengambilan Keputusan Individu, Pengambilan Keputusan Kelompok dan Pengambilan Keputusan Partisipatif Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember Tahun Pelajaran 2014/2015.
   b. Untuk mendeskripsikan Dampak Pengambilan Keputusan Individu, Pengambilan Keputusan Kelompok dan Pengambilan Keputusan Pengambilan Partisipatif Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember Tahun Pelajaran 2014/2015.
   c. Untuk mendeskripsikan Latar Belakang Pengambilan Keputusan Individu, Pengambilan Keputusan Kelompok dan Pengambilan

[12]Tim Penyusun, *Pedoman*, 45.
[13]S Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), 1.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

Keputusan Partisipatif oleh Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember Tahun Pelajaran 2014/2015.

D. Manfaat Penelitian

Disamping tujuan yang dicapai sebagaimana yang telah disebutkan di atas, penelitian yang dilakukan ini juga mempunyai banyak manfaat. Manfaat penelitian berisi tentang kontribusi apa yang akan diberikan setelah melakukan penelitian. Kegunaan dapat bersifat teoritis dan kegunaan yang bersifat praktis, seperti kegunaan bagi penulis, instansi, dan masyarakat secara keseluruhan.[14]

Adapun manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoritis

   Dengan penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat bagi perkembangan pendidikan untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah terutama bagi pendidik terkait dengan pengambilan keputusan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru.

2. Manfaat Praktis

   a. Bagi Peneliti

      Penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan atau mengaplikasikan ilmu pengetahuan yang diperoleh tentang pengambilan keputusan kepala madrasah.

[14]Tim Penyusun, *Pedoman*, 45.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

b. Bagi MTs Raudlatul Ulum

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai masukan untuk proses pengembangan mutu sekolah.

c. Bagi Lembaga IAIN

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan tambahan refrensi dan sebagai bahan kajian untuk melengkapi keputusan yang berkaitan dengan pengambilan keputusan dalam meningkatkan kompetensi guru.

E. Definisi Istilah

Definisi istilah berisi tentang pengertian istilah-istilah penting yang menjadi titik perhatian peneliti di dalam judul penelitian. Tujuannya agar tidak terjadi kesalah pahaman terhadap makna istilah sebagaimana dimaksudkan oleh peneliti.[15]

Adapun tujuannya adalah untuk memudahkan para pembaca dalam memahami secara komprehensif terhadap maksud kandungan serta alur pembahasan bagi judul karya ilmiah ini, yang terlebih dahulu akan dijabarkan mengenai beberapa istilah pokok yang terdapat dalam judul ini yaitu:

1. Implementasi

Dalam kamus ilmiyah implementasi diartikan sebagai pelaksanaan, penerapan implemen.[16]

Implementasi adalah suatu proses penerapan ide, konsep, kebijakan atau motivasi dalam suatu tindakan praktis sehingga memberikan dampak baik berupa perubahan, pengetahuan, keterampilan maupun nilai dan sikap.[17]

---

[15]Ibid., 45.
[16]Farida Hamid, *Kamus Ilmiyah Populer Lengkap* (Surabaya: Apollo Lestari), 215.
[17]Kunandar, *Guru Profesional Implementasi (KTSP) dan sukses dalam sertifikasi guru* (Jakarta: RajaGrafindo, 2007),23.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

2. Pengambilan Keputusan

Keputusan adalah hasil pemecahan masalah yang dihadapinya dengan tegas.

Pengambilan keputusan adalah proses melakukan aktifitas manajemen yang berkaitan dengan masalah-masalah organisasi dan sumber daya sekolah dengan melalui langkah-langkah tertentu yang berakhir dengan dilaksanakannya hasil keputusan.[18]

Pengambilan keputusan ialah proses memilih sejumlah alternatif. Pengambilan keputusan penting bagi administrator pendidikan karena proses pengambilan keputusan mempunyai peran penting dalam memotivasi, kepemimpinan, komunikasi, koordinasi, dan perubahan organisasi. Setiap level administrasi sekolah mengambil keputusan secara hierarkis. Keputusan yang diambil administrator berpengaruh terhadap pelanggan pendidikan terutama peserta didik. Oleh karena itu, setiap administrator pendidikan harus memiliki keterampilan keputusan secara cepat, tepat, efektif, dan efisien.[19]

3. Kompetensi Guru

Kompetensi merupakan pengetahuan keterampilan dan nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak secara konsisten dan terus menerus.[20]

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, definisi guru adalah "orang yang pekerjaan, mata pencahariaan atau profesinya mengajar."[21]

---

[18]Suhadi Winoto, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Jember: Pena Salsabila, 2011), 110.
[19]Prof. DR. Husaini Usman, M. Pd., M. T., *Manajemen: Teori, Praktek & Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 361.
[20]Syaiful Sagala,*Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan* (Bandung: Alfabeta, 2009), 157.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

UU No. 14 Tahun 2005 Pasal 8 menyatakan guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Selanjutnya pasal 10 ayat (1) menyatakan kompetensi guru sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi.[22]

Guru profesional bukanlah hanya untuk satu kompetensi saja, tetapi guru profesioanl meliputi semua kompetensi. Sebagaimana diamanatkan UU 14/2005 dan PP 19/2005 bahwa guru dan dosen memahami, menguasai dan terampil menggunakan sumber-sumber belajar baru dan menguasai kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial sebagai bagian dari kemampuan profesional guru.[23]

F. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan merupakan rangkuman sementara dari isi skripsi yang bertujuan untuk mengetahui secara global dari seluruh pembahasan yang ada. Terkait dengan materi yang akan dibahas, pada dasarnya terdiri dari lima bab, dan setiap bab memiliki beberapa sub bab, antara yang satu dengan yang lain saling berhubungan bahkan merupakan pendalaman pemahaman dari bab sebelumnya.

---

[21]Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 2001), 330.
[22]Syaiful, *Kemampuan*, 29.
[23]Ibid., 30.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

Sistematika pembahasan berisi tentang deskripsi alur pebahasan skripsi yang dimulai dari bab pendahuluan hingga pada bab penutup. Secara garis besar skripsi ini terdiri dari lima bab, adapun sistematika pembahasannya adalah sebagai berikut:

Bab I merupakan bagian pendahuluan yang meliputi latar belakang masalah, pokok masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi istilah, metode penelitian dan sistematika pembahasan.

Bab II merupakan bagian kajian kepustakaan yang terdiri dari penelitian terdahulu dan kajian teori. Pada bagian penelitian terdahulu dicantumkan berbagai hasil penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian yang hendak dilakukan. Kajian teori menurut pembahasan teori yang dijadikan sebagai dasar pijakan dalam melakukan penelitian.

Bab III membahas tentang metode yang digunakan peneliti, meliputi: pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, sumber data, metode pengumpulan data, dan tahap-tahap penelitian.

Bab IV berisi tentang penelitian yang diperoleh dari lapangan. Bagian ini memuat tentang gambaran objek penelitian, penyajian data, analisis dan pembahasan temuan.

Bab V merupakan kesimpulan akhir dari kajian teori dan hasil penelitian. Yang didalamnya berisi tentang kesimpulan, saran-saran sebagai gambaran atas hasil penelitian dan memperjelas makna penelitian yang dilakukan dan diakhiri dengan penutup serta daftar pustaka dan lampiran-lampiran.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

BAB II

KAJIAN KEPUSTAKAAN

A. Penelitian Terdahulu

Salah satu fase penting untuk dikerjakan oleh seorang peneliti adalah penelusuran pustaka. Dalam penelitian, tampilan pustaka terdahulu bertujuan untuk memperoleh informasi mengenai penelitian yang telah dikerjakan oleh peneliti sebelumnya. Sehingga akan dapat ditemukan mengenai posisi penelitian yang akan dilakukan, selain bertujuan untuk menghindari terjadinya duplikasi yang tidak diinginkan serta tudingan plagiat.

Pada bagian ini peneliti mencantumkan berbagai hasil penelitian terdahulu terkait dengan penelitian yang hendak dilakukan, kemudian membuat ringkasannya, baik penelitian yang sudah terpublikasikan atau belum terpublikasikan. Dengan melakukan langkah ini, maka akan dapat dilihat sejauh mana orisisnalitas dan posisi penelitian yang hendak dilakukan.[24]

Penelitian yang sudah dilakukan oleh mahasiswa IAIN Jember.

1. Devi Mariatul Qibtiah (2014), mahasiswi STAIN Jember Jurusan Tarbiyah dengan judul Tesis "Metode Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah di MTs Irsyadud Diniyah Kecamatan Bantaran Kabupaten Probolinggo Tahun Pelajaran 2013/2014". Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dan analisa data menggunakan teknik purposive sampling. Dengan hasil penelitian yaitu: metode pengambilan

[24]Tim Penyusun, *Pedoman*, 45-46.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

keputusan terorganisir secara kompromi dan pemimpin yang memutuskan, metode pengambilan keputusan terorganisir berdasarkan suara terbanyak, dan metode pengambilan keputusan terorganisir secara kelompok. Dan metode pengambilan keputusan tidak terorganisir berdasarkan waktu, metode pengambilan keputusan tidak terorganisir berdasarkan pengajuan pendapat dan voting, metode pengambilan keputusan secara kelompok.

Dalam penelitian tersebut terdapat persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis.

Persamaannya adalah sama-sama meneliti tentang pengambilan keputusan kepala madrasah dan pendekatannya menggunakan kualitatif. Sedangkan perbedaannya terletak dalam fokus penelitian.[25]

2. Shofiyati (2012), mahasiswi STAIN Jember Jurusan Tarbiyah dengan judul skripsi "Hubungan Pengambilan Keputusan Kepala Madrasah dengan Peningkatan Kualitas Guru di MTs Nuruz Zaman Mrawan Kecamatan Mayang Kabupaten Jember Tahun Pelajaran 2011/2012". Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis data menggunakan chi kwadrat. Dengan hasil penelitian yaitu: pelaksanaan pengambilan keputusan kepala madrasah cukup berpengaruh dengan peningkatan kualitas guru di MTs Nuruz Zaman terbukti x2 37,73 pada taraf signifikasi 5% lebih besar pada harga kritiknya 1,8865. Besar pengaruh pengambilan keputusan kepala madrasah dengan peningkatan

[25]Devi Mariatul Qibtiah mahasiswi STAIN Jember Jurusan Tarbiyah dengan judul tesis "Metode Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah di MTs Irsyadud Diniyah Kecamatan Bantaran Kabupaten Probolinggo Tahun Pelajaran 2013/2014", (Tesis, STAIN, Jember,2014).

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

kualitas guru di MTs Nuruz Zaman termasuk kategori (sedang cukup berarti) dari hasil perhitungan rumus KK sebesar 0,47 yang terletak paa standart nilai antara 0,40-0,70.

Dalam penelitian tersebut terdapat persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan oleh penulis.

Persamaannya adalah terletak pada pengambilan keputusan baik pengambilan keputusan individual, kelompok maupun partisipatif. Sedangkan peredaannya terletak pada pendekatan, analisis data.[26]

3. Miftahus Surur (2007) "Implementasi Kompetensi Guru dalam meningkatkan Kualitas Lulusan di Sekolah Menengah Pertama (SMP) 3 Negeri Bondowoso Tahun Pelajaran 2006/2007. Dengan hasil penelitian yaitu: di SMPN 03 Bondowoso guru telah optimal menerapkan kompetensi guru (Profesional, Pribadi, Sosial) dalam proses belajar mengajar, implementasi kompetensi guru ini mempunyai peranan penting dalam upaya meningkatkan kualitas siswa di SMPN 03 Bondowoso Tahun Pelajaran 2006/2007 dengan mempertimbangkan aspek-aspek yang dapat mempengaruhi pada pemahaman siswa, serta berorientasi pada pembangunan kreativitas dan aktivitas, dan juga pada kesiapan siswa dalam menjalani kehidupan kelanjutnya baik yang melanjutkan maupun yang tidak melanjutkan.

[26]Shofiyati, mahasiswi STAIN Jember Jurusan Tarbiyah dengan judul skripsi "Hubungan Pengambilan Keputusan Kepala Madrasah dengan Peningkatan Kualitas Guru di MTs Nuruz Zaman Mrawan Kecamatan Mayang Kabupaten Jember Tahun Pelajaran 2011/2012". (Skripsi, STAIN, Jember, 2012).

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

Dalam penelitian tersebut terdapat persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan oleh penulis.

Persamaannya adalah terletak pada kompetensi guru, jenis penelitian. Sedangkan perbedaannya terletak pada analisis data.[27]

B. Kajian Teori

1. Konsep Pengambilan Keputusan

a. Pengertian Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan adalah proses memilih sejumlah alternatif. Sikap memilih jumlah alternatif bagi pemimpin tidak selalu mudah. Ketika pemimpin dihadapkan pada pilihan salah dan benar dengan konsekuensi linier (pilihan yang salah mengakibatkan bahaya, sedangkan pilihan yang benar membawa manfaat) sangat mudah bagi mereka untuk memilih yang benar. Namun dalam realita, pemimpin seringkali dihadapkan pada dilema, bahwa pilihan yang manapun di antara alternatif yang ada, tindakan mereka tetap salah. Dalam kondisi seperti ini, pemimpin menjadi serba salah.

Pengambilan keputusan penting bagi administrator pendidikan, karena proses pengembalian keputusan mempunyai peran penting dalam motivasi, kepemimpinan, komunikasi, koordinasi, dan perubahan organisasi. Organisasi hanya akan berfungsi jika para pemimpin memiliki kemampuan mengambil keputusan dan

[27]Miftahus Surur mahasiswa STAIN Jember Jurusan Tarbiyah dengan judul skripsi (2007) "Implementasi Kompetensi Guru dalam meningkatkan Kualitas Lulusan di Sekolah Menengah Pertama (SMP) 3 Negeri Bondowoso Tahun Pelajaran 2006/2007". (Skripsi, STAIN, Jember, 2007)

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

memerintah pelaksanaannya kepada anggota organisasi sesuai dengan bidang tugas dan tanggung jawabnya.[28]

b. Jenis Pengambilan Keputusan

Dalam penelitian ini pengambilan keputusan kepala madrasah terdapat beberapa keputusan. Secara garis besar dalam konteks kerjasama antara guru dengan kepala sekolah/madrasah, pengambilan keputusan dapat dibedakan dan diklasifikasikan sebagai berikut:

1) Pengambilan Keputusan Individu

Kerjasama pengambilan keputusan dalam bentuk individu terjadi apabila kepala sekolah mengambil keputusan sendiri terhadap masalah-masalah tertentu sesuai dengan kekuasaan yang dimilikinya.[29]

Dalam pengambilan keputusan individu, kepala sekolah/madrasah membuat pilihan tindakan yang disukai. Keputusan ini dibuat sendiri, berdasarkan informasi yang dimiliki oleh kepala sekolah/madrasah, dan tanpa partisipasi orang lain. Bila metode ini yang digunakan, kepala sekolah/madrasah hanya memutuskan berdasarkan pada otoritas formal dan keahlian pribadi yang dimilikinya. Keputusan individu berangkat dari asumsi bahwa pembuat keputusan memiliki informasi dan pemahaman yang cukup untuk membuat keputusan yang baik.

[28]Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2007), 288-289.
[29]Suhadi Winoto, *Manajemen*, 110.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

Beberapa perbedaan individu mempengaruhi pengambilan keputusan. Perbedaan tersebut menyangkut perbedaan dalam perilaku pengambilan keputusan. Beberapa faktor perilaku hanya mempunyai aspek-aspek tertentu dari proses pengambilan keputusan, sedangkan faktor-faktor lain mempengaruhi seluruh proses. Tetapi hal yang penting adalah bahwa tiap-tiap faktor mempunyai pengaruh dan karena itu harus mengerti supaya kita dapat menilai pengambilan keputusan itu sebagai suatu proses dalam organisasi. Faktor-faktor perilaku tersebut meliputi kepribadian, nilai, kecenderungan akan risiko, dan kemungkinan ketidak cocokan.[30]

a) Keputusan Kepala Madrasah

Keputusan kepala madrasah adalah yang bertanggung jawab di dalam menjalankan kegiatan yang ada di madrasah. Di lihat dari aspek manajerial, pengambilan keputusan merupakan aktifitas yang sangat penting dalam organisasi sekolah. Pengambilan keputusan bukan hanya persoalan pikir yang sangat internal, akan tetapi juga menyangkut usaha kerjasama dengan orang lain.[31]

b) Keputusan Guru

Keputusan yang diambil oleh guru adalah bentuk pengambilan keputusan secara individu yang diberikan

[30]Amirullah, Haris Budiyono, *Pengantar Manajemen* (Malang: Graha Ilmu, 2004),156-157.
[31]Suhadi Winoto, *Manajemen*, 110.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

kepala sekolah/madrasah kepada guru pada hakikatnya merupakan pendelegasian wewenang dari seorang kepala sekolah/madrasah kepada guru.[32]

2) Pengambilan Keputusan Kelompok

Pengambilan keputusan kelompok merupakan bentuk kerjasama dimana kepala sekolah melakukan pemecahan masalah bersama-sama guru.

Danim mengklasifikasi pengambilan keputusan menjadi tiga, yaitu:

a) Pengambilan Keputusan Otoritatif

Pengambilan keputusan otoritatif adalah keputusan yang dipaksakan oleh kepala sekolah kepada guru dan staf sekolah/madrasah. Keputusan ini biasanya merupakan kebijakan oleh kepala sekolah yang otoriter. Dalam perspektif persekolahan model pengambilan keputusan ini tidak sesuai semangat MBS/M. [33]

Manajemen sekolah yang membuat keputusan secara otoriter tidak mengenal bawahan yang *cincong*. Bawahan tidak diberi kesempatan untuk membuat alasan apakah dia menerima atau menolak keputusan yang telah dibuatnya. Bawahan, oleh pemimpin atau manajer, hanya dianggap

[32]Ibid., 112.
[33]Ibid., 113.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

sebagai aparat pelaksana atau "sapi perahan" yang dapat dikendalikan sedemikian rupa.[34]

b) Pengambilan Keputusan Pribadi

Pengambilan keputusan pribadi adalah keputusan yang diambil oleh individu-individu atas nama pribadi. Kalau hal itu diambil oleh seorang yang sedang menjabat, keputusan ini harus benar-benar terpisah dari statusnya sebagai pejabat, meski statusnya sedang menduduki jabatan tertentu. Ketika seorang pejabat membuat keputusan pribadi, dia harus membuat *statement* yang tegas bahwa keputusan itu benar-benar atas nama pribadi. Jika tidak ada ketegasan semacam itu, akan melahirkan dilema bagi organisasi. Bahkan dengan menyebut bahwa keputusan yang diambil itu atas nama pribadi, seringkali dikaitkan orang dengan posisinya sehingga melahirkan problema organisasional.[35]

c) Pengambilan Keputusan Organisasi

Pengambilan keputusan organisasi adalah keputusan formal yang diambil organisasi. Keputusan model ini menjadi tanggungjawab individu dan kelompok dalam organisasi sekolah/madrasah. Oleh karena itu, dalam perspektif MBS/M keputusan ini seharusnya diambil secara kolektif dengan

[34]Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006),242.
[35]Ibid., 243.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

melibatkan guru, staf sekolah atau madrasah, dan komite sekolah.[36]

c. Pengambilan Keputusan Partisipatif

Model pengambilan keptusan partisipatif merupakan model pengambilan keputusan yang sangat penting untuk diterapkan disekolah, agar para guru dan arga sekolah merasa memiliki dan tanggungjawab dalam melaksanakan keputusan.

