

**PENGAMBILAN KEPUTUSAN KEPALA MADRASAH
DALAM MENINGKATKAN MUTU PENGELOLAAN
DI MADRASAH TSANAWIYAH AFDILLAH AINUL YAQIN
SIDOMULYO SILO JEMBER**

TESIS



**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R**

Oleh :

**IMAM TURMIDI
NIM. 213206010032**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA UIN KHAS JEMBER**

Desember 2024

**PENGAMBILAN KEPUTUSAN KEPALA MADRASAH
DALAM MENINGKATKAN MUTU PENGELOLAAN
DI MADRASAH TSANAWIYAH AFDILLAH AINUL YAQIN
SIDOMULYO SILO JEMBER**

TESIS

Diajukan untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister Pendidikan Islam (M.Pd.)



**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R**

Oleh :

IMAM TURMIDI
NIM. 213206010032

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA UIN KHAS JEMBER**

Desember 2024


PERSETUJUAN

Tesis dengan judul “Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pengelolaan di Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember” yang ditulis oleh Imam Turmidi ini, telah disetujui untuk diuji dan dipertahankan di depan dewan penguji tesis.

Jember, 25 November 2024
Pembimbing I

Dr. H. Ach. Faridul Ilmi, M.Ag
NIP. 190008061990031001

Pembimbing II


Dr. H. Abd. Muhith, S.Ag., M.Pd.I.
NIP. 197210161998031003

PENGESAHAN

Tesis dengan judul "Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pengelolaan di Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember" yang ditulis oleh Imam Turmidi ini, telah dipertahankan di depan Dewan Penguji Tesis Pascasarjana UIN Khas Jember pada hari Selasa tanggal 03 dan diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd.).

Dewan Penguji

1. Ketua Penguji : Dr. H. Moh. Anwar, S.Pd., M.Pd.
NIP. 196802251987031002

2. Anggota
 - a. Penguji Utama : Prof Dr. H. Sofyan Tsauri, M.M.
NIP. 195811111983031002

 - b. Penguji I : Dr. H. Ach. Faridul Ilmi, M.Ag
NIP. 196008061990031001

 - c. Penguji II : Dr. H. Abd. Muhith, S.Ag., M.Pd.I.
NIP. 197210161998031003

Jember, 03 Desember 2024

Mengesahkan
Pascasarjana UIN KHAS Jember
Direktur,

Prof. Dr. Mach Chotib, S.Ag., M.M.
NIP. 197107272002121003

ABSTRAK

Imam Turmudi. 2024. Pengambilan Keputusan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pengelolaan di Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember. Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember. Pembimbing I: Dr. H. Ach. Faridul Ilmi, M.Ag. Pembimbing II: Dr. H. Abd. Muhith, S.Ag., M.Pd.I.

Kata Kunci: Pengambilan Keputusan, Mutu Pengelolaan

Membuat keputusan merupakan salah satu peran yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin. Dari semua fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Perubahan situasi dan kondisi yang sangat cepat menjadi faktor yang harus dipertimbangkan dalam manajemen yang mendorong seorang pemimpin untuk mampu membuat sejumlah keputusan yang tepat dan cepat. Keputusan yang diambil administrator berpengaruh terhadap pelanggan pendidikan terutama peserta didik. Oleh karena itu, administrator pendidikan harus memiliki keterampilan mengambil keputusan secara cepat, tepat, efektif, dan efisien.

Fokus Penelitian: 1). Bagaimana strategi pengambilan keputusan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pengelolaan di Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember? 2). Bagaimana teknik pengambilan keputusan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pengelolaan di Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember?

Tujuan Penelitian: 1). Untuk menganalisis strategi pengambilan keputusan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pengelolaan di Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember. 2). Untuk menganalisis teknik pengambilan keputusan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pengelolaan di Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember.

Metode Penelitian menggunakan pendekatan Kualitatif Jenis Study Kasus, Teknik Pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi dan dokumentasi. Penentuan Subyek menggunakan *Purposive*. Sumber data berupa informan, kegiatan dan dokumen. Analisis data Menggunakan Kondensasi data (*Data Condensation*). Pemaparan data (*Data Display*), penarikan dan verifikasi kesimpulan (*Drawing and Verifying Conclusion*). Uji keabsahan data dengan menggunakan triangulasi sumber, triangulasi teknik dan pengecekan anggota (*Member Check*).