Dengan demikian, model pengambilan keputusan partisipatif ini diharapkan merupakan cara efektif untuk memperoleh dukungan dan komitmen dari guru dan warga sekolah dalam ikut serta memecahkan masalah-masalah sekolah.

Dengan kata lain, pengambilan keputusan partisipatif adalah cara pengambilan keputusan yang melibatkan keikutsertaan guru, siswa, orang tua siswa, karyawan, sekolah, dan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan yang bersifat partisipatif, diharapkan warga sekolah dan masyarakat ikut berpartisipasi dalam pengembangan sekolah.[37]

Ada beberapa keputusan partisipatif yang mendukung kinerja kepala sekolah/madrasah dalam pengambilan keputusan yaitu:

1) Keikutsertaan Guru

Dalam perspektif sekolah sebagai suatu sistem, guru merupakan komponen yang sangat penting dalam meningkatkan

[36]Ibid.,114.
[37]Ibid., 114.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

mutu pendidikan dan pembelajaran di sekolah/madrasah. Guru merupakan komponen sekolah yang diberi otoritas dan kewenangan dalam mengelola pembelajaran baik di dalam kelas maupun di luar kelas untuk menjamin efektifitas pencapaian tujuan sekolah. Otoritas dan kewenangan yang dimiliki guru itu bukanlah mutlak, tetapi merupakan hasil dari pendelegasian tugas dan kewenangan dari kepala sekolah. Dengan kata lain, orang yang diberi wewenang harus jelas dan tegas batas-batas tanggungjawabnya.[38]

2) Keikutsertaan Siswa

Dalam mengembangkan lembaga pendidikan Islam tidak lepas dari yang namanya peserta didik. Peserta didik merupakan individu yang selalu bertumpu dan berkembang. Agar proses belajar mengajar berjalan secara aktif maka pendidik perlu memiliki pengetahuan yang mendalam tentang peserta didik sehingga dalam pelaksanaan pendidikan tidak mengalami kesulitan.

3) Keikutsertaan Orang Tua Siswa

Peran orang tua siswa disini sangat penting dalam pengembangan dan dukungan sebuah keputusan yang telah diambil oleh kepala sekolah/madrasah. Karena peran orang tua

[38]Ibid., 115.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

siswa dalam mendidik siswa pada saat siswa berada di rumah atau di luar lembaga sekolah.

4) Keikutsertaan Karyawan

Dalam lembaga pendidikan, tenaga kerja atau pegawai dapat dibedakan menjadi dua kelompok yaitu:

(a) Tenaga teknis atau tenaga profesional atau tenaga edukatif yaitu pelaksanan proses belajar mengajar dan kegiatan kependidikan lainnya.

(b) Tenaga administratif atau tenaga non edukatif yaitu personal yang tidak langsung bertugas mewujudkan proses belajar mengajar.[39]

5) Keikutsertaan Sekolah

Dalam suatu lembaga sebagai penunjang terlaksananya program belajar mengajar dalam sebuah keputusan kepala sekolah/madrasah, maka sekolah sangat berperan penting dalam melaksanakan suatu fungsi guna untuk mencapai tujuan sekolah.[40]

6) Keikutsertaan Masyarakat

Pengaruh masyarakat terhadap sekolah sebagai lembaga sosial, terasa amat kuat, dan berpengaruh pula kepada para individu-individu yang ada dalam lingkungan sekolah.[41]

---

[39]Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Gunung Agung, 1997), 165.
[40]Suhadi Winoto, *Manajemen*, 8.
[41]Wahjosumidjo,*Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya.* (jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 1999), 331.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

Sekolah dan masyarakat memiliki hubungan yang sangat erat dalam mencapai tujuan sekolah atau pendidikan secara efektif dan efisien.

Adapun tujuan hubungan sekolah dan masyarakat yaitu:

(a) Untuk mengembangkan mutu belajar dan pertumbuhan anak-anak.
(b) Untuk mempertinggi tujuan-tujuan dan mutu kehidupan masyarakat.
(c) Untuk mengembangkan pengertian, antusiasme masyarakat dalam membantu pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah.[42]

Partisipasi berbagai pihak dalam pelaksanaan pendidikan di madrasah merupakan suatu keharusan. Partisipasi ditandai dengan:

(a) Terwujudnya wadah partisipasi yang dapat menampung dan menyalurkan ide, gagasan, aspirasi, dana, tenaga, sarana dari warga madrasah dan masyarakat.
(b) Terselenggaranya kegiatan wadah partisipasi melalui kegiatan pertemuan, diskusi, dialog, dan kegiatan lainnya.
(c) Terwujudnya keterbukaan/transparansi dalam pengelolaan madrasah

[42]Ngalim Purwanto, *Administrasi dan supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2012), 190.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

(d) Adanya asa tanggung jawab bersama antara madrasah, masyarakat, pemerintah terhadap keberhasilan pendidikan di madrasah.[43]

2. Tipe-tipe Kepemimpinan dalam Pendidikan

Kepala sekolah memiliki peran yang sangat penting, serta menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan rapat di sekolah. Tipe kepemimpinan yang dimiliki oleh kepala sekolah, baik demokratis, pseudo demokratis, otoriter, dan laissez faire, akan mewarnai kehidupan sekolah, termasuk jalannya rapat sekolah.

a. Kepala Sekolah yang Demokratis

Kepala sekolah yang demokratis menyadari bahwa dirinya merupakan bagian dari kelompok, memiliki sifat terbuka, dan memberikan kesempatan kepada para tenaga pendidikan untuk ikut berperan aktif dalam membuat perencanaan, keputusan, serta menilai kinerjanya. Kepala sekolah yang demokratis memerankan diri sebagai pembimbing, pengarah, pemberi petunjuk, serta bantuan kepada para tenaga kependidikan. Oleh karena itu, dalam rapat sekolah kepala sekolah melibatkan diri secara langsung dan membuka interaksi dengan tenaga kependidikan, serta mengikuti berbagai kegiatan rapat sekolah.

Keputusan yang diambil oleh kepala sekolah dilakukan berdasarkan musyawarah. Kepala sekolah yang demokratis berbeda dengan tpe *open management*, terutama dalam proses pengambilan

[43]Nurhattati, *Pedoman Implementasi Manajjemen Berbasis Madrasah* (Jakarta: Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan, 2003), 25.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

keputusan. Jika dalam tipe demokratis keputusan diambil berdasarkan musyawarah, maka dalam *open management* keputusan ada ditangan kepala sekolah. Kepala sekolah tetap memberikan kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk memberi saran-saran, tetapi keputusan akhir berada di tangan kepala sekolah. Penerimaan saran dari para tenaga kependidikan bergantung penilaian kepala sekolah. Dalam rapat sekolah yang *open management*, kepala sekolah seklaigus bertindak sebagai decision maker (pengambilan keputusan).[44]

b. Kepala Sekolah yang Pseudo Demokratis

Pseudo berarti palsu, pura-pura. Kepala sekolah yang pseudo demokratis sebenarnya bersifat otoriter, hanya pandai memberikan kesan seolah-olah demokratis. Dalam rapat sekolah, ia berbuat seakan-akan semua rencana, program, dan kebijakan merupakan keputusan kelompok, padahal atas kehendaknya sendiri. Kepala sekolah yang demikian, senantiasa menarik perhatian untuk disukai oleh tenaga kependidikan, sikapnya dibuat ramah, sopan, serta senang sekali membicarakan masalah demokrasi dan keadilan. Dalam rapat sekolah, kepala sekolah yang memiliki sifat pseudo demokratis seakan-akan memperhatikan saran dan pendapat tenaga kependidikan, walaupun akhirnya hal tersebut tidak digunakan. Mengingat sikap permukaannya yang ramah, para tenaga kependidikan cenderung segan dan enggan untuk menentang keputusannya. Kepala sekolah yang memiliki sifat pseudo demokratis

[44]Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006), 270.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

sering disebut kepala sekolah yang memanipulasi demokrasi atau demokrasi semu.[45]

c. Kepala Sekolah yang Otoriter

Otokratis asal kata dari kata-kata: oto artinya sendiri dan kratos artinya pemerintahan. Jadi otokratis atau otoriter berarti mempunyai sifat memerintah dan menentukan sendiri.[46]

Kepala sekolah yang otoriter biasanya tidak terbuka, tidak mau menerima kritik, dan tidak membuka jalan untuk berinteraksi dengan tenaga kependidikan. Ia hanya memberikan intruksi tentang apa yang harus dikerjakan serta dalam menanamkan disiplin cenderung menggunakan paksaan dan hukuman.

Kepala sekolah yang demikian engakibatkan suasana rapat sekolah kurang kondusif dan kurang menyenangkan. Karena tenaga kependidikan bersifat statis, dan hanya menunggu perintah dari kepala sekolah. Kondisi tersebut juga sering menimbulkan ketegangan yang bermuara pada suatu konflik antara kepala sekolah dan tenaga kependidikan, baik secara kelompok maupun individu.[47]

d. Kepala Sekolah yang Laissez Faire

Kepala sekolah yang memiliki sifat laissez faire merupakan kebalikan dari yang otoriter, dan sering disebut liberal, karena ia memberikan banyak kebebasan kepada para tenaga kependidikan untuk mengambil langkah-langkah sendiri dalam menghadapi seuatu. Kepala

[45]Ibid., 270-271.
[46]Fajar Ahwa, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Jember: STAIN Jember Press, 2013), 69.
[47]Mulyasa, *Menjadi*, 269-270.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

sekolah ini keliru dalam menafsirkan demokrasi sebagai kebebasan untuk mengemukakan, dan mempertahankan pendapat, serta kebijaksanaan masing-masing; padahal demokrasi bukan kebebasan mutlak, tetapi dibatasi oleh peraturan. Dalam rapat sekolah, kepala sekolah menyerahkan segala sesuatu kepada para tenaga kependidikan, baik penentuan tujuan, prosedur pelaksanaan, kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan serta sarana dan prasarana yang akan digunakan. Kepala sekolah bersifat pasif, tidak ikut terlibat langsung dengan tenaga kependidikan, dan tidaqk mengambil inisiatif apapun. Kepala sekolah yang memiliki sifat laissez faire biasanya memposisikan diri sebagai penonton, meskipun ia berada di tengah-tengah para tenaga kependidikan dalam rapat sekolah; karena ia menganggap bahwa pemimpin jangan terlalu banyak mengemukakan pendapat, agar tidak mengurangi hak dan kebebasan anggota.[48]

3. Konsep Kompetensi Guru

a. Pengertian Kompetensi Guru

Kompetensi merupakan pengetahuan keterampilan dan nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak secara konsisten dan terus menerus.[49]

Dalam PP No. 19 Tahun 2005 Pasal 28, Ayat 3 dan UU No. 14 Tahun 2005 Pasal 10, Ayat 1, menyatakan "Kompetensi pendidik sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan usia dini meliputi: (a) kompetensi

[48]Ibid., 271.
[49]Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan* (Bandung: Alfabeta, 2009), 157.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

pedagogik, (b) kompetensi kepribadian, (c) kompetensi profesional (d) kompetensi sosial. Kompetensi guru menurut sanjaya bukan hanya kompetensi pribadi dan kompetensi profesional, tetapi terdapat sejumlah kompetensi yag dimiliki seorang guru meliputi kompetensi pribadi, profesioanal, dan sosial kemasyarakatan.[50]

1) Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik adalah pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Di dalam firman Allah SWT di jelaskan dalam Q.S Al-Baqarah: 269

... وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّآ أُوْلُواْ ٱلْأَلْبَٰبِ ﴿٢٦٩﴾

Artinya:"…dan hanya orang-orang yang berakallah yang dapat mengambil pelajaran (dari firman Allah)".[51]

Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan dalam pengelolaan peserta didik meliputi (1) pemahaman wawasan guru akan landasan dan filsafat pendidikan; (2) guru memahami potensi dan keberagamaan peserta didik, sehingga dapat didesain strategi pelayanan belajar sesuai keunikan masing-masing peserta didik; (3) guru mampu mmengembangkan kurikulum baik dalam bentuk dokumen maupun implementasi dalam bentuk pengalaman

[50]Ibid, 30.
[51]Departemen Agama RI, *Al Qur'an,* 67.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

belajar; (4) guru mampu menyusun rencana dan strategi pembelajaran berdasarkan standar kompetensi dan kompetensi dasar; (5) mampu melaksanakan pembelajaran yang mendidik dengan suasana dialogis dan interaktif. Sehingga pembelajaran menjadi aktif, inovatif, kreatif, dan menyenangkan.[52]

2) Kompetensi Kepribadian

Berdasarkan kodrat manusia sebagai makhluk individu dan sebagai makhluk Tuhan. Ia wajib menguasai pengetahuan yang akan diajarkannya kepada peserta didik secara benar dan bertanggung jawab. Ia harus memiliki pengetahuan penunjang tentang kondisi fisiologis, psikologis, dan pedagogis dari para peserta didik yang dihadapinya.[53]

Kompetensi kepribadan adalah kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, berakhlak mulia.

Kompetensi kepribadian terdiri dari sub-kompetensi (1) memahami, mengahayati, dan melaksanakan kode etik pengajar indonesia; (2) memberikan layanan pendidikan dengan sepenuh hati, profesional dan ekspetasi yang tinggi terhadap peserta didik; (3) menghargai perbedaan latar belakang peserta didik dan berkomitmen tinggi untuk meningkatkan prestasi belajarnya; (4) menunjukkan dan mempromosikan nilai-nilai, norma-norma,

[52]Sagala, *Kemampuan*, 32.
[53]Hamzah, Profesi Kependidikan: problema, solusi, dan reformasi pendidikan di indonesia(Jakarta: Bumi Aksara,2007),18.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

sikap dan perilaku positif yang mereka harapkan dari peserta didik; (5) memberikan kontribusi terhadap pengembangan jurusan/program studi.[54]

3) Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional merupakan penguasaan materi secara luas dan mendalam, yang mencakup penguassaan materi kurikulum mata pelajaran di sekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materinya, serta penguasaan terhadap struktur dan metodologi keilmuannya.

Dilihat dari tugas seorang guru dan perannya terhadap kemajuan pendidikan, profesionalisme sangatlah diperlukan demi kelangsungan pendidikan. Karena guru memegang peranan yang penting dalam dunia pendidikan. Maka guru harus betul-betul profesional sebagaimana telah dijelaskan sesuai dengan firman Allah SWT dalam Q.S Al-An'am: 135

قُلْ يَٰقَوْمِ ٱعْمَلُوا۟ عَلَىٰ مَكَانَتِكُمْ إِنِّى عَامِلٌ ۖ فَسَوْفَ
تَعْلَمُونَ مَن تَكُونُ لَهُۥ عَٰقِبَةُ ٱلدَّارِ ۗ إِنَّهُۥ لَا يُفْلِحُ
ٱلظَّٰلِمُونَ ﴿١٣٥﴾

[54]Nia Muhibatul Lubaba, *Profesionalisme Guru Dalam Dunia Pendidikan* (Jember: STAIN Press, 2013), 29.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

Artinya: Katakanlah: "Hai kaumku, berbuatlah sepenuh kemampuanmu, Sesungguhnya akupun berbuat (pula). kelak kamu akan mengetahui, siapakah (di antara kita) yang akan memperoleh hasil yang baik di dunia ini. Sesungguhnya orang-orang yang zalim itu tidak akan mendapatkan keberuntungan. (Q.S Al-An'am: 135)[55]

Maka dari itu, profesionalisme sangatlah diperlukan dalam pekerjaan belajar mengajar, karena evektivitas belajar mengajar bukanlah didasarkan pada pertimbangan subjektif/tugas yang dilakukan dengan sekehendak hati, tapi didasarkan kepada suatu pertimbangan berdasarkan keilmuan tertentu, sehingga apa yang dilakukan oleh guru dala mengajar dapat dipertanggung jawabkan secara ilmiah. Oleh karena itu, untuk menjadi guru yang profesional diperlukan latar belakang pendidikan yang sesuai, yaitu latar belakang pendidikan keguruan.

4) Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial merupakan kemampuan guru untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependdikan, orang tua/wali peserta didik dan masyarakat sekitar.

Artinya kompetensi sosial terkait dengan kmampuan guru sebagai makhluk sosial dalam berinteraksi dengan orang lain. Sebagai makhluk sosial guru berperilaku santun, mampu berkomunikasi dan berinteraksi dengan lingkungan secara efektif dan menarik mempunyai rasa empati pada orang lain.

[55]Departemen Agama RI, *Al Qur'an*, 210.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

Kemampuan guru berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan menarik dengan peserta didik, sesama pendidik dan tenaga pendidik, orang tua dan wali peserta didik, masyarakat sekitar sekolah dan sekitar dimana pendidik itu tinggal, dan pihak-pihak berkepentingan dengan sekolah. Kondisi objektif ini menggambarkan bahwa kemampuan sosial guru tampak ketika bergaul dan melakukan interaksi sebagai profesi maupun sebagai masyarakat, dan kemampuan mengimplementasikan dalam kehidupan sehari-hari.[56]

[56]Kunandar, *Guru Profesional*, 45-47.

IAIN JEMBER

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif, disebut kualitatif karena merupakan penelitian yang bermaksud memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subyek penelitian. Misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain.

Jenisnya deskriptif karena penelitian ini bertujuan untuk menguraikan tentang sifat-sifat (karakteristik) suatu keadaan dalam bentuk kata- kata dan bahasa.[57]

Penelitian deskriptif adalah penelitian yang berusaha mendeskripsikan suatu gejala, peristiwa, dan kejadian yang terjadi. Penelitian deskriptif mempelajari masalah-masalah dalam masyarakat serta situasi-situasi tertentu, termasuk tentang hubungan kegiatan- kegiatan sikap, pandangan-pandangan serta proses-proses yang sedang berlangsung dan pengaruh-pengaruh dari suatu fenomena.[58]

B. Lokasi Penelitian

Dalam penelitian kualitatif lokasi adalah merupakan salah satu instrumen yang cukup urgen sifatnya. Berdasarkan fenomena yang dialami oleh peneliti dalam proses pembelajaran maka, peneliti menetapkan lokasi yang dijadikan tempat penelitian adalah MTs Raudlatul Ulum Desa

[57]Supranto, *Metode Riset* (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), 57.
[58]Nana Sudjana, *Penelitian dan Penilaian Pendidikan* (Bandung: Sinar Baru Argensindo, 2001), 64.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

Ledokombo Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember terletak di Jalan Cumedak No. 76 Ledokombo.

C. Subyek Penelitian

Dalam pedoman penulisan karya ilmiah, subyek penelitian yang dimaksudkan yaitu melaporkan jenis data dan sumber data. Uraian tersebut meliputi apa saja yang ingin diperoleh, siapa yang hendak dijadikan informan atau subyek penelitian, bagaimana data akan dicari dan dijaring sehingga validitasnya dapat dijamin.[59]

Penemuan subjek penelitian yang digunakan adalah *purposive sampling* (sampel bertujuan). Purposive sampling adalah teknik yang menentukan sampel dengan pertimbangan tertentu yang dipandang dapat memberikan data secara maksimal.[60] Dalam teknik *purposive sampling* peneliti memilih subyek penelitian dengan tujuan untuk menentukan informan kunci (*key informan*) yang sesuai dengan fokus penelitian yang dilakukan secara sengaja tanpa dibuat-buat.

Dalam penelitian ini subyek penelitian atau informan yang terlibat dan mengetahui permasalahan yang dikaji diantaranya adalah:

1. Kepala Madrasah MTs Raudlatul Ulum
2. Dewan Guru
3. Karyawan

[59]Tim Penyusun, *Pedoman*, 47.
[60]Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), 16.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan prosedur sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan. Penelitian disamping perlu menggunakan metode yang tepat juga perlu memilih teknik dan alat pengumpulan data yang relevan. Penggunaan teknik dan alat pengumpul data yang tepat memungkinkan diperolehnya data yang objektif.[61]

Untuk memperoleh data yang valid, maka dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik-teknik sebagai berikut:

1. Observasi

   Observasi sebagai alat pengumpul data banyak digunakan untuk mengukur tingkah laku individu ataupun proses terjadinya suatu kegiatan yang dapat diamati.[62]

   Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan observasi, yaitu teknik pengumpulan data dimana peneliti mengadakan pengamatan terhadap gejala-gejala atau proses yang terjadi dalam situasi yang sebenarnya.

   Data yang diperoleh dengan menggunakan teknik observasi ini diantaranya adalah sebagai berikut:

   a. Kondisi objek penelitian
   b. Letak geografis objek penelitian
   c. Pengambilan keputusan

[61]Margono, *Metodologi*, 158.
[62]Sudjana, *Penelitian*, 109.

IAIN JEMBER
digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

2. Wawancara (*interview*)

Wawancara adalah salah satu bentuk instrumen jenis non-tes yang dilakukan untuk mendapatkan informasi melalui percakapan dan tanya jawab, baik langsung maupun tidak langsung.[63]

Wawancara bertujuan menggali fokus penelitian secara mendalam, karena itu dilakukan secara berkelanjutan dan pada partisipan tertentu mungkin dilakukan berulang-ulang.[64]

Ditinjau dari pelaksanaannya teknik wawancara dalam penelitian kualitatif dibagi menjadi 3 kategori yaitu:[65]

a. Interview Bebas (*inguided interview*)

Interview bebas merupakan interview dimana pewawancara bebas menanyakan apa saja, tetapi juga mengingat akan data apa yang dikumpulkan.

b. Interview Terpimpin (*guided interview*)

Interview terpimpin yaitu interview yag dilakukan oleh pewawancara dengan membawa sederetan pertanyaan lengkap dan terperinci.

c. Interview Bebas Terpimpin

Interview bebas terpimpin ini merupakan kombinasi atau gabungan dari interview bebas (*inguided interview*) dengan interview terpimpin (*guided interview*). Interview bebas terpimpin merupakan

[63]Moh. Sahlan, *Evaluasi Pembelajaran: Panduan Praktis Bagi Pendidik dan Calon Pendidik* (Jember: STAIN Jember Press, 2013), 127.
[64]Nusa Putra, *Metode Penelitian Kualitatif Pendidikan* (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2012), 225.
[65]Sugiyono, *Metode*, 320.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

jenis wawancara yang digunakan dalam penelitian ini. Karena dalam pelaksanaannya, pewawancara membawa pedoman yang hanya merupakan garis besar tentang hal-hal yang akan ditanyakan. Sehingga instrument wawancara yang digunakan berupa pedoman wawancara. Dengan demikian peneliti berharap dapat mendeskripsikan secara mendalam tentang implementasi pengambilan keputusan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru di MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember Tahun Pelajaran 2014/2015.

Adapun informasi yang diperoleh melalui wawancara bebas terpimpin ini, yaitu:

1) Sejarah berdirinya MTs Raudlatul Ulum
2) Pengambilan keputusan kepala madrasah

Sedangkan informan yang diwawancarai dalam penelitian ini yaitu: Kepala Madrasah MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo, Guru dan Karyawan.

3. Dokumenter

Dokumenter merupakan catatan peristiwa yang sudah berlaku. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar-gambar atau karya-karya monumental dari seseorang. Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif.

Sedangkan menurut Maman Rachman, “studi dokumenter adalah cara mengumpulkan data melalui peninggalan tertulis, seperti arsip-arsip

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

dan termasuk juga buku-buku tentang pendapat, teori, dalil, atau hukum-hukum, dan lain-lain yang berhubungan dengan masalah penelitian".[66]

Adapun data yang diperoleh dari bahan dokumenter adalah:

a. Sejarah berdirinya MTs Raudlatul Ulum.
b. Visi dan misi MTs Raudlatul Ulum.
c. Profil MTs Raudlatul Ulum.
d. Struktur organisasi MTs Raudlatul Ulum.
e. Data guru dan pegawai MTs Raudlatul Ulum.
f. Data siswa MTs Raudlatul Ulum.
g. Keadaan sarana prasarana MTs Raudlatul Ulum.
h. Foto-foto yang berkaitan dengan pengambilan keputusan.

E. Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyususn secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan kedalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan mana yang harus dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri dan orang lain.

Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan, dan setelah selesai dilapangan. Dalam hal ini sugiyono berpendapat bahwa

[66]Maman Rachman, *Strategi dan Langkah-langkah Penelitian Pendidikan* (Semarang: IKIP Semarang Press, 1993), 90.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

> "Analisis telah mulai sejak merumuskan dan menjelaskan masalah, sebelum terjun ke lapangan, dan berlangsung terus sampai penulisan hasil penelitian. Namun dalam penelitian kualitatif, analisis data lebih difokuskan selama proses dilapangan bersama dengan pengumpulan data daripada setelah selesai pengumpulan data".[67]

Dalam penelitian ini menggunakan analisis data kualitatif deskriptif yaitu data yang diperoleh berupa kata-kata, gambar, perilaku. Tidak dituangkan dalam bentuk bilangan atau dalam bentuk statistik, melainkan tetap dalam bentuk kualitatif yang memiliki arti lebih kaya dari sekedar angka atau frekuensi.

Analisis data kualitatif deskriptif digunakan dengan melalui tiga langkah yaitu sebagai berikut:

1. Reduksi data (*data reduction*)

   Reduksi data yaitu merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang sudah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data yang selanjutnya.

   Langkah-langkah reduksi data adalah pertama, mengidentifikasi adanya satuan yaitu bagian terkecil yang ditemukan dalam data yang memiliki makna bila dikaitkan dengan fokus dan masalah penelitian. Kedua, membuat ringkasan, mengkode, menggolongkan sesuai gugusan data, dan membuat catatan-catatan.

[67]Sugiyono, *Metode Penelitian*, 336.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

2. Penyajian data (*data display*)

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori dan sebagainya.

Langkah-langkah dalam penyajian data adalah dengan menyusun sekumpulan informasi menjadi pernyataan, kemudian diklasifikasikan menurut pokok-pokok permasalahan.

3. Verifikasi/penarikan kesimpulan (*conclusion drawing*)

Langkah terakhir yang dilaksanakan pada tahap analisis data adalah penarikan kesimpulan. Kesimpulan pada penelitian kualitatif merupakan penemuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan-temuan baru tersebut dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas.

Langkah penarikan kesimpulan dalam prakteknya menyatu dengan siklus reduksi dan penyajian data. Maksudnya dalam setiap langkah tersebut penarikan kesimpulan selalu dilakukan dari awal penelitian telah mulai dibuat proposisi-proposisi kemudian setelah itu disambung-sambung menjadi pernyataan yang lebih abstrak tingkatannya.[68]

[68]Wardi Bachtiar, *Metodologi Penelitian Ilmu Dakwah* (Jakarta: Logos, 1997), 27.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

F. Keabsahan Data

Pengecekan keabsahan data sangat perlu dilakukan agar data yang dihasilkan dapat dipercaya dan dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Adapun pengecekan keabsahan data yang dilakuakn dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber dan triangulasi teknik.Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu.[69]

Triangulasi sumber berarti untuk mendapatkan data dari sumber yang berbeda-beda dengan teknik yang sama. Sedangkan triangulasi teknik, berarti peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda-beda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama.

G. Tahap-tahap Penelitian

Adapun tahap-tahap penelitian ini terdiri dari tahap pra lapangan, tahap pekerjaan lapangan, dan tahap analisis.

1. Tahap pra lapangan
   a. Menyusun rancangan penelitian

      Dalam menyusun rancangan penelitian ini peneliti menetapkan beberapa hal yaitu sebagai berikut:

      1) Judul penelitian
      2) Latar belakang penelitian
      3) Fokus penelitian

[69]Lexy J Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2001), 178.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

4) Tujuan penelitian

5) Manfaat penelitian

6) Metode pengumpulan data

b. Mengurus perizinan

Dengan surat pengantar yang ditentukan program studi, peneliti mohon izin kepada MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember. Dengan demikian peneliti telah mendapatkan perizinan untuk melakukan penelitian di lembaga tersebut.

c. Menjajaki dan menilai lapangan

Penjajakan dan penilaian lapangan ini terlaksana dengan baik apabila penelit sudah terlebih dahulu mengetahui dari orang di lembaga tersebut tentang situasi dan kondisi di tempat penelitian tersebut.

d. Menyiapkan perlengkapan penelitian

Menyiapkan instrumen pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian mengenai pengambilan keputusan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru yakni instrumen observasi, wawancara, dan dokumenter.

2. Tahap pekerjaan lapangan

Setelah persiapan dianggap matang, maka tahap selanjutnya adalah melaksanakan penelitian. Dalam tahap ini peneliti mengumpulkan data-data yang diperlukan yaitu dengan menggunakan metode observasi, wawancara, dan dokumentasi.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

3. Tahap analisis data

Setelah penelitian selesai, peneliti mulai menyusun langkah-langkah berikutnya yaitu menyusun kerangka laporan hasil penelitian dengan menganalisa data yang telah dikonsultasikan kepada dosen pembimbing karena mungkin masih ada yang perlu direvisi untuk mencapai hasil penelitian yang maksimal. Laporan yang sudah selesai siap dipertanggungjawabkan di depan penguji yang kemudian digunakan untuk diserahkan kepada pihak terkait.

IAIN JEMBER

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

BAB IV

PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS

A. Gambaran Obyek Penelitian

1. Sejarah Berdirinya MTs Raudlatul Ulum

MTs Raudlatul Ulum sebuah pendidikan formal yang berdiri di atas tanah seluas 100m^2. Lembaga ini didirikan pada tahun 2008 di rintis oleh KH. Syaiful Bahri. Di dalamnya telah mencakup ilmu pengetahuan umum dan ilmu pengetahuan agama sebagai wujud integrasi ilmu pengetahuan yang di latar belakangi oleh suatu prinsip bahwa tidak ada dikotomi (pemisahan) antara ilmu pengetahuan umum dan ilmu pengetahuan agama.

Berdirinya MTs Raudlatul Ulum di latar belakangi oleh keinginan untuk memperlakukan secara seimbang antara ilmu agama dan ilmu pengetahuan umum dalam kegiatan pendidikan ummat Islam, dengan kata lain upaya terpenuhinya prinsip *fiddun ya hasanah wafil akhirati hasanah.*

Berdirinya MTs Raudlatul Ulum juga sebagai respon tuntutan zaman yang semakin pesat di tambah oleh tuntutan masyarakat yang semakin komplek, dimana ada pengharapan keseimbangan aplikasi di lapangan antara ilmu pengetahuan umum dan ilmu pengetahuan agama agar dapat berkompetisi dengan dunia global, minimal dapat berpartisipasi dengan laju perkembangan yang ada.

Dengan latar belakang inilah K.H Syaiful Bahri selaku pengasuh LPI (Lembaga Pendidikan Islam) Raudlatul Ulum berinisiatif membuka

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

Madrasah Tsanawiyah yang diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap agama, bangsa dan negara.[70]

2. **Visi dan Misi MTs Raudlatul Ulum**

Visi:

Kompetensi Dalam Prestasi Serta Menjunjung Tinggi Akhlakul Karimah.

Misi:

1. Mengembangkan potensi sumber daya manusia yang kompetantif dan kompetitif.
2. Meningkatkan kualitas pendidikan sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan tekhnologi.
3. Menanamkan kemandirian dan tanggung jawab peserta didik sebagai makhluk individu dan sosial.
4. Meningkatkan pembinaan moral dan akhlakul karimah.

Tujuan

Tujuan pendidikan MTs Raudlatul Ulum mengacu pada tujuan umum pendidikan nasional, Visi dan Misi Sekolah sebagai berikut:

1. Terwujudnya kegiatan dakwah melalui pendidikan disemua kegiatan sekolah.
2. Terwujudnya kesadaran dalam beribadah kepada semua siswa.
3. Terwujudnya siswa-siswa yang berprestasi sesuai bakat dan potensi yang dimiliki.

[70]Sumber data: Dokumentasi Tata Usaha MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember, 26 Juni 2015.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

4. Terlaksananya standarisasi dalam pengembangan sistem pembinaan Akidah dan Akhlak.
5. Mencapai standar dalam model pembinaan akidah akhlak. Meliputi: Desain, Implementasi, dan Evaluasi.
6. Mencapai standar proses pembelajaran Sholat dan Al-Quran. Meliputi: perangkat pembelajaran, pendekatan atau metode pembelajaran individual atau klasikal, sistem evaluasi.
7. Memiliki model pengembangan percontohan pembelajaran berorientasi *life skills*. Meliputi: model integrasi *life skills* ke mata pelajaran, CD pembelajaran, sistem penilaian.
8. Menjadi model standar pengelolaan Madrasah yang meliputi kurikulum kesiswaan, pembelajaran, sarana dan prasarana, keuangan, dan SDM.
9. Memiliki model pembinaan prestasi akademisi. Meliputi: keorganisasian sistem seleksi, pembinaan dan pelaporan.
10. Menegmbangkan model kegiatan ekstrakurikuler yang berbasis MI (Multyple Intelegensi).
11. Mengembangkan pola integrasi *life skills* pada pembelajaran.
12. Mengembangkan model-model pembelajaran yang aplikatif.[71]

[71]Sumber data: Dokumentasi Tata Usaha MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember, 26 Juni 2015.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

3. Profil Sekolah

a. Nama Sekolah : MTs Raudlatul Ulum

b. Nomor Statistik Madrasah : 121235090072

c. Propinsi : Jawa Timur

d. Otonom Daerah : Jember

e. Kecamatan : Ledokombo

f. Desa/Kelurahan : Ledokombo

g. Jalan dan Nomor : Jl. Cumedak No. 76

h. Kode Pos : 68196

i. Telepon : 0331-409900

j. Daerah : Sumber Nangka

k. Status Sekolah : Swasta

l. Kelompok Sekolah : Umum

m. Tahun Berdiri : 2008

n. Kegiatan Belajar Mengajar : Pagi

o. Bangunan Sekolah : Yayasan

p. Jarak ke Pusat Kecamatan : ± 1 KM

q. Jarak ke Pusat Otoda : ± 20 KM [72]

4. Struktur Organisasi MTs Raudlatul Ulum

Dalam melaksanakan proses belajar mengajar membutuhkan tenaga edukasi dan administrasi dalam suatu lembaga pendidikan seperti

[72]Sumber data: Dokumentasi Tata Usaha MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember, 26 Juni 2015.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

halnya yang ada di MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember.

Tujuan dibentuk organisasi pada dasarnya agar supaya manajemen dan penyelenggaraan dapat berjalan dengan tertib dan teratur sehingga semua kegiatan dari program yang hendak dijalankan dapat benar-benar terlaksana dengan baik sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Adapun struktur organisasi MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember. Adapun struktur organisasi MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember. Dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

IAIN JEMBER

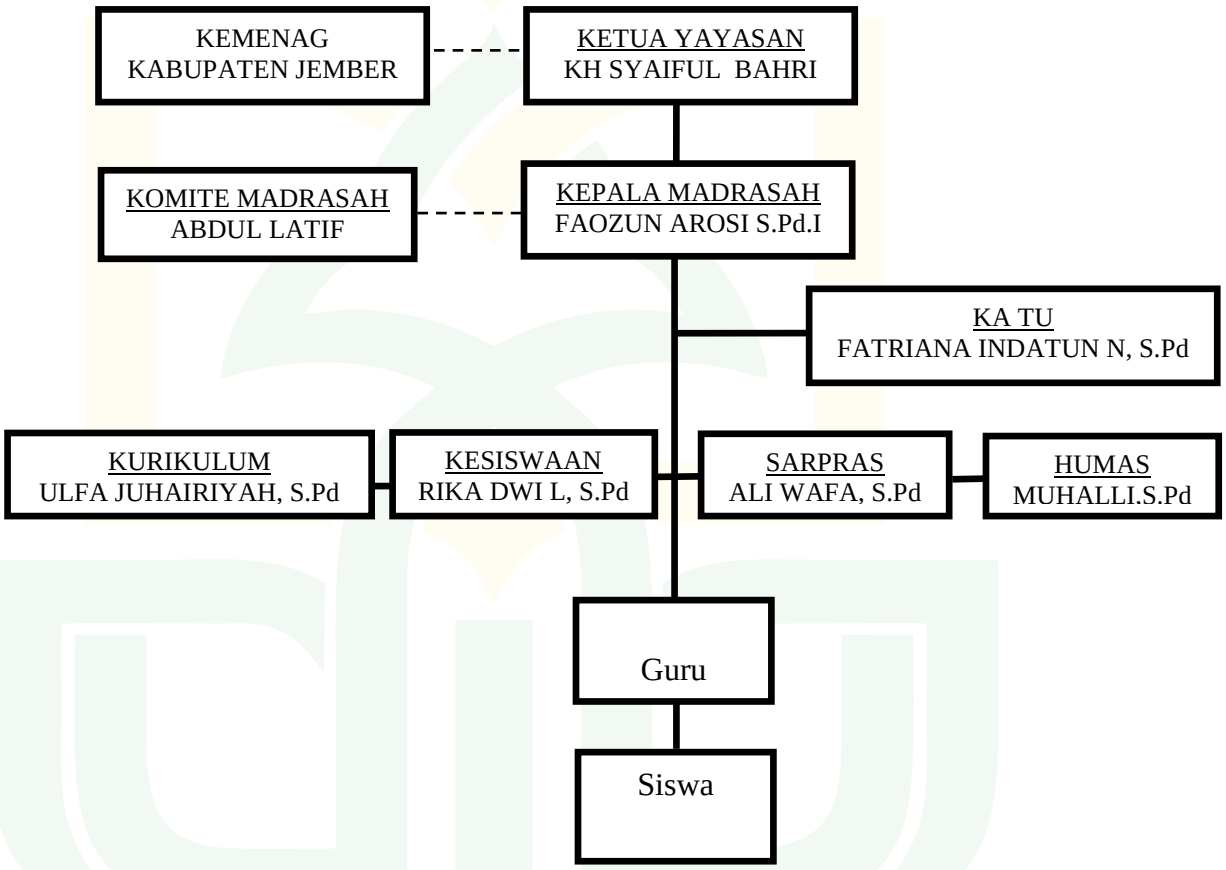
digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

STRUKTUR ORGANISASI

MTs RAUDLATUL ULUM DESA LEDOKOMBO

KECAMATAN LEDOKOMBO KABUPATEN JEMBER

TAHUN PELAJARAN 2014/2015



Sumber data: Dokumentasi TU MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

5. Data Guru dan Pegawai Tahun 2014/2015

Data guru dan pegawai MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4.1

Data Nama Dewan Guru

Tahun 2014/2015

No	Nama	Jabatan	Pendidikan Terakhir	Status
1.	FAOZUN AROZI, S.Pd.I	Kepala Madrasah	S1	GTY
2.	CHAERUS SHOLEH, S.Pd	Bendahara	S1	GTY
3.	ALI WAFA, S.Pd	Guru	S1	GTY
4.	IFFAH NUR AINI, S.Pd	Guru	S1	GTY
5.	JUHARIATUR ROSIDAH, S.Pd	Guru	S1	GTY
6.	ULFA JUHARIAH, S.Pd	Guru	S1	GTY
7.	FATRIANA INDATUN NI'MAH, S.Pd	Guru	S1	GTY
8.	RIKA DWI LESTARI, S.Pd	Guru	S1	GTY
9.	MUHALLI, S.Pd.I	Guru	S1	GTY
10.	UMI FADIAH ISTIQOMAH,S.Pd.I	Guru	S1	GTY
11.	SITI MUKHLISAH,S.Pd	Guru	S1	GTY
12.	LICEN ISWAHYUDI,S.Pd	Guru	S1	GTY
13.	SILVI KUSUMA NINGTIAS,S.Pd.I	Guru	S1	GTY
14.	ABDUL LATIF	Guru	S1	GTY
15.	INTI DIAN HUMAIROH, S.Kom.I	Guru	S1	GTY
16.	DIAN PUSPITA SARI, S.Pd	Guru	S1	GTY
17.	DESI DWI KURNIA	Guru	-	GTY
18.	M. MAHFID HAFIDI	Guru	-	GTY

Sumber data: Dokumentasi TU MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

Tabel 4.2

Data Nama Pegawai

Tahun 2014/2015

No.	Nama	Jabatan
1.	UMI FADIAH ISTIQOMAH,S.Pd.I	TU
2.	FATRIANA INDATUN NI'MAH, S.Pd	TU
3.	JUHARIATUR ROSIDAH, S.Pd	Perpustakaan
4.	HIKAM MAIRONA M. KUTBI	Koperasi
5.	SUYIBNO	Tukang Kebun

Sumber data: Dokumentasi TU MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember.