Hasil Penelitian ini adalah (1) Strategi pengambilan keputusan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pengelolaan di Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember dimulai dengan proses mengidentifikasi masalah atau kebutuhan, menganalisis masalah/kebutuhan pada forum rapat, mengusulkan alternatif dan memilih alternatif yang relevan, melakukan tindakan pengambilan keputusan, melakukan peninjauan dan evaluasi. Pengambilan keputusan di MTs Afdillah Ainul Yaqin dilakukan berdasarkan garis kewenangan (struktur Madrasah) dan otoriter kepala madrasah sesuai dengan pokok permasalahan/kebutuhan. (2) Teknik pengambilan keputusan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pengelolaan di Madrasah Tsanawiyah afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember dilakukan dengan beberapa keterampilan, yakni pertama melaksanakan pengambilan keputusan dengan mempertimbangkan kelebihan dan kekurangan dari keputusan yang dibuat, kemudian melaksanakan pengambilan keputusan dengan mendahulukan kebutuhan prioritas, pengambilan keputusan dilakukan dengan tiga pendekatan yakni: pendekatan individual, organisasi dan religius.

KATA PENGANTAR

Pertama kali penulis ingin memanjatkan Alhamdulillah puji dan syukur kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya pada penulis sehingga penulis tesis dengan judul “Pengambilan Keputusan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pengelolaan di Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember” dapat menyelesaikan penyusunan Tesis ini. Shalawat serta salam semoga senantiasa terlimpah curahkan kepada Nabi Muhammad SAW. beserta para keluarga, sahabat dan umatnya, Amin.

Dalam penyusunan tesis ini, banyak pihak yang terlibat dalam membantu penyelesaiannya. Oleh karena itu patut diucapkan terima kasih teriring *doa jazakumullah khoirul jaza* kepada mereka yang telah banyak membantu, membimbing, dan memberikan dukungan demi penulisan tesis/disertasi ini.

1. Prof. Dr. H. Hepni, S.Ag., M.M., CPEM. selaku Rektor Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember yang telah memotivasi serta memfasilitasi segala sarana keperluan sehingga memudahkan saya dalam menempuh dan menyelesaikan pendidikan tinggi di kampus yang saya banggakan ini.
2. Prof. Dr. Moch. Chotib, S.Ag. selaku Direktur Pascasarjana UIN KHAS Jember yang telah memberikan motivasi, sekaligus memberikan banyak ilmu dan bimbingan dengan penuh kesabaran, petunjuk dan arahan dalam penyusunan tesis/disertasi.
3. DR. H. Moh. Anwar, S.Pd., M.Pd selaku ketua prodi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri KH Achmad Siddiq Jember dan sekaligus sebagai ketua sidang ujian tesis saya ini, terima kasih atas saran, masukan dan bimbingannya.

4. Dr. H. Ach. Faridul Ilmi, M.Ag selaku dosen pembimbing I yang telah banyak memberikan bimbingan, saran dan koreksinya dalam penulisan tesis saya ini sehingga penelitian ini berjalan dengan lancar sampai selesai..
5. Dr. H. Abd. Muhith, S.Ag., M.Pd.I. selaku dosen pembimbing II yang telah banyak memberikan bimbingan, saran dan koreksinya dalam penulisan tesis saya ini sehingga penelitian ini berjalan dengan lancar sampai selesai.
6. Prof Dr. H. Sofyan Tsauri, M.M. selaku penguji utama ujian tesis saya, terima kasih atas masukan, saran dan bimbingannya dalam proses penulisan karya ilmiah yang baik dan dapat mudah dimengerti bagi pembaca.
7. Kepada orang tuaku, Aba Khathib dan Ummi Asriyati, juga kepada mertuaku, Bapak Marzuki dan Ibu Widiatul yang telah memberikan support dan bimbingannya serta doa-doa yang telah diahturkan.
8. Kepada istriku, Siti Nabilatul Fitria yang tanpa telah memberikan support dan dukungannya serta doa yang dihturkan demi kelancaran dalam penulisan karya ilmiah saya ini.
9. Bapak Oki Satria Y., S.Pd., M.Pd selaku kepala Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember, terima kasih sudah memberikan izin kepada saya untuk melaksanakan penelitian dengan batas waktu tertentu.
10. Kepada segenap dewan guru, waka kurikulum, waka kesiswaan, waka sarpras, waka dan komite serta staff TU yang ada di MTs Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember, terima kasih atas bimbingan dan waktunya demi kelancaran penelitian yang saya lakukan.