6. Data Siswa MTS Raudlatul Ulum

Tabel 4.3

Data Siswa MTS Raudlatul Ulum

Tahun 2014/2015

No.	Kelas	Rombel	Jenis kelamin		Jumlah
			Laki-laki	Perempuan	
1	VII	2 kelas	46	54	100
2	VIII	2 kelas	63	44	107
3	IX	2 kelas	41	32	73
JUMLAH					280

Sumber data: Dokumentasi TU MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

7. Keadaan Sarana dan Prasarana

Tabel 4.4

Keadaan Sarana dan Prasarana di MTS Raudlatul Ulum

Tahun 2014/2015

No.	Jenis Sarana dan Prasarana	Jumlah	Keterangan
1.	Ruang kepala sekolah	1 buah	Baik
2.	Ruang guru	1 buah	Baik
3.	Ruang kelas	6 buah	Baik
4.	Ruang UKS	1 buah	Baik
5.	Ruang TU	1 buah	Baik
6.	Ruang Perpustakaan	1 buah	Baik
7.	Ruang Laboratorium	1 buah	Baik
8.	Musholla	1 buah	Baik
9.	Ruang OSIS	1 buah	Baik
10.	Kamar Mandi dan WC	3 buah	Baik
11.	Almari guru	6 buah	Baik
12.	Meja dan kursi kantor	2 set	Baik
13.	Meja Kepala sekolah	1 buah	Baik
14.	Meja guru	10 buah	Baik
15.	Komputer	2 buah	Baik
16.	Koperasi	1 buah	Baik
17.	Papan Tulis	6 buah	Baik

Sumber data: Dokumentasi TU MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember.

IAIN JEMBER

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

8. Data masukan dan tamatan (output input) MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo

Tabel 4.5

Data masukan dan tamatan MTS Raudlatul Ulum

Tahun 2014/2015

Tahun Pelajaran	Asal Sekolah		Pendaftaran			Diterima		
	SDN/S	MIN/S	L	P	Jumlah	L	P	Jumlah
2008/2009			28	38	66	28	38	66
2009/2010			32	79	111	79	79	158
2010/2011			97	126	223	126	126	252
2011/2012			90	129	219	129	129	258
2012/2013			115	133	245	133	133	266
2013/2014			157	129	285	126	128	254
2014/2015			150	135	285	130	130	260

Sumber data: Dokumentasi TU MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember.

1. Lingkungan Geografis

Madrasah Raudlatul Ulum berada di jalan Cumedak No. 76 Desa/kelurahan Ledokombo Kecamatan Ledokombo Kota/Kabupaten Jember Jawa Timur. Madrasah ini memiliki letak geografis yang strategis, karena terletak di jalan raya yang dilalui oleh angkutan kota/desa dari Cumedak ke Jember, sehingga anak-anak yang berada di desa/kelurahan ledokombo kecamatan ledokombo dapat menempuh perjalanan ke madrasah ini dengan mudah.

Dengan dukungan transportasi yang relatif mudah dan publikasi madrasah yang relatif meluas dan merata di masyarakat sekitarnya, maka madrasah ini diminati oleh anak-anak yang berada disekitar radius 12 KM

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

dari madrasah. Adanya berbagai prestasi yang telah diraih oleh madrasah ini menyebabkan para peminat semakin meningkat. Jika pada tahun 2008/2009 para peminat madrasah ini berasal dari masyarakat desa/kelurahan gunung malang kecamatan sumber jambe dengan radius 8KM, maka pada tahun 2014/2015 terjadi peningkatan hingga radius 35KM, terutama dari desa/kelurahan kajar harjo kecamatan kalibaru dan desa/kelurahan pategalan kecamatan besuki

Dalam analisis ke depan berdasarkan letak geografisnya madrasah ini akan menjadi sekolah tujuan dari beberapa daerah, terutama dari kalisat, sempolan, arjasa dan sukowono. Apalagi seiring dengan perkembangan geografis dan demografis yang akan berkembang secara cepat pada periode mendatang, maka madrasah ini menjadi sangat ideal.[73]

2. Tata Tertib Guru Mengajar

a. Berpakaian seragam atau rapi sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.
b. Bersikap dan berperilaku sebagai pendidik.
c. Mempersiapkan administrasi pembelajaran, alat-alat dan bahan pelajaran dan mengadakan ulanga secara teratyr.
d. Hadir di madrasah 10 menit sebelum mengajar.
e. Mengikuti upacara bendera (setiap hari senin) bagi guru yang mengajar jam pertama, guru tetap atau tidak tetap dan pegawai.
f. Mengikuti rapat-rapat yang di selenggarakan di madrasah.

[73]Sumber data: Dokumentasi Tata Usaha MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember, 26 Juni 2015.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

g. Melapor pada guru piket bila terlambat.
h. Memberitahukan kepada kepala madrasah atau guru piket bila berhalangan hadir dan memberikan tugas atau bahan pelajaran untuk siswa.
i. Menandatangani daftar hadir dan mengisi agenda kelas
j. Mengondisikan atau menertibkan siswa saat akan mengajar.
k. Melapor kepada kepala madrasah atau guru piket jika akan melaksanakan kegiatan di luar sekolah.
l. Selain mengajar, juga memperhatikan situasi kelas megenai 8 K dan membentu menegakkan tata tertib siswa.
m. Tidak diperbolehkan siswa untuk menulis daftar nilai.
n. Tidak diperbolehkan mengurangi jam pelajaran sehingga siswa istirahat, ganti pelajaran atau pulang sebelum waktunya.
o. Tidak meninggalkan siswa di dalam kelas pada saat jam pelajaran tanpa ada kepentingan yang mendesak.
p. Tidak diperbolehkan memulangkan siswa tanpa seizi guru piket atau kepala madrasah.
q. Tidak diperbolehkan menggunakan waktu istirahat untuk ulangan atau kegiatan lain di dalam kelas.
r. Tidak diperbolehkan merokok di dalam kelas.

IAIN JEMBER

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

s. Menggunakan waktu tatap muka (minimal 5 menit) untuk melakukan pembinaan akhlak terhadap para siswa.[74]

B. Penyajian Data dan Analisis

Bab ini disajikan data sesuai dengan tujuan penelitian, penyajian data oleh peneliti bertujuan untuk menyajikan atau memaparkan data murni yang telah berhasil dihimpun oleh peneliti di MTs Raudlatul Ulum, tentang:

1. Implementasi Pengambilan Keputusan Individu, Pengambilan Keputusan Kelompok dan Pengambilan Keputusan Partisipatif Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember Tahun Pelajaran 2014/2015.
2. Dampak Pengambilan Keputusan Individu, Pengambilan Keputusan Kelompok dan Pengambilan Keputusan Partisipatif Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember Tahun Pelajaran 2014/2015.
3. Latar belakang keputusan individu, Pengambilan Keputusan Kelompok dan Pengambilan Keputusan Partisipatif oleh Kepala Madrasah dalam meningkatkan Kompetensi Guru di MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember Tahun Pelajaran 2014/2015.

[74]Sumber data: Dokumentasi Tata Usaha MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember, 26 Juni 2015.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

Data yang disajikan adalah sebagai berikut:

1. **Implementasi Pengambilan Keputusan Individu, Pengambilan Keputusan Kelompok dan Pengambilan Keputusan Partisipatif Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember Tahun Pelajaran 2014/2015.**

Berdasarkan penelitian yang dilaksanakan di MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo dengan menggunakan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi, maka dapat peneliti paparkan beberapa data dari para informan yang terkait dengan judul "Implementasi Pengambilan Keputusan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember Tahun Pelajaran 2014/2015".

Pengambilan keputusan individual, kelompok dan partisipatif yang baik tentu saja akan berdampak terhadap kompetensi guru. Dengan adanya pengambilan keputusan dalam meningkatkan kompetensi guru, maka sekolah akan mampu mencetak guru yang profesional dan mutu sekolah/madrasah menjadi lebih baik.

Pengambilan keputusan merupakan proses memilih dari sejumlah alternatif. Dalam pengambilan keputusan ada tiga jenis. Untuk melakukan pengembilan keputusan itu kepala sekolah harus kondisional. Sebagaimana yang diungkapkan oleh kepala sekolah/madrasah "dalam pengambilan keputusan itu harus kondisional, jadi suatu ketika

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

menggunakan partisipatif, kelompok dan suatu ketika harus menggunakan pengambilan keputusan individual. Sesuai dengan masalah yang terjadi".[75] Pengambilan keputusan ini terbagi menjadi:

a. Pengambilan Keputusan Individu

Pengambilan keputusan dalam bentuk individu yang terjadi apabila kepala sekolah/madrasah mengambil keputusan sendiri terhadap masalah-masalah yang terjadi sesuai dengan kekuasaan yang dimilikinya. Sebagaimana contoh pengambilan keputusan individual ini yang di ungkapkan oleh Bapak Faozun Arosi, sebagai kepala sekolah MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo, ia mengatakan:

> "contoh pengambilan keputusan individual yang pernah saya lakukan adalah memberi beasiswa kepada anak kurang mampu dan pengangkatan guru teladan. Karena sebagian besar siswa MTs Raudlatul Ulum dari kalangan menengah kebawah. Jumlah siswa yang mendapatkan beasiswa pada tahun pelajaran 2014/2015 sekitar 15 siswa."[76]

Dengan adanya pengambilan keputusan individual kepala sekolah/madrasah memutuskan sendiri apa yang dibutuhkan oleh siswa di sekolah/madrasah sehingga kebutuhan siswa di sekolah terpenuhi.

Bapak Ali Wafa selaku wakil kepala sekolah/madrasah dan wakil humas di MTs Raudlatul Ulum, beliau menambahkan:

[75]Faozun Arosi, *wawancara*, Jember, 15 Juni 2015.
[76]Faozun Arosi, *wawancara*, Jember, 15 Juni 2015.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

> "Dalam memberi beasiswa kepada anak yang kurang mampu kepala sekolah itu melihat dari pendapatan tiap bulan wali murid, karena sebagian besar wali murid itu dari kalangan menengah ke bawah. Sehingga untuk memberikan beasiswa kepala sekolah harus tepat dalam memilih mana siswa yang lebih pantas untuk diberi beasiswa. Selain memberikan beasiswa kepada anak yang kurang mampu, kepala sekolah juga memberi keputusan pengangkatan guru teladan"[77]

Dengan adanya beasiswa maka wali murid atau orang tua siswa lebih ringan dalam membiayai sekolah anaknya. Dengan adanya keringanan yang telah dibantu oleh kepala madrasah yang berupa beasiswa. Siswa yang mendapatkan beasiswa sekitar 15 siswa, dari siswa kelas VII-IX. Selain memberikan beasiswa kepada anak yang kurang mampu. Dengan adanya surat keterangan MTs Raudlatul Ulum Nomor 012/MTs.RU/VII/2014 yang berisi tentang banyaknya siswa yang mendapatkan beasiswa dan keterangan dari keluarga tidak mampu. Siswa yang mendapatkan beasiswa terdiri dari 15 siswa yaittu: Auva Nazilia, Dian Asa, Diana novita sari, heni amalina, mashudi, Masrurotus Sholehah, Muhammad iqbal, Muhammad evendi, Muhammad Koril, Nanang Kosim, Rian Afandi, Riska amalia Putri, Riza alifatul affa, Septiana, Siti Muhlisoh.[78]

Dari hasil dokumentasi dan wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa dalam pemberian beasiswa yang diberikan kepada siswa yang kurang mampu atau dari kalangan menengah kebawah. Karena dari dari beasiswa tersebut orang tua siswa atau wali murid

[77]Ali Wafa, *wawancara*, Jember, 22 Juni 2015.
[78]Dokumentasi MTs Raudlatul Ulum, Jember, 08 Juli 2015.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

akan merasa lebih ringan dalam membiayai anaknya sekolah. Berdasarkan data dokumentasi diatas, maka surat keputusan dalam memberi beasiswa kepada anak kurang mampu telah telampir dengan Nomor 012/MTs.RU/VII/2014.

b. Pengambilan Keputusan Kelompok

Pengambilan keputusan kelompok merupakan bentuk kerjasama dimana kepala sekolah dan guru melakukan pemecahan masalah secara bersama-sama dengan guru untuk mencapai mufakat. Sebagaimana yang telah dipaparkan oleh Bapak Faozun selaku kepala madrasah di MTs Raudlatul Ulum bahwa

> "Dengan adanya pengambilan keputusan kelompok ini, tentunya melibatkan guru dan karyawan dalam pengambilan keputusan untuk menemukan ide-ide dan gagasan dalam memecahkan suatu masalah. Biasanya dari berbagai ide dan gagasan yang berbeda-beda akan muncul. Untuk mencapai kemufakatan bersama."[79]

Bapak Faozun Arosi menambahkan

> "Dalam suatu rapat misalnya tentang delegasi yaitu menentukan penunjukan guru yang akan dikirim workshop sesuai dengan tupoksi atau tugas pokok dan fungsi guru yang ada di MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo. Pada saat itu salah satu guru yang dikirim workshop adalah guru mata pelajaran bahasa indonesia yang bernama Ibu Dian Puspita Sari. Guru tersebut dikirim workshop ke Surabaya pada tanggal 06 Agustus 2014 tepat pada hari rabu."[80]

Ibu Dian Puspita Sari selaku guru Bahasa Indonesia yang dikirim workshop dari MTs Raudlatul Ulum, beliau menambahkan:

[79]Faozun Arosi, *wawancara*, Jember, 15 Juni 2015.
[80]Faozun Arosi, *wawancara*, Jember, 15 Juni 2015.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

> "Dari hasil rapat kemaren tepatnya pada hari selasa 05 Agustus 2014 yang dikirim workshop untuk guru Bahasa Indonesia dari MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo adalah saya. Sehingga pada hari rabu taggal 06 Agustus 2014 saya berangkat ke Surabaya untuk workshop tersebut."[81]

Dari paparan data diatas maka dapat disimpulkan bahwa dalam pengambilan keputusan kelompok itu harus mencapai mufakat supaya tidak terjadi kecemburuan sosial antara bawahan yang satu dengan bawahan yang lain. Sehingga untuk mengirimkan salah satu guru untuk berangkat workshop harus menggunakan pengambilan keputusan kelompok untuk meningkatkan kompetensi guru di MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo.

Berdasarkan rapat dinas yang dilaksanakan pada hari selasa tanggal 05Agustus 2014 dan dihadiri oleh 12 dewan guru dan hasilnya yaitu akreditasi harus segera dipersiapkan, shoft copy akreditasi harus dijaga dengan baik jangan sampai diketahui sekolah lain, sosialisasi akreditasi tanggal 13-14 Agustus 2014, pengisian instrumen akreditasi 19 Agustus-23 September 2014, Penyerahan Instrumen ke BAP tanggal 24-25 September 2014, melakukan pembenahan sekkolah; mengecat, menanam bunga, membuat ruang belajar, membuat ruang UKS, keaktifan belajar mengajar harus kembali seperti semula, pengajian sebelum pembelajaran, terlambat maksimal 20 menit, pengiriman guru bahasa indonesia workshop ke Surabaya.[82]

---

[81]Dian Puspita Sari, *wawancara*, Jember, 13 Juli 2015.
[82]Dokumentasi MTs Raudlatul Ulum, Jember, 08 Juli 2015.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

Dalam pengambilan keputusan kelompok selain rapat dalam pengiriman guru bahasa Indonesia workshop ke Surabaya. Juga terdapat keputusan atau rapat yang dilakukan secara kelompok yaitu persiapan musyawarah lomba kelas dalam rangka memperingati hari kemerdekaan, persiapan akreditasi sekolah tahun 2014, persiapan UTS dan ujian praktek kelas IX.

Dalam rangka memperingati hari Kemerdekaan Republik Indonesia pada tahun 2014 MTs Raudlatul Ulum mengadakan perlombaan.

Ibu Umi Fadiah selaku guru PAI di MTs Raudlatul Ulum, beliau memaparkan:

> "Persiapan lomba kelas dalam rangka memperingati hari kemerdekaan yaitu lomba kebersihan kelas. Lomba kbersihan kelas yang akan di nilai meliputi keindahan kelas 20%, kerapian kelas 20%, kebersihan kelas 30%, dan kelengkapan kelas 30%.[83]

Dari paparan Ibu Umi fadiah diatas selaku guru PAI di MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo dapat disimpulkan bahwa untuk memeriahkan hari Kemerdekaan Republik Indonesia MTs Raudlatul Ulum mengadakan lomba kebersihan kelas dengan penilain yang dinilai meliputi keindahan kelas 20%, kerapian kelas 20%, kerapian kelas 30% dan kelengkapan kelas 30%.

Berdasarkan rapat dinas yang dilaksanakan pada hari senin tanggal 18 Agustus 2014. Data yang didapat dari buku notulen rapat

[83]Umi Fadiah,*wawancara*, Jember, 25 Juni 2015.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

MTs Raudlatul Ulum bahwa lomba kebersihan kelas yang di laksanakan oleh MTs Raudlatul Ulum dalam rangka memperingati hari kemerdekaan, fokus penilaian meliputi keindahan yang terdiri dari keindahan ruangan (penataan sarana pendukung), pemeliharaan tanaman, penataan aksesoris atau tempelan struktur kelas harus teratur. Kerapian terdiri dari kerapian kelas (penataan meja, kursi dan barang penunjang kehiatan belajar mengajar), setiap siswa harus menggunakan seragam yang lengkap beserta atribut, kelas harus tetap bersih selama KBM berlangsung. Kelengkapan terdiri dari administrasi dan alat kebersihan kelas meliputi struktur kelas, jadwa piket, jadwal pelajaran, jurnal guru, presentasi kehadiran siswa, gambar pancasila dan pahlawan, papan nama kelas, bendera merah putih, sapu, keset, kemucing, penghapus, tempat sampah, dan alat pel. Penilaian di mulai dari tanggal 1 September 2014 dan berakhir tanggal 1 Oktober 2014. Setiap kelas harus sama-sama menjaga kelas. Karena kebersihan merupakan sebagian dari iman sehingga kebersihan harus dijaga dan diterapkan dalam kehidupan sehari-hari."[84]

Berdasarkan data yang didapat dari buku notulen rapat MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo diatas dapat disimpulkan bahwa lomba kebersihan kelas yang dilakukan oleh MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo ini

[84]Dokumentasi MTs Raudlatul Ulum, Jember, 08 Juli 2015.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

harus diterapkan dan kebersihan itu juga harus dijaga. Karena kebersihan merupakan sebagian dari iman.

Untuk meningkatkan mutu sekolah/madrasah maka perlu melakukan akreditasi sekolah.

Bapak Faozun Arosi selaku kepala sekolah di MTs Raudlatul Ulum memaparkan "pada hri senin tanggal 01 September 2014 di MTs Raudlatul Ulum melakukan keputusan secara kelompok bersama dewan guru dalam rangka persiapan akreditasi sekolah tahun 2014."[85]

Berdasarkan hasil rapat atau keputusan yang diambil secara kelompok yang didapat dari buku notulen rapat MTs Raudlatu Ulum meliputi:

- Setiap penanggung jawab harus mengerjakan tugasnya dengan baik.
- Pengisian instrumen diberi waktu dari tanggal 01-07 September 2014.
- Bukti fisik diisi dari tanggal 08-21 September 2014.
- Pengiriman instrumen tanggal 08 September 2014. Sekolah dinyatakan terakreditasi apabila nilainya minimal 56.
- Jika dibawah 56 status sekolah TT (Tidak Terakreditasi).
- Jawaban diusahakan A agar nilainya bagus.
- Pengumpulan instrumen akreditasi paling lambat minggu depan.

[85]Faozun Arosi, *wawancara*, Jember 15 Juni 2015.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

- Jawaban harus disesuaikan dengan bukti fisik yang ada. Setiap guru diwajibkan membuat perangkat pembelajaran, meliputi RPP, silaus, prota, promes selama 2 semester."[86]

Bapak Ali Wafa selaku wakil kepala sekolah/madrasah di MTs Raudlatul Ulum serta pemimpin rapat dinas pada hari Jumat 12 September 2014 dalam rangka persiapan akreditasi madrasah yang dihadiri oleh 14 dewan guru, beliau menambahkan:

> " Dalam melaksanaka tugs harus dengan kerjasama yang baik dengan sesama guru".[87]

Berdasarkan hasil rapat dinas atau keputusan yang diambil secara kelompok yang didapat dari buku notulen rapat MTs Raudlatu Ulum pada hari Jumat tanggal 12 September 2014 dalam rangka persiapan akreditasi madrasah yang dihadiri oleh 14 dewan guru meliputi simulasi akan dilaksanakan pada tanggal 30 September 2014 di MTs Sukowono membawa berkas. Kumpul di MTs Sukowono jam 08.00 WIB (pagi). Targer nilai akreditasi A. semua tim harus bekerja keras dalam mengerjakan dalam mengerjakan instrumen akreditasi. Semua tim harus bekerja sama dengan baik. Dibutuhkan loyalitas kepada lembaga. Harus menjaga hubungan dengan sesama teman agar tetap kompak. Semua guru harus merahasiakan apa yang terjadi di sekolah. Kita jangan dipengaruhi oleh orang lain. Cara-cara agar terakreditasi yaitu: lakukan percepatan (akselerasi), memasuki sistem

[86]Dokumentasi MTs Raudlatul Ulum, Jember, 08 Juli 2015.
[87]Ali Wafa, *wawancara*, Jember, 22 Juni 2015.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

yang unggul (untuk belajar), bersinerji (bersama saling melengkapi), hati yang jernih (qalbun salim).[88]

Dari paparan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam melakukan persiapan akreditasi sekolah/madrasah tidak mudah. Karena perlu kekompakan atau kerjasama dengan baik antara sesama guru untuk mendapatkan nilai yang baik.

Dalam meningkatkan mutu sekolah/madrasah perlu melakukan UTS sebelum melaksanakan ujian semester. Untuk melakukan persiapan UTS maka Ibu Umi Fadiah selaku guru PAI dan notulen dalam rapat beliau memaparkan bahwa pada hari Jumat 03 Oktober 2014 mengadakan rapat persiapan UTS pada jam 09.00 WIB di MTs Raudlatul Ulum. Hasil dari rapat tersebut yaitu "setiap guru harus membuat soal dan dikumpulkan berupa file. Pengumpulan soal berakhir pada tanggal 08 Oktober 2014. Jadwal UTS dimulai dari tanggal 13 Oktober 2014. Dan setiap guru membuat kisi-kisi soal."[89]

Mendekati tahun ajaran baru setiap sekolah melakukan yang namanya kenaikan kelas dan kelulusan. Bapak Faozun Arosi selaku kepala sekolah/madrasah di MTs Raudlatul Ulum, memaparkan "bahwa apabila telah mendekati tahun ajaran baru MTs Raudlatul Ulum melakukan rapat yang berkaitan dengan kenaikan kelas, kelulusan, tasyakuran dan rekreasi."[90]

---

[88]Dokumentasi MTs Raudlatul Ulum, Jember, 08 Juli 2015.
[89]Umi Fadiah, wawancara, 25 Juni 2015.
[90]Faozun Arosi, *wawancara*, Jember 15 Juni 2015.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

Berdasarkan hasil keputusan rapat dinas tanggal 10 Juli 2015 yang didapat dari buku notulen rapat MTs Raudlatul Ulum meliputi:

1) Kenaikan Kelas

- Calon siswa yang tidak naik kelas meliputi
  a) Rizal dari kelas VIIB
  b) Shofiatus dari kelas VIIIB
- Naik Bersyarat
  a) Kelin dari kelas VIIA
  b) Dodik dari kelas VIIA
  c) Ali Fandi dari kelas VIIIB
  d) Fahrul Hofi dari kelas VIIB
  e) Herik Riski dari kelas VIIIB
  f) M Junaidi dari kelas VIIIB
- Konsekuensi apabila di kelas selanjutnya tetap bermasalah maka akan diturunkan ke kelas di bawahnya atau dipindah ke sekolah lain.

2) Kelulusan

Amplop diberikan hari kamis tanggal 11 Juni 2015, syarat mengambil amplop harus melunasi tanggungan terlebih ahulu.

3) Tasyakuran

Dilaksanakan pada tanggal 11 Juni 2015 (sudah sap Jam 08.00 WIB).

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

4) Rekreasi

Dilaksanakan pada hari minggu 14 Juni 2015 (Banyuwangi).”[91]

Untuk memperlancar kegiatan belajar mengajar serta meningkatkan kompetensi guru, maka kepala MTs Raudlatul Ulum melakukan pembagian tugas mengajar guru dan karyawan semester gasal tahun pelajaran 2014/2015 sesuai dengan lampiran Surat Kepala MTs Raudlatul Ulum Nomor : 001/MTs. RU/VI/2014 telah terlampir.

Dari beberapa paparan diatas perlu melakukan keputusan secara kelompok. Seperti halnya pengiriman guru Bahasa Indonesia Workshop ke Serabaya, lomba kebersihan kelas, akreditasi sekolah, persiapan UTS, kenaikan kelas, kelulusan, tasyakuran dan rekreasi. Karena keputusan kelompok adalah bentuk kerjasama dimana kepala sekolah dan seluruh dewan guru melakukan pemecahan masalah secara bersama-sama dengan guru untuk mencapai mufakat. Sehingga dari beberapa permsalahan diatas perlu melakukan keputusan kelompok dengan seluruh dewan guru yang ada di MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo. Adapun pengambilan keputusan kelompok di MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo terlampir dari buku notulen rapat.

[91]Dokumentasi MTs Raudlatul Ulum, Jember, 08 Juli 2015.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

c. Pengambilan Keputusan Partisipatif

Pengambilan keputusan partisipatif merupakan model pengambian keputusan yang sangat penting untuk diterapkan di sekolah, agar para guru dan warga sekolah merasa memiliki dan tanggungjawab dalam melaksanakan keputusan. Yang membedakan antara pengambilan keputusan kelompok dengan pengambilan keputusan partisipatif adalah ruang lingkupnya saja. Seperti yang dipaparkan oleh Ibu Umi Fadiah selaku guru PAI di MTs Raudlatul Ulum

> "bahwa pengambilan keputusan kelompok dan partisipatif ini hampir mirip atau sama, tetapi perbedaannnya terletak pada ruang lingkupnya. Jadi, ketika pengambilan keputusan kelompok lingkupnya hanya dalam madrasah. Misalnya, guru dan kepala sekolah/madrasah. Tapi ketika pengambilan keputusan partisipatif itu rapatnya bukan hanya kepala sekolah dan guru-guru, kemudian siswa dan wali murid juga berperan dalam pengambilan keputusan ini".[92]

Dengan adanya pengambilan keputusan partisipatif maka pengambilan keputusan ini harus melibatkan banyak pihak dalam melakukan pengambilan keputusan untuk memberi ide-ide atau gagasan-gagasan yang membangun mencapai mufakat bersama dalam meningkatkan kualitas dan kompetensi guru yang ada di MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo. Contoh pengambilan keputusan partisipatif yang dilakukan oleh MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo yaitu: persiapan les untuk siswa kelas IX, ekstrakurikuler.

[92]Umi Fadiah, *wawancara*, Jember, 25 Juni 2015.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

Ibu Juhariatur Rosidah selaku kurikulum di MTs Raudlatul Ulum memaparkan pada rapat dinas pada tanggal 10 Maret 2015 bahwa "UAM dilaksanakan pada tanggal 14 Maret 2015, UAMBN dilaksanakan pada tanggal 23 Maret 2015 dan UNAS utama dilaksanakan pada tanggal 01 Juni 2015."[93]

Dengan adanya rapat dinas yang dilaksanakan pada tanggal 10 Maret 2015 di MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo. Hasil dari rapat atau keputusan yang peneliti dapat dari buku notulen rapat meliputi koordinator persiapan ujian yang terdiri dari try out UAMBN dan try out UNAS, UAM dilaksanakan pada tanggal 14 Maret 2014, UAMBN dilksanakan pada tanggal 23 Maret 2014, UNAS utama 4-7 Mei 2015, pengumuman kelulusan 10 Juni 2015, semester genap 8-13 Juni 2015, pembagian rapor tanggal 20 Juni 2015, libur kenaikan kelas 22 Juni-11 Juli 2015, pilihan lepas pisah antara tanggal 3 Juni 2015 atau 14 Juni 2015, masa PPDB 22 Juni 2015.[94]

Ibu Umi Fadiah menambahkan bahwa "pada tanggal 18 Maret 2015 mengadakan rapat dengan wali murid kelas IX demi kelancaran les dan dukungan belajar dari orang tua untuk persiapan menghadapi UAM, UAMBN dan UNAS. Sehingga hasil yang akan dicapai oleh siswa kels IX baik dan memuaskan."[95]

---

[93]Juhariatur Rosidah, *wawancara*, Jember, 14 Juli 2015.
[94]Dokumentasi MTs Raudlatul Ulum, Jember, 08 Juli 2015.
[95]Umi Fadiah, *wawancara*, Jember, 25 Juni 2015.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

Dari beberapa pendapat diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam memberikan dukungan kepada siswa sangat diperlukan dukungan yang besar dari orang tua, sehingga untuk persiapan dalam menghadapi ujian untuk siswa kelas IX maka MTs Raudlatul Ulum melibatkan orang tua siswa/wali murid. Sehingga guru dan orang tua siswa/wali murid merasa memiliki dan bertangungjawab dalam melaksanakan keputusan demi kelancaran les dan hasil yang dicapai oleh siswa baik.

Ibu Juhariatur Rosidah menambahkan bahwa "selain persiapan UNAS, ekstakurikuler juga sangat membutuhkan dukungan dari orang tua. Karena dari ekstrakurikuler bakat dari diri siswa akan terbentuk."[96]

Dengan adanya ekstrakurikuler yang diikuti oleh seluruh siswa MTs Raudlatul Ulum dari kelas VII-IX. Maka Muzamil selaku siswa kelas VIIB di MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo memaparkan bahwa "macam-macam ekstrakurikuler yang ada di MTs Raudlatul Ulum ini terdiri dari Ekstrakurikuler sepak bola, drumband, PMR, melukis, tari, BTA, pramuka, dan paduan suara."[97]

[96]Juhariatur Rosidah, *wawancara*, Jember, 14 Juli 2015.
[97]Muzamil, *wawancara*,Jember, 10 Juni 2015.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

Imawati siswi kelas VIIIA menambahkan "ekstrakurikuler ini dilaksanakan pada hari sabtu setelah pulang sekolah jam 11.00-12.30WIB yang di ikuti oleh seluruh siswa dari kelas VII-IX."[98]

Dari beberapa contoh pengambilan keputusan partisipatif diatas sangat penting untuk melibatkan seluruh warga sekolah untuk meningkatkan mutu sekolah dan kompetensi yang dimiliki oleh guru di MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo. Selain itu juga akan membentuk bakat siswa menjadi lebih baik melalui kegiatan ekstrakurikuler yang diadakan oleh MTs Raudlatul Ulum.

Bapak Faozun Arosi selaku kepala sekolah/madrasah di MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo, beliau mengatakan:

> "implementasi mencakup penyampaian keputusan kepada seluruh yang terlibat atau terkait dan mendapatkan komitmen mereka pada keputusan tersebut. Meskipun keputusan dapat tanggapan baik dari segi teknis, tetapi keputusan dapat mudah rusak oleh bawahan yang merasa tidak puas".[99]

Bapak Faozun Arosi juga menambahkan

> "pengambilan keputusan sering kita lakukan dalam keseharian, tetapi kadang tidak kita sadari. Banyak keputusan yang harus diambil setiap hari, tetapi kadang-kadang satu hari hanya satu keputusan yang kita buat, tergantung keperluannya. Keputusan yang diambil oleh saya selaku kepala sekolah/madrasah berpengaruh terhadap pelanggan pendidikan terutama peserta didik. Oleh karena itu, kepala sekolah/madrasah harus memiliki keterampilan mengambil keputusan secara cepat, tepat, efektif, dan efisien."

---

[98]Imawati, *wawancara*, Jember, 10 Juni 2015.
[99]Faozun Arosi, *wawancara*, Jember, 15 Juni 2015.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

Jadi dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam mengimplimentasikan pengambilan keputusan tidak mudah. Baik itu dalam pengambilan keputusan individu, pengambilan keputusan kelompok, dan pengambilan keputusan partisipatif. Tetapi keputusan yang sering terjadi ketidak cocokan ini terjadi pada pengambilan keputusan individu. Karena pengambilan keputusan individu itu merupakan keputusan yang diambil secara individu atau secara diri sendiri. Sehingga ketidak cocokan antara atasan dan bawahan itu akan terjadi setelah keputusan itu diputuskan dengan baik, tetapi masih ada bawahan yang merusak dan merasa tidak puas dengan keputusan itu. Sehingga, dengan mudah bawahan akan merusak dari hasil keputusan yang telah diputuskan dan bawahan tidak menyadari akan hal yang telah terjadi itu. Maka akhirnya keputusan yang telah diputuskan tidak dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Tetapi keputusan yang sering dilakukan oleh kepala MTs Raudlatul Ulum ini adalah pengambilan keputusan kelompok. Karena pengambilan keputusan kelompok ini merupakan bentuk kerjasama dimana kepala sekolah dan guru melakukan pemecahan masalah secara bersama-sama dengan guru untuk mencapai mufakat dan dapat dipertanggungjawabkan secara bersama-sama. Adapun pengambilan keputusan individu, pengambilan keputusan kelompok, dan pengambilan keputusan partisipatif di MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo terlampir dari buku notulen rapat.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

2. Dampak Pengambilan Keputusan Individu, Pengambilan Keputuisan Kelompok dan Pengambilan Keputusan Partisipatif Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember Tahun Pelajaran 2014/2015.

Berbicara tentang dampak dalam pengambilan keputusan individu, kelompok dan partisipatif kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru tentu akan mempunyai dampak yang posaitif dan negatif.

a. Pengambilan Keputusan Individu

Seperti yang dipaparkan oleh Bapak Faozun selaku kepala sekolah/madrasah di MTs Raudlaul Ulum berkenaan dengan dampak positif dari pengambilan keputusan individu yaitu:

> "memecahkan masalah atau mencari solusi. Jadi ketika sudah tidak bisa diambil mufakat dalam forum, yang jelas positifnya adalah ketika diambil keputusan oleh kepala madrasah".[100]

Bapak Faozun juga menambahkan dampak negatif dari pengambilan keputusan individu bahwa

> "Semua pengambilan keputusan individu itu tidak memuaskan semua pihak. Sedah jelas, karena tidak semuanya menerima. Contohnya tadi ketika memberi beasiswa kepada anak yang kurang mampu, mungkin siswa akan bertanya-tanya kenapa dia kok dapat beasiswa. Untuk itu saya selaku kepala madrasah menegaskan bahwa dalam memberikan beasiswa ini dikarenakan wali murid kurang mampu dalam membiayai anaknya sekolah".[101]

[100] Faozun Arosi, *wawancara*, Jember, 15 Juni 2015.
[101] Faozun Arosi, *wawancara*, Jember, 15 Juni 2015.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

Untuk tidak terjadi suatu kecemburuan sosial dari keputusan yang diambil oleh kepala madrasah. Maka kepala madrasah melakukan Surat Keterangan dengan nomor surat 012/MTs.RU/VII/2014 yang berisi tentang siswa berasal dari keluarga tidak mampu telah terlampir.