Penulis sungguh menyadari dan tidak menafikan bahwa dalam penulisan tesis ini tentu memiliki celah kekurangan, dengan segala hormat penulis mengharapkan sumbangsih

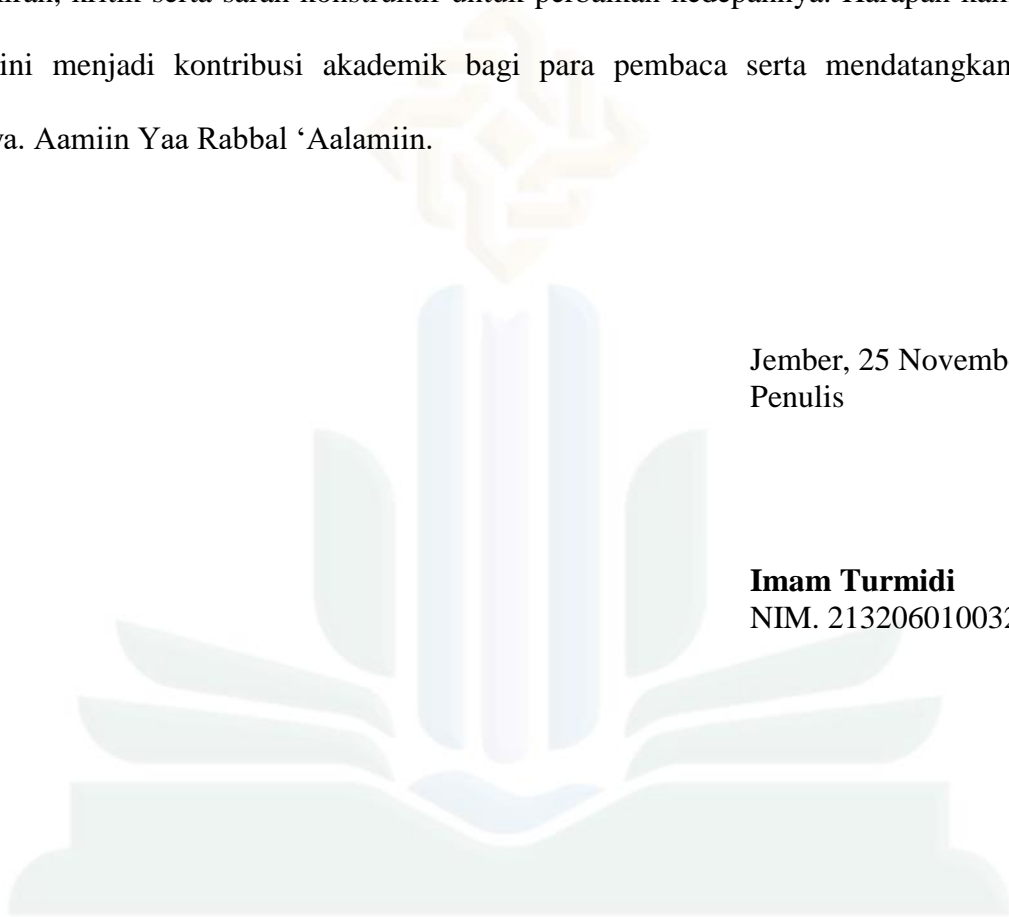
pemikiran, kritik serta saran konstruktif untuk perbaikan kedepannya. Harapan kami semoga tesis ini menjadi kontribusi akademik bagi para pembaca serta mendatangkan manfaat lainnya. Aamiin Yaa Rabbal ‘Aalamiin.