Jadi dari paparan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa dalam pengambilan keputusan tentu terdapat dampak, baik itu dampak positif maupun dampak yang negatif. Sehingga pengambilan keputusan individual jarang dilakukan oleh kepala MTs Raudlatul Ulum demi kerjasama yang baik dalam meningkatkan mutu dan kompetensi yang dimiliki oleh guru di MTs Raudlatul Ulum. Karena dalam pengambilan keputusan individu, kepala sekolah/madrasah membuat pilihan tindakan yang disukai. Keputusan ini dibuat sendiri, berdasarkan informasi yang dimiliki oleh kepala sekolah/madrasah dan tanpa partisipasi orang lain.

b. Pengambilan Keputusan Kelompok

Selain dalam pengambilan keputusan individu, pengambilan keputusan kelompokpun juga terdapat dampak positif dan negatifnya. Bapak Faozun Arosi selaku kepala madrasah di MTs Raudlatul Ulum memamaparkan “dari pengiriman guru bahasa indonesia workshop tidak serta merta saya langsung menunjuk guru itu. Karena guru bahasa indonesia yang akan saya kirim yaitu guru

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

yang benar-benar ahli dalam bidangnya. Saya harus melakukan musyawarah dulu dengan guru-guru yang lain."[102]

Jadi dapat disimpulkan bahwa pada pengambilan keputusan untuk mengirimkan guru bahasa Indonesia workshop, kepala madrasah melakukan rapat dengan guru supaya sesuatu yang tidak diinginkan itu terjadi, misalnya terdapat kecemburuan sosial antara guru yang satu dengan yang lain yang berkaitan dengan pengiriman guru workshop ke Surabaya.

Bapak Ali Wafa selaku wakil kepala madrasah di MTs Raudlatul Ulum menambahkan yang berkaitan dengan pengambilan keputusan kelompok dalam rapat atau musyawarah persiapan akreditasi madrasah tahun 2014:

> "dampak dari pengambilan keputusan yang terjadi pada rapat akreditasi sekolah tahun 2014 yaitu saat pembentukan guru untuk melakukan pengisian instrumen yang sesuai dengan bukti fisik yang ada di MTs Raudlatul Ulum dan salah satu guru-guru tersebut tidak hadir dari rapat, sehingga kesulitan untuk membentuknya. Padahal undangan telah di sebar kepada seluruh dewan guru."[103]

Jadi dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam musyawarah persiapan akreditasi MTs Raudlatul Ulum harus dapat dihadiri oleh seluruh dewan guru. Karena untuk mengerjakan instrumen perlu kerjasama yang baik dan mudah dalam pembentukan kelompok.

Untuk memeriahkan dalam rangka memperingati hari kemerdekaan Republik Indonesia, MTs Raudlatul Ulum Desa

[102]Faozun Arosi, *wawancara*, Jember, 15 Juni 2015.
[103]Ali Wafa, *wawancara*, Jember, 22 Juni 2015.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

Ledokombo Kecamatan Ledokombo melakukan lomba kelas yang diikuti oleh seluruh kelas dari kelas VII-IX. Dampak yang terjadi dalam rapat atau musyawarah ini yaitu dalam pembentukan panitia penilian.

Selain persiapan akreditasi, persiapan UTS, kenaikan kelas, kelulusan, tasyakuran dan rekreasi sangat berdampak. Seperti yang dipaparkan oleh Bapak Faozun Arosi bahwa "dampak dari keputusan kenaikan kelas dan kelulusan saat salah satu siswa ada yang tidak naik kelas dan tidak lulus dari MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo ini."[104]

Dari berbagai keputusan atau rapat yang dilakukan secara bersama atau kelompok. Maka Ibu Umi Fadiah selaku guru PAI di MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo beliau mengatakan bahwa dampak positif dan negatif dari pengambilan keputusan kelompok yaitu

> "pengambilan keputusan kelompok merupakan kesepakatan bersama itu akan menghindari hal-hal yang sekiranya menimbulkan suatu perpecahan dan perselisihan. Karena itu akan di hasilkan bersama dan dipertanggung jawabkan bersama".[105]

Ibu Umi Fadiah menambahkan dampak negatif dari pengambilan keputusan kelompok

> "dampak negatifnya dapat dikatakan sedikit karena hanya mungkin nanti kesulitan ketika ingin menyamakan persepsinya terhadap suatu permasalahan itu. Karena dalam

[104]Faozun Arosi, *wawancara*, Jember, 15 Juni 2015.
[105]Umi Fadiah, *wawancara*, Jember, 25 Juni 2015.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

> keputusan kelompok ini akan muncul ide-ide atau gagasan-gagasan dari tiap-tiap orang dan hanya muncul perdebatan dan diskusi panjang. Tapi ibu rasa lebih banyak positifnya daripada negatifnya".[106]

Dalam pengambilan keputusan kelompok dampak negatifnya hanya sedikit, dan pengambilan keputusan kelompok ini sering dilakukan oleh seluruh dewan guru di MTs Raudlatul Ulum. Karena dalam pengambilan keputusan ini tingkat kesulitannya rendah, diputuskan dan dipertanggungjawabkan ssecara bersama-sama dengan seluruh dewan guru MTs Raudlatul Ulum untuk mencapai mufakat. Sehingga terjadinya keputusan yang mudah untuk dirusak kemungkinan kecil tidak akan terjadi.

c. Pengambilan Keputusan Partisipatif

Pengambilan keputusan partisipatif merupakan model pengambilan keputusan yang sangat penting untuk diterapkan di sekolah, agar para guru dan warga sekolah merasa memiliki dan bertanggungjawab dalam melaksanakan keputusan.

Dengan demikian, model pengambilan keputusan partisipatif ini diharapkan cara yang efektif untuk memperoleh dukungan dan komitmen dari guru dan warga sekolah dalam ikut serta memecahkan masalah–masalah sekolah. Yang membedakan pengambilan keputusan partisipatif dan pengambilan keputusan kelompok adalah ruang lingkupnya. Dengan kata lain, pengambilan keputusan partisipatif adalah cara pengambilan keputusan yang

[106]Umi Fadiah, *wawancara*, Jember, 25 Juni 2015.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

melibatkan keikutsertaan guru, siswa, orang tua siswa, karyawan sekolah, dan masyarakat.

Menurut bapak Faozun Arosi S. Pd.I selaku kepala madrasah di MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo, bahwa "dampak positif dari pengambilan keputusan partisipatif itu adalah yang lebih mendekati pada kesepakatan. Karena yang terlibat semuanya sudah ada dan keputusan yang diambil tentu mendekati kesepakatan semua pihak."[107]

Dari paparan bapak Faozun Arosi diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam pengambilan keputusan partisipatif kesulitannya adalah saat memadukan antara pendapat atau ide-ide yang satu dengan yang lain.

Menurut Ibu Juhariatur Rosidah selaku kurikulum, beliau memaparkan bahwa"

> "dampak dari pengambilan keputusan partisipatif pada rapat ekstrakulikuler adalah saat terjadi beberapa pendapat atau masukan dari orang tua siswa atau wali murid yang tidak sesuai dengan apa yang diharapkan oleh sekolah. Sehingga harus memberikan gambaran atau contoh supaya lebih dimengerti oleh orang tua siswa dan siswa dapat memilih ekstrakurikuler sesuai dengan bakat yang dimiliki. Tanpa dorongan atau semangat dari orang tua siswa akan merasa nyaman dan bersemangat dalam melakukan sesuatu apapun khususnya dalam belajar."[108]

Berbagai macam ekstrakurikuler yang ada di MTs Raudlatul Ulum maka Muzamil memaparkan "dari berbagai macam

[107]Faozun Arosi, *wawancara*, Jember, 15 Juni 2015.
[108]Juhariatur Rosidah, *wawancara*, Jember, 14 Juli 2015.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

ekstrakurikuler yang ada saya mengikuti ekstrakurikuler sepak bola. Kalau sepak bola ini dilaksanakan pada hari sabtu jam 15.00 WIB yang bertempat di lapangan Ledokombo depan kantor Kecamatan."[109]

Dari paparan diatas dapat diambil kesimpulan bahwa dalam pengambilan keputusan partisipatif yang dilakukan di MTs Raudlatul Ulum dalam rapat ekstrakurikuler yang harus diikuti oleh seluruh siswa kelas VII-IX, serta mangetahui seluruh orag tua siswa dari kelas VII-IX.

Dalam pengambilan keputusan partisipatif yang telah dilaksanakan oleh MTs Raudlatul Ulum, selain musyawarah atau rapat mengenai ekstrakurikuler yang diikuti oleh seluruh siswa kelas VII-IX. Juga terdapat musyawarah atau rapat mengenai les kelas IX untuk persiapan menghadapi UNAS. Ibu Umi Fadiah menambahkan selaku guru PAI di MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo bahwa

> "dalam rapat persiapan les untuk kelas IX berdampak positif terhadap orang tua siswa demi membantu dukungan dan support orang tua terhadap siswa yang akan menghadapi UNAS. Sehingga orang tua siswa sangat mendukung dengan adanya les untuk siswa kelas IX tersebut demi kelancaran dalam mengerjakan soal-soal ujian nanti."[110]

Jadi dapat disimpulkan bahwa les untuk siswa kelas IX sangat perlu dorongan atau motivasi dari orang tua demi kelancaran

[109]Muzamil, *wawancara*, Jember, 10 Juni 2015.
[110]Umi Fadiah, *wawancara*, Jember, 25 Juni 2015.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

dan kemudahan siswa dalam belajar. Karena dorongan dari orang tualah yang sangat berpengaruh besar sekali demi kebaikan siswa dalam megerjakan soal-soal ujian atau soal-soal try out yang di laksanakan oleh MTs Rudlatul Ulum.

Bapak Faozun Arozi juga menambahkan dampak negatif dari pengambilan keputusan partisipatif bahwa sekolah harus banyak menampung masukan-masukan yang kadang masukannya tidak konstruktif atau tidak membangun. Malah masukan-masukannya melenceng dan permasalahan-permasalahan menjadi melebar.[111]

Yang terjadi dalam pengambilan keputusan partisipatif ini hanya saja ide-ide yang kurang tepat untuk memutuskan. Karena terlalu banyak ide-ide atau pendapat yang dipaparkan oleh wali murid atau orang tua siswa. Sehingga kepala madrasah mengalami kesulitan dalam memutuskan dari beberapa ide yang di ajukan tersebut.

3. Latar belakang Pengambilan Keputusan Individu, Pengambilan Keputusan Kelompok dan Pengambilan Keputusan Partisipatif oleh Kepala Madrasah dalam meningkatkan Kompetensi Guru di MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember Tahun Pelajaran 2014/2015.

Latar belakang pengambilan keputusan individual, kelompok dan pengambilan keputusan partisipatif dalam meningkatkan kompetensi

[111]Faozun Arosi, *wawancara*, Jember, 15 Juni 2015.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

guru adalah suatu keputusan yang telaksana dengan baik dan dapat diterima oleh semua pihak.

a. Pengambilan Keputusan Individu

Latar belakang pengambilan keputusan individu adalah apabila semua jenis keputusan tidak dapat terlaksana dengan baik dan diambil dalam kondisi tertentu. Sebagai mana pendapat Bapak Faozun Arosi bahwa

> "biasanya pengambilan keputusan individu itu merupakan pengambilan keputusan pribadi dari kepala madrasah sendiri. Tentunya sesuai dengan kewenangannya itu di ambil apabila dalam kondisi tertentu. Misalnya: dalam pengambilan keputusan kolegial atau kelompok dan partisipatif tidak memenuhi titik temu atau jalan keluar. Sehingga diperlukan pengambilan keputusan individu yang dilakukan oleh kepala madrasah. Jadi tidak serta merta menafikan pengambilan keputusan partisipatif dan pengambilan keputusan kelompok karena itu akan menjadi otoriter. Jadi diambil ketika dua pengambilan keputusan ini tidak terlaksana. Sehingga harus melakukan pengambilan keputusan pribadi atau individu."[112]

Dari paparan di atas dapat disimpulkan bahwa yang melatar belakangi pengambilan keputusan individu ini apabila dalam pengambilan keputusan kelompok dan partisipatif tidak memungkinkan untuk dilakukan. Jadi harus melakukan pengambilan keputusan individu atau pribadi.

Dari latar belakang dalam pengambilan keputusan individu ini, maka akan muncul berbagai tanggapan dari para guru atau karyawan baik itu tanggapan yang membangun maupun tanggapan yang tidak membangun. Seperti yang dipaparkan oleh Ibu Umi

[112]Faozun Arosi, *wawancara*, 15 Juni 2015.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

Fadiah selaku guru PAI di MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo bahwa

> "tanggapan dari para guru dan karyawan dalam pengambilan keputusan individual ini beragam. Jadi ketika pengambilan keputusan yang kepala madrasah tepat, maka tentu tanggapan guru-guru itu menerima. Tetapi ketika pengambilan keputusan itu tentu tidak tepat, maka guru-guru nanti tanggapannya beragam dan bahkan ada yang protes".[113]

Jadi dalam pengambilan keputusan indvidual ini tentu dapat tanggapan-tanggapan yang negatif dan positif dari para karyawan dan guru-guru yang tidak setuju dengan pendapat yang telah diputuskan. Karena pengambilan keputusan individual ini merupakan pengambilan keputusan yang dilakukan secara individu atau secara sendiri-sendiri. Untuk menghindari tanggapan-tanggapan yang negatif dari para karyawan dan guru-guru, maka dalam memberi beasiswa kepada anak yang kurang mampu dan pengangkatan guru teladan harus memilih dengan sebaik-baiknya sesuai dengan apa yang terjadi.

b. Pengambilan Keputusan Kelompok

Pengambilan keputusan kelompok merupakan pengambilan keputusan yang dilakukan secara bersama-sama untuk mencapai mufakat. Dengan adanya pengambilan keputusan kelompok ini tentunya akan dipertanggungjawabkan dan diputuskan secara besama-sama. Dalam pengambilan keputusan kelompok ini tentu tanggapan para guru baik, seperti apa yang dipaparkan oleh Bapak

[113]Umi Fadiah, *wawancara*, 25 Juni 2015.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

Faozun Arosi selaku Kepala Madrasah di MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo bahwa

> "Dari berbagai macam rapat seperti rapat pengiriman workshop, persiapan akreditasi sekolah, persiapan merayakan hari kemerdekaan Republik Indonesia, persiapan UTS, kenaikan kelas, kelulusan, tasyakuran, rekreasi. Tanggapan para guru dan karyawan dalam pengambilan keputusan kelompok itu lebih suka pengambilan keputusan kelompok atau bersama-sama dari pada sendiri-sendiri atau individual. Karena bagaimanapun ini kan pengambilan keputusan organisasi ketika pengambilan keputusan kelompok itu berarti itu sudah bisa dipertanggungjawabkan bersama-sama. Tetapi ketika individual maka tidak bisa semuanya bertanggungjawab".[114]

Bapak Ali Wafa juga menambahkan

> "dalam pengambilan keputusan kelompok ini akan menghindari hal-hal yang sekiranya menimbulkan suatu perpecahan dan perselisihan dihindari, karena semua itu akan dihasilkan atau diputuskan dan dipertanggung jawabkan secara bersama-sama".[115]

Dari beberapa paparan di atas pengambilan keputusan kelompok merupakan pengambilan keputusan yang sangat disukai atau disenangi. Karena selain diputuskan secara bersama-sama, juga dapat di pertanggungjawabkan secara bersama.

Macam-macam pengambilan keputusan kelompok atau rapat yang diikuti oleh seluruh dewan guru MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo baik itu dalam rapat pengiriman guru bahasa Indonesia workshop ke Surabaya, persiapan akreditasi sekolah tahun 2014, lomba kebersihan kelas dalam rangka

[114]Faozun Arosi, *wawancara*, 15 Juni 2015.
[115]Ali Wafa, *wawancara*, 22 Juni 2015.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

memperingati hari kemerdekaan Republik Indonesia, persiapan UTS untuk seluruh siswa MTs Raudlatul Ulum kelas VII-IX, kenaikan kelas, dan persiapan kelulusan untuk kelas IX.

Yang melatar belakangi pengambilan keputusan pada pengiriman guru workshop ke Surabaya yaitu untuk meningkatkan kompetensi yang dimiliki oleh guru Bahasa Indonesia dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar disekolah. Sedangkan yang melatar belakangi dalam persiapan akreditasi sekolah yaitu untuk meningkatkan pendidikan dan mutu yang dimiliki oleh MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo.

Dari berbagai macam pengambilan keputusan kelompok diatas yang dilakukan oleh MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo, bapak Faozun Arosi memaparkan "latar belakang dari keputusan-keputusan tersebut bertujuan untuk meningkatkan mutu dan kompetensi guru madrasah supaya menjadi lebih baik. Semua itu harus dilakukan secara bersama-sama atau dengan kelompok yang dihadiri oleh seluruh dewan guru MTs Raudlatul Ulum."[116]

Dari paparan Bapak Faozun Arosi di atas selaku kepala MTs Raudlatul Ulum dapat ditarik kesimpulan bahwa dari berbagai macam keputusan yang diikuti oleh seluruh dewan guru MTs Raudlatul Ulum, memang perlu diikuti oleh seluruh dewan guru

[116]Faozun Arosi, *wawancara*,Jember, 15 Juni 2015.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

dalam meningkatkan mutu madrasah. Supaya seluruh keputusan yang dilakukan dapat dilakukan secara bersama-sama untuk mencapai mufakat dan tentunya akan dipertanggungjawbkan dan diputuskan secara bersama-sama, serta tanggapan yang dilakukan oleh seluruh dewan guru baik.

c. Pengambilan Keputusan Partisipatif

Pengambilan keputusan partisipatif merupakan model pengambilan keputusan yang sangat penting untuk diterapkan di sekolah, karena dalam pengambilan keputusan ini guru dan warga sekolah merasa memiliki dan tanggungjawab dalam melaksanakan keputusan dan merupakan cara yang efektif untuk memperoleh dukungan dan komitmen dari para guru dan warga sekolah dalam ikut serta memecahkan masalah-masalah sekolah. Yang melatar belakangi pengambilan keputusan partisipatif adalah ketika menangani suatu permasalahan yang terjadi. Seperti yang di paparkan oleh Bapak Faozun Arosi

> "yang melatar belakangi pengambilan keputusan partisipatif ini tentunya ketika menangani suatu permasalahan semuanya terlibat dan dimintai masukan-masukan atau partisipasinya, ide-idenya untuk menyelesaikan permasalahan dan itu dibutuhkan pengambilan keputusan partisipatif."[117]

Bapak Ali Wafa juga menambahkan

> "dalam pengambilan keputusan ini yaitu untuk mengkoordinir ide-ide cemerlang dan beberapa masukan dari

[117]Faozun Arosi, *wawancara*, 15 Juni 2015.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

stackholder madrasah ini. Tentunya akan menjadi pertimbangan untuk pengambilan keputusan".[118]

Ibu Juhariatur Rosidah selaku kurikulum di MTs Raudlatul Ulum, menambahkan bahwa "Contohnya dalam menangani ide-ide dalam rapat persiapan les untuk siswa kelas IX dan ekstrakurikuler untuk kelas VII-IX."[119]

Jadi yang melatar belakangi terjadinya pengambilan keputusan partisipatif ini adalah ketika saat menangani suatu permasalahan yang terjadi dan yang menangani bukan hanya warga sekolah saja. Tetapi wali murid juga berperan dalam melakukan pengambilan keputusan partisipatif ini. Untuk mening katkan kompetensi guru yang ada di MTs Raudlatul Ulum ini.