Jember, 25 November 2024

Penulis

Imam Turmidi

NIM. 213206010032



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

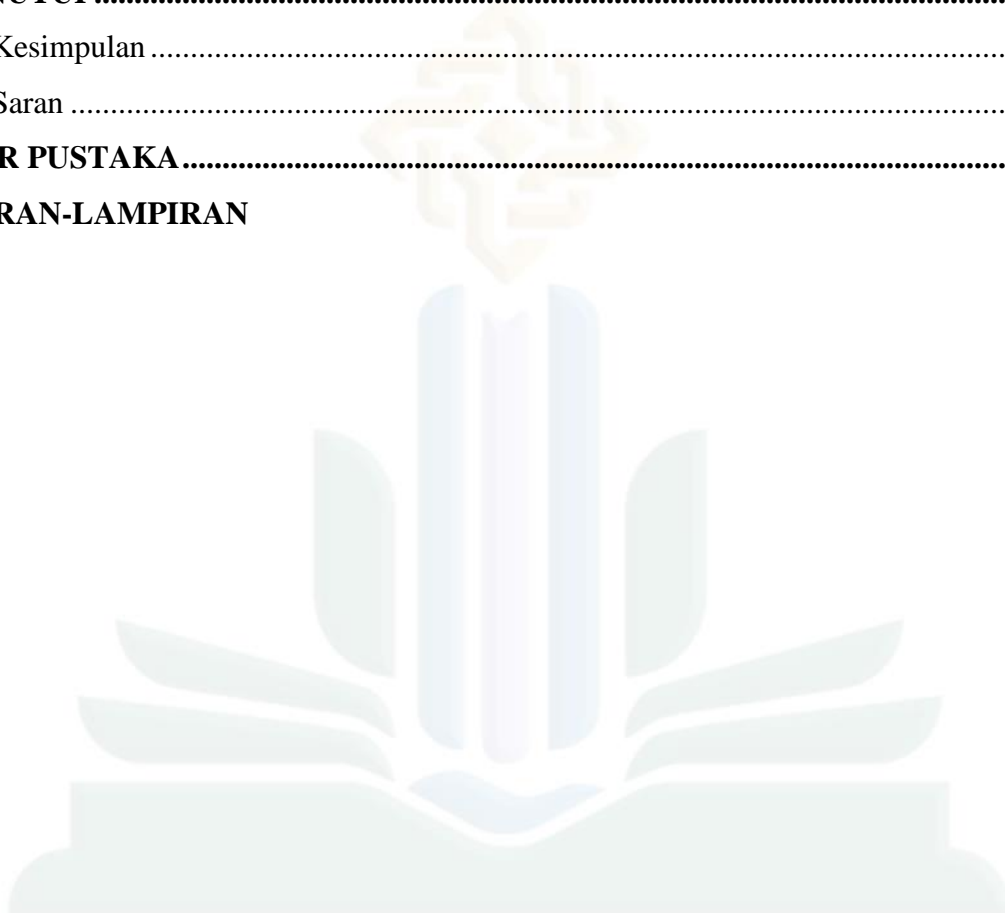
**KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER**

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
ABSTRAK	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
PEDOMAN TRANSLITRASI ARAB LATIN.....	xiv
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian	7
C. Tujuan Penelitian	8
D. Manfaat Penelitian	8
E. Definisi Istilah.....	9
F. Sistematika Penulisan	10
BAB II	12
KAJIAN PUSTAKA	12
A. Penelitian Terdahulu	12
B. Kajian Teori	25
1. Pengambilan Keputusan.....	25
a) Pengertian Pengambilan Keputusan	25
b) Strategi Pengambilan Keputusan	28
c) Teknik-teknik Pengambilan Keputusan	33
d) Model-model Pengambilan Keputusan.....	37
e) Dasar-dasar pengambilan keputusan.....	40
2. Mutu Pengelolaan	42