Imawati selaku siswi MTs Raudlatul Ulum menambahkan "rapat-rapat yang mengahadirkan orang tua itu biasanya rapat masalah les, khusus untuk orang tua kelas IX dan ektrakurikuler yang harus diikuti oleh seluruh siswa MTs Raudlatul Ulum."[120] Semua kegiatan ini wajib diikuti oleh seluruh siswa MTs Raudlatul Ulum untuk meningkatkan mutu madrasah dan dalam meningkatkan kompetensi guru yang ada di MTs Raudlatul Ulum ini. Sehingga dalam pengambilan keputusan ekstrakurikuler dan les sangat penting dalam rapat mengikut sertakan orang tua siswa atau wali murid. Dengan mengikut sertakan orang tua siswa atau wali murid maka

[118]Ali Wafa, *wawancara*, 22 Juni 2015.
[119]Juhariatur Rosidah, *wawancara*, Jember, 14 Juli 2015.
[120]Imawati, *wawancara*, Jember, 10 Juni 2015.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

hasil dari keputusan tersebut orang tua siswa ikut bertanggungjawab. Contohnya dalam hal pengawasan setelah pulang dari sekolah.

C. Pembahasan Temuan

Berdasarkan data yang diperoleh peneliti, maka dalam pembahasan temuan ini akan diungkapkan tentang implementasi pengambilan keputusan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru di MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Tahun Pelajaran 2014/2015.

1. Implementasi Pengambilan Keputusan Individu, Pengambilan Keputusan Kelompok dan Pengambilan Keputusan Partisipatif Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember Tahun Pelajaran 2014/2015.

Dalam pengambilan keputusan individu, kelompok dan pengambilan keputusan partisipatif di MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo ini kondisional sesuai dengan permasalahan yang terjadi. Karena dalam pengambilan keputusan ini tidak serta merta memilih keputusan untuk menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang terjadi. Semua itu tergantung kondisi permasalahan yang akan dipecahkan.

Pengambilan Keputusan individual merupakan pengambilan keputusan yang diambil secara individual. Apabila dalam pengambilan keputusan individual itu dilaksanakan dengan cara mengambil keputusan individu yang dilakukan oleh kepala sekolah/madrasah atau

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

guru. Tetapi sering kali dalam pengambilan keputusan individual ini selalu terjadi ketidak cocokan setelah diambil suatu keputusan atau pada saat pelaksanaannya. Karena pada pengambilan keputusan individual ini yang mengambil keputusan hanya kepala madrasah atau guru. Jadi kemungkinan besar ketidak cocokan terjadi pada pengambilan keputusan individual ini.

Pengambilan keputusan kelompok merupakan pengambilan keputusan bentuk kerjasama dimana kepala sekolah/madrasah dan guru melakukan pemecahan masalah secara bersama-sama dan hasil dari keputusannyapun dipertanggungjawabkan secara bersama-sama. Tetapi dalam pengambilan keputusan ini terdapat pengambilan keputusan otoritatif, pribadi dan pengambilan keputusan organisasi. Pengambilan keputusan otoritatif merupakan pengambilan keputusan otoriter yang dilakukan oleh kepala sekolah/madrasah. Dalam pengambilan keputusan otoriter di MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo ketika kepala sekolah/madrasah harus mengambil keputusan dan pada saat itu terjadi suatu konflik. Jadi untuk menghindari konflik dan kepala sekolah/madrasah hanya mengutamakan pengambilan keputusan individu dan tidak memperdulikan pertimbangan yang lain. Tentu akan menjadi pengambilan keputusan yang otoriter.

Pengambilan Keputusan partisipatif merupakan pengambilan keputusan yang penting untuk diterapkan di sekolah. Karena pada

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

pengambilan keputusan ini guru dan warga sekolah/madrasah memiliki tanggungjawab dalam pengambilan keputusan. Pada pengambilan keputusan ini harus melibatkan banyak pihak dan perlu gagasan-gagasan atau ide-ide yang muncul juga banyak. Karena pada pengambilan keputusan ini memang membutuhkan banyak pihak untuk memecahkan masalah dalam meningkatkan kompetensi guru di MTs Raudlatul Ulum ini. Sehingga keputusan yang diambil memang benar-benar keputusan yang baik dan dapat diterima oleh semua pihak.

Berdasarkan beberapa teori proses pengambilan keputusan yang telah dikemukakan, Gitosudarmo dan Sudita merangkumnya dalam proses yang lebih rinci sebagai berikut:

1. Menentukan tujuan. Penetapan tujuan dan sasaran secara memadai akan menentukan hasil yang akan dicapai.
2. Mengidentifikasi persoalan. Sebuah syarat yang perlu bagi keputusan adalah persoalan. Proses pengambilan keputusan umumnya dimulai setelah permasalahan diidentifikasi.
3. Mengambangkan berbagai alternatif solusi. Sebelum mengambil keputusan, harus dikembangkan beberapa alternatif solusi yang dapat dilaksanakan dan harus dipertimbangkan konsekuensinya yang mungkin terjadi dari tiap-tiap alternatif tersebut.
4. Mengevaluasi alternatif. Setelah alternatif dikembangkan, alternatif haru dievaluasi dan dibandingkan.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

5. Memilih alternatif. Alternatif yang terbaik adalah dalam hubungannya dengan sasaran atau tujuan yang hendak dicapai. Jadi tujuan memilih alternatif adalah memecahkan persoalan agar dapat mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditentukan.
6. Melaksanakan keputusan. Jika salah satu alternatif yang terbaik telah dipilih, keputusan tersebut kemudian harus diterapkan. Melaksanakan keputusan hendaknya dilakukan secara efektif untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan.
7. Evaluasi. Mekanisme sistem evaluasi perlu dilakukan agar apa yang diharapkan dari keputusan tersebut dapat terealisasi. Evaluasi didasarkan atas sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan.[121]

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Gitosudarmo dan Sudita diatas, maka proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh Kepala MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Gitosudarmo dan Sudita tersebut. Jadi, proses tersebut dapat dikatakan baik.

Implementasi Pengambilan Keputusan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo telah dilaksanakan dengan cara pengambilan keputusan individal, pengambilan keputusan kelompok dan pengambilan keputusan partisipatif. Hal ini dilaksanakan supaya pembelajaran dapat berjalan dengan lancar dan tujuan pendidikan di

[121]Didin Kurniadin & Imam Machali, *Manajemen Pendidikan: Konsep & Prinsip Pengelolaan Pendidikan* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media,2014), 326-327.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

sekolah/madasah dapat tercapai. Pengambilan keputusan yang ada di MTS Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo ini telah difungsikan secara maksimal baik itu oleh Kepala sekolah/madasah, guru sebagai pengajar maupun bagi tenaga kependidikan lainnya dalam memberikan dukungan ketatalaksananya sekolah/madrasah. Hal ini dilaksanakan untuk menunjang kompetensi yang dimiliki oleh guru yang ada di MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo.

Pada dasarnya, yang terpenting dalam pengambilan keputusan baik itu dalam pengambilan keputusan individu, kelompok maupun dalam pengambilan keputusan partisipatif dapat diterima dengan baik oleh bawahan dan keputusan itu terlaksana dengan sempurna dan lancar dalam meningkatkan potensi guru di MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo.

Temuan di atas harus memperhatikan ciri-ciri keputusan yang baik yaitu:

1. Setiap keputusan sekolah/madrasah yang diambil haus dikomunikasikan dengan jelas kepada orang-orang yang terkena keputusan.
2. Kepala sekolah/madrasah, staf, dan personel lainnya berpartisipasi penuh dengan pembuatan keputusan sekolah/madrasah.
3. Keputusan sekolah/madrasah yang dibuat tidak kaku, harus rasional, dan mudah diimplementasikan.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

4. Keputusan sekolah/madrasah yang diambil harus diikuti dengan implementasinya.
5. Keputusan sekolah/madrasah yang telah diambil dan dirasakan tidak cocok lagi, tidak dipaksakan untuk dilaksanakan, tetapi harus dibuat keputusan pengganti.[122]

Itu berarti pengambilan keputusan yang dilaksanakan di madrasah tidak sesuai dengan ciri-ciri keputusan yang baik. Karena yang terjadi pada keputusan individual terjadi ketidak cocokan antara atasan dan bawahan. Sehingga pengambilan keputusan individual yang dilakukan di MTs Rudlatul Ulum jarang dilakukan. Kecuali terdapat kepentingan yang mendadak yang harus melakukan keputusan saat itu juga.

Dari pembahasan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa implementasi pengambilan keputusan individual, kelompok dan pengambilan keputusan partisipatif dalam meningkatkan kompetensi guru di MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo sudah terlaksana dengan baik sesuai dengan ciri-ciri pengambilan keputusan yang baik. Selain itu juga keputusan yang diputuskan oleh kepala madrasah dilampirkan dalam surat keputusan ataupun rekomendasi. Adapun rekomendasi ataupun surat keputusan MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo terlampir.

---

[122]Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006),243-244.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

2. Dampak Pengambilan Keputusan Individu, Pengambilan Keputusan Kelompok dan Pengambilan Keputusan Partisipatif Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember Tahun Pelajaran 2014/2015.

Dampak pengambilan keputusan individu, pengambilan keputusan kelompok, dan pengambilan keputusan partisipatif dalam meningkatkan kompetensi guru di MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo terdapat dampak positif dan dampak negatif. Karena setiap keputusan yang telah diambil atau diputuskan juga berdampak dalam meningkatkan kompetensi guru maupun dalam peningkatan mutu pendidikan yang ada di MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo.

Dampak pengambilan keputusan individual ini terjadi apabila keputusan yang diambil oleh kepala madrasah tidak sesuai dengan apa yang terjadi dan pengimplementasiannya atau pelaksanaannya kurang maksimal. Karena ketidak cocokan keputusan yang diambil kepala madrasah dengan guru atau karyawan dalam meningkatkan kompetensi guru. Sehingga pengambilan keputusan individual ini jarang sekali dilakukan oleh kepala MTs Raudlatul Ulum. Supaya kerukunan dan kekompakan seluruh dewan guru tetap terjaga dalam meningkatkan kualitas sekolah serta kompetensi yang dimiliki oleh setiap guru marasah tersebut.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

Temuan di atas adakalanya kepala madrasah harus memutuskan sendiri keputusan. Keputusan sendiri dilakukan dengan mempertimbangkan hal-hal berikut:

a. Apabila kepala sekolah tidak dapat membagi tanggung awabnya kepada orang lain atau kelompok, maka ia bertanggung jawab penuh atas keputusannya itu.
b. Apabila waktu sangat mendesak dan diperlukan tindakan segera.
c. Apabila sudah ada kesepakatan tentang prosedur kerja dengan bawahannya.
d. Apabila dilakukan spontan karena sudah pernah mengatasi kasus yang hampir sama. Dan keputusan ini disebut keputusan intuitif.[123]

Itu berarti pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo telah memperhatikan pertimbangan-pertimbangan dalam melakukan pengambilan keputusan individual atau sendiri-sendiri.

Pengambilan keputusan kelompok merupakan pengambilan keputusan yang diputuskan secara bersama-sama untuk mencapai mufakat. Pengambilan keputusan kelompok berdampak positif dalam pengambilan keputusan. Karena dalam pengambilan keputusan ini tingkat kesulitannya rendah dibandingkan pengambilan keputusan individual. Sehingga terjadinya keputusan yang mudah untuk dirusak

[123]Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008),377.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

kemungkinan kecil tidak akan terjadi. Karena pengambilan keputusan kelompok ini diputuskan atau dapat dipertanggungjawabkan secara bersama-sama.

Sebagaimana keuntungan dan kerugian pengambilan keputusan kelompok berikut:

a. Suatu penghimpunan dan sejumlah pengetahuan yang dapat memberikan informasi dan pengalaman lebih banyak sebagai masukan untuk mengambil keputusan
b. Situasi dan masalah yang dilihat dari berbagai sudut pengetahuan dan pengalaman oleh setiap individu di dalam kelompok yang mempunyai berbagai keahlian.
c. Didapatkannya suatu pengertian yang mendalam dalam mengambil tindakan dari berbagai alternatif berdasarkan pertimbangan secara rasional.
d. Hasil akhir dari keputusan merupakan hasil bersama.
e. Merupakan tempat pelatihan bagi anggota kelompok yang kurang memiliki pengalaman.
f. Dapat terjadi tekanan sosial dan melumpuhkan anggota kelompok yang kreatif dalam memberikan sumbangan pikiran
g. Kehendak akan permainan politik dari sebagaian anggota kelompok yang mempunyai kepentingan pribadi dapat mengubah pikiran sehat.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

h. Kadang-kadang kegiatan kelompok berkurang karena didominasi oleh sekelompok kecil anggota yang bicara keras dan banyak.

i. Dikarenakan menang dalam adu argumentasi sehingga pertimbangan yang kurang utama menjadi utama.

j. Adakalanya karena kelompok bawahan kohesif menyebabkan adanya hasrat untuk melanggar pertimbangan dan mengevaluasi tindakan alternatif.[124]

Temuan diatas sesuai dengan keuntungan dan kerugian pengambilan keputusan kelompok yang ada di MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo. Karena setiap keputusan yang dilakukan mesti akan mengalami keuntungan dan kerugian walaupun telah diputuskan secara bersama-sama. Tetapi dalam pengambilan keputusan kelompok masih terdapat keringanan, karena keputusan ini juga dapat dipertanggungjawabkan bersama pula.

Sedangkan pengambilan keputusan partisipatif merupakan pengambilan keputusan secara bersama-sama tetapi dalam pengambilan keputusan ini ruang lingkupnya lebih luas dibandingkan dengan pengambilan keputusan kelompok. Karena pengambilan keputusan ini yang terlibat adalah semua warga sekolah dan wali murid. Dampak yang terjadi pada pengambilan keputusan partisipatif yaitu: banyaknya masukan-masukan atau ide dan masukan-masukan itu tidak membangun, malah masukan itu melenceng dari

[124]Ibid., 337

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

permasalahan-permasalahan yang terjadi, sehingga permasalahan menjadi melebar. Jadi untuk mengambil keputusan kepala madrasah harus keputusan yang tentu mendekati kesepakatan dari semua pihak, baik itu guru, karyawan, siswa, dan wali murid. Karena pengambilan keputusan ini juga diambil secara bersama-sama dan dipertanggungjawabkan secara bersama-sama untuk meningkatkan kompetensi guru dan mutu pendidikan yang ada di MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo. Yang ikut serta dalam pengambilan keputrusan partisipatif ini adalah seluruh dewan guru, karyawan, siswa, dan wali murid.

3. **Latar belakang Pengambilan Keputusan Individu, Pengambilan Keputusan Kelompok dan Pengambilan Keputusan Partisipatif oleh Kepala Madrasah dalam meningkatkan Kompetensi Guru di MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember Tahun Pelajaran 2014/2015.**

Latar belakang pengambilan keputusan individu, kelompok dan pengambilan keputusan partisipatif di MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo adalah suatu keputusan yang dapat terlaksana dengan baik dan dapat diterima oleh semua pihak.

Dalam pengambilan keputusan individual yang melatar belakangi yaitu apabila dalam pengambilan keputusan kelompok dan partisipatif tidak memungkinkan untuk dilakukan maka akan melakukan pengambilan keputusan individual atau pengambilan

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

keputusan pribadi. Sehingga berbagai tanggapan yang terjadi dari bawahan itu akan timbul. Karena keputusan ini merupakan keputusan yang diambil sendiri, diputuskan sendiri dan dipertanggung jawabkan sendiri oleh kepala madrasah. Sehingga pengambilan keputusan individu ini jarang sekali dilakukan oleh sekolah/madrasah, supaya nantinya tidak timbul yang namanya pengambilan keputusan otoritatif.

Untuk menghindari yang namanya keputusan otoritatif dalam pengambilan keputusan individu ini, maka kepala sekolah atau madrasah memberikan surat keterangan dengan nomor surat 012/MTs.RU/VII/2014 yang berisi tentang siswa yangmendapat beasiswa itu benar-benar siswa yang berasal dari keluarga yang tidak mampu dan surat keterangan tersebut telah terlampir.

Latar belakang pengambilan keputusan individu ini dilakukan ketika semua keputusan baik itu pengambilan keputusan kelompok maupun pengambilan keputusan partisipatif tidak memungkinkan untuk dilakukan. Sehingga dengan secara terpaksa kepala sekolah/madrasah harus melakukan pengambilan keputusan individu.

Pengambilan keputusan kelompok merupakan pengambilan keputusan untuk mencapai mufakat yang diambil secara bersama-sama dan musyawarah. Dengan adanya pengambilan kelompok ini tentu keputusan yang diambil secara bersama dan dipertanggungjawabkan secara bersama-sama. Serta mendapatkan

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

tanggapan yang baik dari para guru dan karyawan yang ada di sekolah/madrasah.

Latar belakang dari pengambilan keputusan kelompok yaitu pengambilan keputusan yang dilakukan dapat dipertanggungjawabkan dan diputuskan secara bersaa-sama. Sehingga pengambilan keputusan kelompok ini sangat disenangi. Dari beberapa hasil rapat dinas yang didapat dari buku notulen rapat pada tahun pelajaran 2014/2015 yang dimulai dari tanggal 05 Agustus 2014 di MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo dapat dikatakan bahwa yang melatar belakangi dari berbagai pengambilan keputusan yang dilakukan yaitu untuk meningkatkan kompetensi guru dan mutu pendidikan yang ada di MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember.

Pengambilan keputusan partisipatif merupakan model pengambilan keputusan yang sangat penting untuk diterapkan di sekolah. Karena pengambilan keputusan ini guru, warga sekolah dan wali murid merasa memiliki dan tanggung jawab dalam melaksanakan keputusan dan merupakan cara yang efektif untuk memperoleh dukungan dari para guru dan karyawan dalam ikut serta memecahkan masalah. Jadi yang melatar belakangi pengambilan keputusan partisipatif adalah ketika saat menangani suatu permasalahan yang terjadi dan yang menangani bukan hanya warga sekolah saja. Tetapi wali murid juga ikut berperan dalam melakukan pengambilan

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

keputusan partisipatif. Karena untuk meningkatkan mutu sekolah perlu dukungan dan kepercayaan dari orang tua siswa atau wali murid.

Pengambilan keputusan partisipatif dilakukan apabila keputusan-keputusan tersebut memerlukan dukungan atau ide-ide dari orang tu siswa. Karena dalam pengambilan keputusan partisipatif ini yang ikut serta dalam memutuskan masalah atau rapat yaitu kepala sekolah/madrasah, karyawan, seluruh dewan guru, siswa, dan orang tua siswa atau wali murid.

IAIN JEMBER

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Dari hasil penelitian yang telah dilaksanakan di MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo tentang Implementasi pengambilan Keputusan dalam Meningkatkan kompetensi Guru di MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember Tahun Pelajaran 2014/2015 maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Kesimpulan

a. Implementasi Pengambilan Keputusan dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo telah dilaksanakan dengan pengambilan keputusan individu, pengambilan keputusan kelompok dan pengambilan keputusan partisipatif dalam meningkatkan kompetensi guru di MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo telah terlaksana dengan baik. Karena semua keputusan yang telah diputuskan itu telah terlampir dalam surat keputusan ataupun rekomendasi sekolah/madrasah. Sehingga ketidak sesuaian kemungkinan kecil tidak akan terjadi.

b. Dampak pengambilan keputusan Individu, kelompok dan pengambilan keputusan partisipatif dalam meningkatkan kompetensi guru di MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo sangat

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

berdampak untuk meningkatkan kompetensi guru, karena keputusan yang dilakukan atau yang diambil akan berpengaruh terhadap peningkatan kompetensi guru. Baik itu dampak positif maupun dampak negatif.

c. Latar belakang pengambilan keputusan Individu, kelompok dan pengambilan keputusan partisipatif dalam meningkatkan kompetensi guru di MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo bahwa semua pengambilan keputusan baik individu, kelompok dan pengambilan keputusan partisipatif tidak memungkinkan untuk dilakukan, maka harus memilih salah satu pengambilan keputusan yang sesuai dengan permasalahan yang akan dipecahkan.

B. SARAN

Setelah melaksanakan penelitian tentang implementasi pengambilan keputusan kepala madrasah di MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember Tahun Pelajaran 2014/2015, maka diakhir penulisan peneliti ingin memberikan beberapa saran yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan selanjutnya guna dapat mengoptimalisasikan pengambilan keputusan di MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo. Saran-saran ini peneliti tujukan kepada:

1. Kepala sekolah

a. Hendaknya melakukan pengambilan keputusan yang dapat diterima oleh semua pihak demi kenyamanan dalam pelaksanaan.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

b. Hendaknya sebelum mengambil keputusan perlu memperhatikan pertimbangan-pertimbangan yang akan terjadi.

2. Guru

a. Meningkatkan proses pembelajaran sesuai dengan materi yang diajarkan sehingga siswa lebih bersemangat dalam mengikuti pembelajaran dan tidak mengalami kebosanan dalam belajar.

b. Meningkatkan penelitian lanjutan tentang pengambilan keputusan kepala madrasah dengan peningkatan kompetensi guru di MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo.

3. Warga sekolah

Implementasi pengambilan keputusan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru hendaknya masyarakat ikut berpartisipasi membangun moralitas peserta didik yang baik, sehingga tidak hanya dilakukan oleh guru, tetapi dorongan dari keluarga juga sangat membantu peserta didik.

IAIN JEMBER

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

DAFTAR PUSTAKA

Ahmadi, Abu & Nur Uhbiyati. 2003.*Ilmu Pendidikan.* Jakarta: Rineka Cipta.

Ahwa, Fajar. 2013. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan.* Jember: STAIN Jember Press.

Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan.* Jakarta: Rineka Cipta.

Bachtiar, Wardi. 1997. *Metodologi Penelitian Ilmu Dakwah*. Jakarta: Logos.

Budiyono, Haris & Amirullah. 2004. *Pengantar Manajemen*. Malang: Graha Ilmu.

Danim, Sudarwan. 2006. *Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik.* Jakarta: PT Bumi Aksara.

Departemen Agama RI. 1993.*Al Qur'an danTerjemahnya.* Semarang: CV.Toha Putra.

Departemen Pendidikan Nasional. 2001. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.

Halim Soebahar, Abd. 2013. *Kebijakan Pendidikan Islam: Dari Ordonasi Guru Sampai UU Sisdiknas*. Jakarta: Rajawali Pers.

Hamid, Farida. *Kamus Ilmiyah Populer Lengkap.* Surabaya: Apollo Lestari.

Hamzah. 2007. *Profesi Kependidikan: problema, solusi, dan reformasi pendidikan di indonesia.* Jakarta: Bumi Aksara.

Hendyat Soetopo dan Soemanto, Wasty. 1982. *Pengantar Operasional Administrasi Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional.

Kunandar. 2008. *Guru Profesional Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan dan Sukses dalam Sertifikasi Guru.* Jakarta: Rajagrafindi Persada.

Kurniadin, Didin & Imam Machali. 2014. *Manajemen Pendidikan: Konsep & Prinsip Pengelolaan Pendidikan.* Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.

Lubaba, Nia Muhibatul. 2013. *Profesionalisme Guru Dalam Dunia Pendidikan*. Jember: STAIN Press.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

Makmur, Syarif. 2008. *Pemberdayaan Sumber Daya Manusia dan Efektivitas Organisasi*. Jakarta: Rajagrafindo.

Margono, S. 2010. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.

Moeleong, Lexy J. 2010. *Metodologi Peneltian Kualitatif.* Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Mujtahid. 2011. *Pengembangan Profesi Guru*. Malang: UIN Malki Press.

Mulyasa. 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah.* Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

_____. 2006. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Nawawi, Hadari. 1997. *Administrasi Pendidikan.* Jakarta: Gunung Agung.

Nurhattati, 2003. *Pedoman Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah.* Jakarta: Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan.

Purwanto, Ngalim. 2012. *Administrasi dan supervisi Pendidikan.* Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Putra, Nusa. 2012. *Metode Penelitian Kualitatif Pendidikan*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.

Qomar, Mujamil. 2007. *Manajemen Pendidikan Islam.* Jakarta: Erlangga.

Qibtiah, Devi Mariatul. 2014. *Metode Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah di MTs Irsyadud Diniyah Kecamatan Bantaran Kabupaten Probolinggo Tahun Pelajaran 2013/2014.* (Tesis, STAIN Jember).

Rachman, Maman. 1993. *Strategi dan Langkah-langkah Penelitian Pendidikan*. Semarang: IKIP Semarang Press.

Sagala, Syaiful. 2009. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.

Sahlan, Moh. 2013. *Evaluasi Pembelajaran: Panduan Praktis Bagi Pendidik dan Calon Pendidik.* Jember: STAIN Jember Press.

Shofiyati. 2012. *Hubungan Pengambilan Keputusan Kepala Madrasah dengan Peningkatan Kualitas Guru di MTs Nuruz Zaman Mrawan Kecamatan Mayang Kabupaten Jember Tahun Pelajaran 2011/2012.* (Skripsi, STAIN Jember).

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

Sudjana, Nana. 2001. *Penelitian dan Penilaian Pendidikan*. Bandung: Sinar Baru Argensindo.

Sugiyono. 2010. Metode *Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.

Sukmadinata, Nana Syaodih. 2011. *Metode Penelitian Pendidikan.* Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Supranto. 2003. *Metode Riset.* Jakarta: Rineka Cipta.

Surur, Miftahus. 2007. *Implementasi Kompetensi Guru dalam meningkatkan Kualitas Lulusan di Sekolah Menengah Pertama (SMP) 3 Negeri Bondowoso Tahun Pelajaran 2006/2007*. (Skripsi, STAIN Jember).

Tim Penyusun. 2014. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*. Jember: STAIN Jember Press.

Tim Redaksi Sinar Grafika. 2008.*Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No. 20 Tahun 2003*. Jakarta: SinarGrafika.

Usman, Husaini. 2008. *Manajemen: Teori, Praktek & Riset Pendidikan.* Jakarta: Bumi Aksara.

Wahjosumidjo. 1999. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya.* Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.

Winoto, Suhadi. 2011. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jember: Pena Salsabila.

Zazin, Nur. 2010. *Kepemimpinan dan Manajemen Konflik: strategi mengelola konflik dalam inovasi organisasi dan pendidikan di madrasah/sekolah yang unggul*. Yogyakarta: Absolute Media.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Ibnah Nur Islamiyah

Nim : 084 113 034

Jurusan : Kependidikan Islam (KI)

Prodi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

Semester : VIII (delapan)

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa skripsi yang berjudul "Implementasi Pengambilan Keputusan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember Tahun Pelajaran 2014/2015" adalah benar-benar hasil karya saya sendiri, kecuali kutipan-kutipan yang disebutkan sumbernya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Jember, 12 Agustus 2015

Saya yang menyatakan

Ibnah Nur Islamiyah
NIM. 084 113 034

IAIN JEMBER

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

MATRIK PENELITIAN

JUDUL	VARIABEL	SUB VARIABEL	INDIKATOR	SUMBER DATA	METODE PENELITIAN	RUMUSAN MASALAH
Implementasi Pengambilan Keputusan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember Tahun Pelajaran 2014/2015	1. Pengambilan Keputusan Kepala Madrasah	1. Individual 2. Kelompok 3. Partisipatif	a. keputusan kepala sekolah b. keputusan guru a. pengambilan keputusan otoritatif b. pengambilan keputusan pribadi c. pengambilan keputusan organisasi a. keiktusertaan guru b. keiktusertaan siswa c. keiktusertaan orang tua siswa d. keiktusertaan karyawan e. keiktusertaan	1. Informan: - Kepala madrasah - Dewan guru - Karyawan - Siswa 2. Kepustakaan 3. Dokumentasi	1. pendekatan penelitian kualitatif 2. subyek penelitian purppsive sampling 3. metode pengumpulan data: - Wawancara - Observasi - Interview 4. analisis data menggunakan kualitatif deskriptif	**1. Fokus Penelitian** a. Bagaimana Implementasi Pengambilan Keputusan Individu, Pengambilan Keputusan Kelompok dan Pengambilan Keputusan Partisipatif Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember Tahun Pelajaran 2014/2015? b. Bagaimana Dampak Pengambilan Keputusan Individu, Pengambilan Keputusan Kelompok dan Pengambilan Keputusan Partisipatif Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di MTs Raudlatul

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

	2. Kompetensi guru	1. Kompetensi guru	sekolah f. keiktusertaan masyarakat a. pedagogik b. kepribadian c. sosial d. profesional			Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember Tahun Pelajaran 2014/2015? c. Latar belakang Pengambilan Keputusan individu, Pengambilan Keputusan Kelompok dan Pengambilan Keputusan Partisipatif diambil oleh Kepala Madrasah dalam meningkatkan Kompetensi Guru di MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember Tahun Pelajaran 2014/2015?

IAIN JEMBER

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

PEDOMAN WAWANCARA

- **Informan: Kepala Sekolah**

A. Pengambilan keputusan individual kepala madrasah MTs Raudlatul Ulum Desa Ledokombo Kecamatan Ledokombo

1. Pengambilan keputusan individual

a. Dalam pengambilan keputusan disini ada 3 macam yaitu pengambilan keputusan individu, kelompok, partisipatif. Yang sering bapak pilih adalah keputusan….
b. Apa yang melatar belakangi kepala madrasah melakukan pengambilan keputusan individu?
c. Masalah apa saja yang memakai pengambilan keputusan individu?
d. Mengapa memakai pengambilan keputusan individu?
e. Apa kesulitan kepala sekolah dalam mengambil keputusan individu?
f. Bagaimana tanggapan guru dan karyawan apa bila memakai pengambilan keputusan individu?
g. Apa dampak positif dari pengambilan keputusan individu?
h. Apa dampak negatif dari pengambilan keputusan individu?
i. Langkah-langkah apa saja yang dilakukan dalam pengambilan keputusan individu?
j. Kapan dilakukan pengambilan keputusan individu?

2. Pengambilan keputusan kelompok

a. Apa yang melatar belakangi kepala madrasah melakukan pengambilan keputusan kelompok?
b. Masalah apa saja yang memakai pengambilan keputusan kelompok?
c. Mengapa memakai pengambilan keputusan kelompok?
d. Apa kesulitan kepala sekolah dalam mengambil keputusan kelompok?
e. Bagaimana tanggapan guru dan karyawan apa bila memakai pengambilan keputusan kelompok?
f. Apa dampak positif dari pengambilan keputusan kelompok?

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

g. Apa dampak negatif dari pengambilan keputusan kelompok?
h. Langkah-langkah apa saja yang dilakukan dalam pengambilan keputusan kelompok?
i. Kapan dilakukan pengambilan keputusan kelompok?

j. Pengambilan keputusan partisipatif

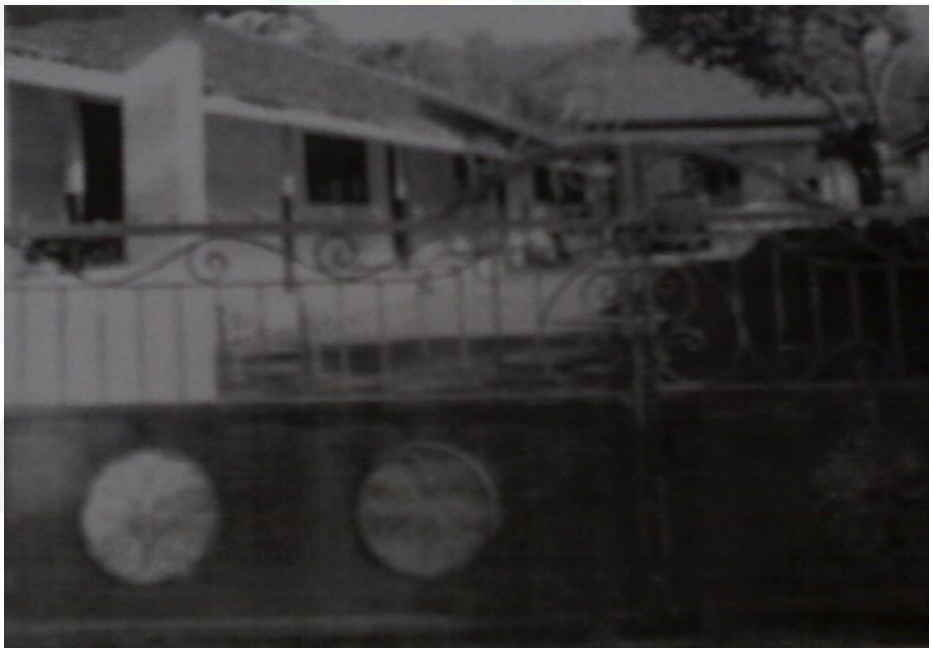
a. Apa yang melatar belakangi kepala madrasah melakukan pengambilan keputusan partisipatif?
b. Masalah apa saja yang memakai pengambilan keputusan partisipatif?
c. Mengapa memakai pengambilan keputusan partisipatif?
d. Apa kesulitan kepala sekolah dalam mengambil keputusan partisipatif?
e. Bagaimana tanggapan guru dan karyawan apa bila memakai pengambilan keputusan partisipatif?
f. Apa dampak positif dari pengambilan keputusan partisipatif?
g. Apa dampak negatif dari pengambilan keputusan partisipatif?
h. Langkah-langkah apa saja yang dilakukan dalam pengambilan keputusan partisipatif?
i. Kapan dilakukan pengambilan keputusan partisipatif?

IAIN JEMBER

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

FOTO-FOTO DOKUMENTASI

Tampak depan MTs Raudlatul Ulum Ledokombo



Halaman depan MTs Raudlatul Ulum Ledokombo

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

Masjid Raudlatul Ulum sebagai Penunjang Pembelajaran PAI di MTs Raudlatul Ulum

Kegiatan Masa Orientasi Siswa

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

Kegiatan Belajar Mengajar di Kelas

Kegiatan Ekstrakurikuler Pramuka

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

kegiatan Ekstrakurikuler Kaligrafi

Kegiatan Ekstrakurikuler Tartil

Kegiatan Pengambilan Keputusan Kelompok (Rapat bersama dewan guru)

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

JURNAL KEGIATAN PENELITIAN

DI MADRASAH TSANAWIYAH RAUDLATUL ULUM KECAMATAN

LEDOKOMBO

TAHUN PELAJARAN 2014/2015

No.	Hari/Tanggal	Bentuk Kegiatan	Tanda Tangan
1	Senin, 08 Juni 2015	Menyerahkan surat ijin penelitian kepada pihak sekolah	
2	Selasa, 09 Juni 2015	Menindak lanjuti surat ijin penelitian	
3	Rabu, 10 Juni 2015	Wawancara dengan siswa	
4	Senin, 15 Juni 2015	Wawancara dengan kepala madrasah	
5	Sabtu, 20 Juni 2015	Wawancara dengan kepala madrasah	
6	Senin, 22 Juni 2015	Wawancara dengan wakil kepala madrasah	
7	Rabu, 24 Juni 2015	Melengkapi data dokumentasi	
8	Kamis, 22 Juni 2015	Wawancara dengan guru PAI	
9	Senin, 13 Juli 2015	Wawancara dengan guru Bahasa Indonesia	
10	Senin, 13 Juli 2015	Wawancara dengan guru Bahasa Arab	
11	Selasa, 14 Juli 2015	Wawancara dengan kurikulum	
12	Senin, 27 Juli 2015	Mengadakan Observasi	
13	Selasa, 28 Juli 2015	Melengkapi data dokumentasi	
14	Rabu, 29 Juli 2015	Menyerahkan surat ijin penelitian	

Jember, 11 Agustus 2015

Kepala MTs Raudlatul Ulum Ledokombo

FAOZUN AROZI., S. Pd. I

IAIN JEMBER

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

BIODATA PENULIS

Nama	: Ibnah Nur Islamiyah
NIM	: 084 113 034
Tempat, Tanggal lahir	: Jember, 29 Oktober 1993
Fakultas	: Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Jurusan	: Kependidikan Islam (KI)
Prodi	: Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
Email	: ibnah_islamiah@yahoo.co.id
Riwayat Pendidikan	:

1. SDN Ledokombo 04
2. SMPN 01 Ledokombo
3. SMAN PLUS Sukowono
4. IAIN Jember

IAIN JEMBER

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

KEMENTERIAN AGAMA RI
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER
FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN

Jl. Mataram No.1 Mangli, Telp. (0331) 487550 Fax. (0331) 427005, kode Pos:68136
Website : http//iain-jember.ac.id., Email : info@iain-jember.ac.id

Nomor : In.25/PP.009/ F.T/384/2015 Jember, 08 Juni 2015
Lampiran :
Hal : **Penelitian Untuk Penyusunan Skripsi**

Kepada Yth:
Kepala Madrasah MTs Raudlatul Ulum
di Tempat

Assalamualaikum Wr Wb.

Bersama ini disampaikan dengan hormat, sehubungan dengan program skripsi yang ditempuh Mahasiswa Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan. Untuk itu kami mohon mahasiswa berikut ini :

Nama : Ibnah Nur Islamiyah
Nim : 084 113 034
Jurusan : Kependidikan Islam
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
Semester : VIII (delapan)

Untuk diizinkan melakukan kegiatan penelitian/ riset mengenai **"Implementasi Pengambilan Keputusan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di MTs Raudlatul Ulum Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember Tahun Pelajaran 2014/2015"** selama ± 30 hari di lingkungan lembaga wewenang saudara.

Adapun pihak-pihak yang dituju adalah:

1. Kepala Madrasah MTs Raudlatul Ulum
2. Dewan Guru
3. Karyawan
4. Siswa

Demikian, atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

An. Dekan,
Wakil Dekan Bidang Akademik dan
Pengembangan Lembaga

Khoirul Faizin, M.Ag
NIP. 19710612 200604 100 1

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id