a) Pengertian Mutu Pengelolaan	42
b) Karakteristik Mutu Pengelolaan	44
3. Madrasah Tsanawiyah.....	45
a) Pengertian Madrasah Tsanawiyah	45
b) Model Pengambilan Keputusan di Madrasah Tsanawiyah.....	46
4. Kerangka Konseptual.....	48
BAB III.....	49
METODE PENELITIAN	49
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	49
B. Lokasi Penelitian.....	49
C. Kehadiran Peneliti.....	51
D. Subyek Penelitian.....	51
E. Sumber Data.....	53
F. Teknik Pengumpulan Data.....	54
G. Analisis Data	57
H. Keabsahan Data.....	60
I. Tahapan Penelitian	62
BAB IV.....	64
PAPARAN DATA DAN ANALISIS	64
A. Strategi Pengambilan Keputusan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu pengelolaan di MTs Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember.....	64
B. Teknik Pengambilan Keputusan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu pengelolaan di MTs Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember.....	72
C. Temuan Penelitian	79
BAB V	84
PEMBAHASAN TEMUAN	84
A. Strategi Pengambilan Keputusan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu pengelolaan di MTs Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember	84
B. Teknik Pengambilan Keputusan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu pengelolaan di MTs Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember	86
BAB VI.....	90

PENUTUP	90
A. Kesimpulan	90
B. Saran	90
DAFTAR PUSTAKA	92
LAMPIRAN-LAMPIRAN	



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Orisinalitas Penelitian.....	20
Tabel 1.3 Kerangka Konseptual.....	48
Tabel 2.1 Uji Keabsahan Data	61
Tabel 3.1 Temuan Penelitian	81



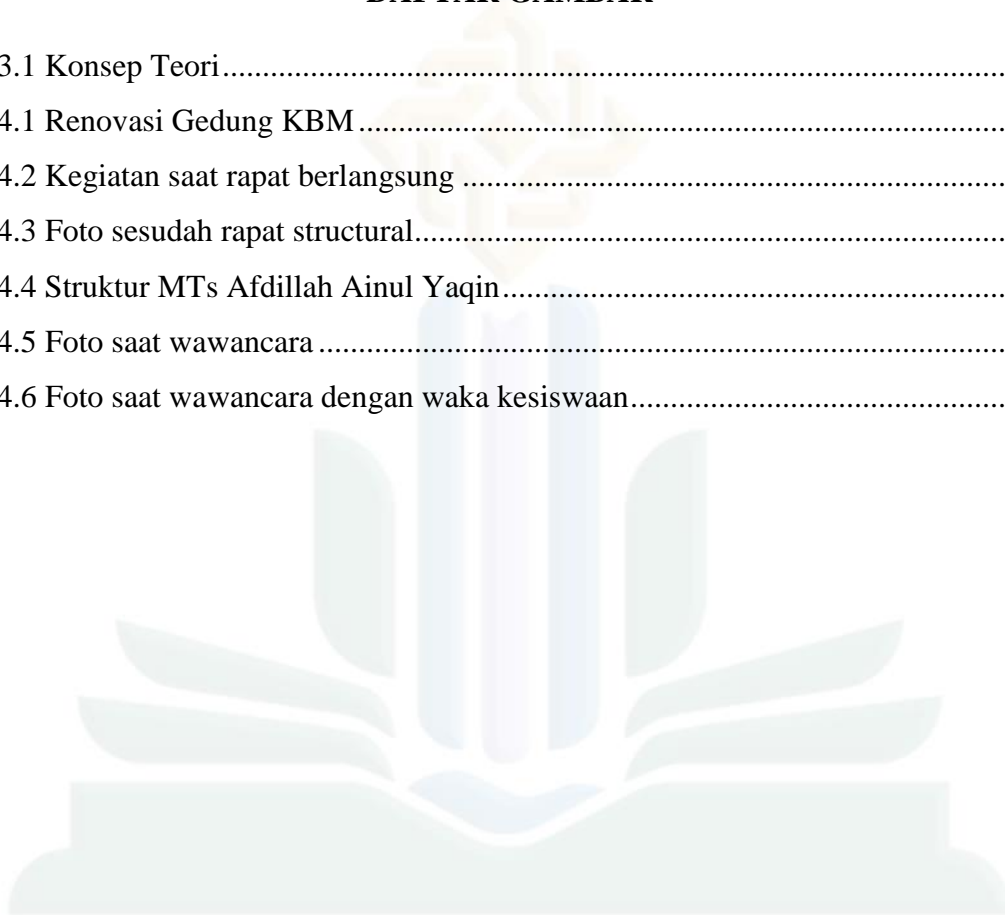
UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

**KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER**

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Konsep Teori.....	30
Gambar 4.1 Renovasi Gedung KBM.....	66
Gambar 4.2 Kegiatan saat rapat berlangsung.....	67
Gambar 4.3 Foto sesudah rapat structural.....	69
Gambar 4.4 Struktur MTs Afdillah Ainul Yaqin.....	71
Gambar 4.5 Foto saat wawancara.....	77
Gambar 4.6 Foto saat wawancara dengan waka kesiswaan.....	79



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

**KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER**

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1** Pernyataan Keaslian Tulisan
- Lampiran 2** Jurnal Penelitian
- Lampiran 3** Pedoman Interview
- Lampiran 4** Pedoman Observasi
- Lampiran 5** Surat Pernyataan Perizinan Penelitian
- Lampiran 6** Surat Pernyataan Selesai Penelitian
- Lampiran 7** Surat Keterangan Bebas Plagiasi
- Lampiran 8** Surat Keterangan Abstrak
- Lampiran 9** Biodata Penulis



PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN

A. Konsonan Tunggal

Aksara Arab		Aksara Latin	
Simbol	Nama (Bunyi)	Simbol	Nama (Bunyi)
ا	<i>Alif</i>	tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
ب	<i>Ba</i>	B	Be
ت	<i>Ta</i>	T	Te
ث	<i>Sa</i>	Ṣ	Es dengan titik di atas
ج	<i>Ja</i>	J	Je
ح	<i>Ha</i>	Ḥ	Ha dengan titik di bawah
خ	<i>Kha</i>	Kh	Ka dan Ha
د	<i>Dal</i>	D	De
ذ	<i>Zal</i>	Ẓ	Zet dengan titik di atas
ر	<i>Ra</i>	R	Er
ز	<i>Zai</i>	Z	Zet
س	<i>Sin</i>	S	Es
ش	<i>Syin</i>	Sy	Es dan Ye
ص	<i>Sad</i>	Ṣ	Es dengan titik di bawah
ض	<i>Dad</i>	ḍ	De dengan titik di bawah
ط	<i>Ta</i>	ṭ	Te dengan titik di bawah
ظ	<i>Za</i>	ẓ	Zet dengan titik di bawah
ع	<i>'Ain</i>	'	Apostrof terbalik
غ	<i>Ga</i>	G	Ge
ف	<i>Fa</i>	F	Ef
ق	<i>Qaf</i>	Q	Qi
ك	<i>Kaf</i>	K	Ka
ل	<i>Lam</i>	L	El
م	<i>Mim</i>	M	E m
ن	<i>Nun</i>	N	En

و	<i>Waw</i>	W	We
هـ	<i>Ham</i>	H	Ha
ء	<i>Hamzah</i>	‘	Apostrof
ي	<i>Ya</i>	Y	Ye

B. Vokal

Aksara Arab		Aksara Latin	
Simbol	Nama (Bunyi)	Simbol	Nama (Bunyi)
اَ	<i>Fathah</i>	A	a
اِ	<i>Kasrah</i>	I	i
اُ	<i>Dhammah</i>	U	u

Aksara Arab		Aksara Latin	
Simbol	Nama (Bunyi)	Simbol	Nama (Bunyi)
اِيّ	<i>fathah dan ya</i>	Ai	a dan i
اُوّ	<i>kasrah dan waw</i>	Au	a dan u

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Di dalam kehidupan dunia nyata, manusia menghadapi berbagai hal, mulai dari yang biasa/sederhana hingga yang rumit. Kita sering mengambil keputusan dalam kehidupan sehari-hari, namun seringkali tidak kita sadari. Pengambilan keputusan dapat dikatakan bagian dari kehidupan manusia tanpa terkecuali untuk menghadapi berbagai permasalahan. Terkadang kita harus membuat banyak keputusan setiap hari, dan terkadang kita hanya membuat satu keputusan dalam sehari-hari jika diperlukan. Sebagaimana dianalisis dalam suatu hal yang terjadi pada Nabi Daud dalam firman Allah Swt yang dijelaskan pada surat Sad Ayat 26, yaitu:

يٰۤاٰدُوۤدُ اِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيۡفَةً فِى الْاَرْضِ فَاۡحْكُمۡ بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ
الْهَوٰى فَيُضِلَّكَ عَنۡ سَبِيۡلِ اللّٰهِ اِنَّ الَّذِيۡنَ يَظِلُّوۡنَ عَنۡ سَبِيۡلِ اللّٰهِ لَهُمْ
عَذَابٌ شَدِيۡدٌۢ بِمَا نَسُوا يَوْمَ الْحِسَابِ

Artinya: Hai Daud, sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah atau penguasa di muka bumi, maka dari itu 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.¹

Ayat ini pada hakikatnya menjelaskan, bahwasanya dalam proses pengambilan keputusan tidaklah dilakukan dengan semena-mena (mengikuti hawa nafsu) tanpa atas dasar aturan-aturan yang telah ada oleh sebab itu seorang pemimpin atau penguasa agar senantiasa mampu menyikapi dan memberi sebuah keputusan yang seadil-adilnya terhadap suatu perkara yang timbul di tengah-tengah lingkaran organisasi

¹ Kementerian Agama “Al-qur’an dan Terjemah”, Pustaka Setia, 2012; 312

yang dikelolanya agar sesuai dengan tujuan yang diharapkan baik oleh personal maupun kelompok.

Berkenaan dengan korelasi ayat di atas maka keefektifan dari sikap manajemen sangat penting bagi organisasi mana pun. Oleh karena itu, pimpinan lembaga pendidikan seperti kepala Madrasah, dekan, direktur, kepala pesantren, dan lain-lain, agar dapat mengambil keputusan yang tepat dalam mengambil keputusan pendidikan dan pengambilan keputusan terhadap kebutuhan masa depan, perlu memperhatikan perubahan-perubahan besar. Membangun fasilitas pendidikan yang berkualitas seperti pendidikan berkualitas memerlukan keputusan strategis melalui perencanaan, pelaksanaan, pengorganisasian, bahkan pemantauan.

Pendidikan yang ada di Indonesia berlandaskan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945 yang bersumber pada nilai-nilai religius dan budaya nasional Indonesia serta menjawab perubahan kebutuhan zaman. “Sistem Pendidikan Nasional diciptakan agar pendidikan nasional dapat memenuhi harapan dan cita-cita bangsa. Sistem Pendidikan Nasional terdiri dari serangkaian komponen pendidikan yang saling berhubungan dan terpadu untuk mencapai tujuan pendidikan nasional”². Salah satunya yakni pentingnya seorang kepala Madrasah yang dalam hal ini tentu memiliki peranan penting atas perkembangan pendidikan itu sendiri.

Berdasarkan Standar Nasional Pendidikan (SNP) di Indonesia sudah ditentukan dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan sebagaimana sudah dirubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2022 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan. Standar Nasional Pendidikan merupakan kunci untuk mewujudkan sistem pendidikan yang bermutu.

² *Himpunan Lengkap Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional*, (Jogjakarta: Saufa, 2014), Hal. 10

Standar Nasional Pendidikan adalah kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia. Cakupan SNP terdiri dari 8 (delapan) standar, yaitu: (1) standar kompetensi lulusan, (2) isi, (3) proses, (4) penilaian pendidikan, (5) tenaga kependidikan, (6) sarana & prasarana, (7) pengelolaan, dan (8) standar pembiayaan.³

Berkenaan dengan kutipan diatas bahwasanya dalam penelitian ini merupakan standar ke enam dari kriteria minimal tentang sistem pendidikan yang ada di seluruh wilayah hukum negara NKRI yakni standar pengelolaan, Standar pengelolaan dibagi menjadi tiga bagian, yaitu Standar pengelolaan satuan pendidikan, standar pengelolaan pemerintah, standar pengelolaan pemerintah daerah. Standar yang mengatur yang dimaksud adalah standar nasional pendidikan, yang tentunya berkaitan dengan pelaksanaan, perencanaan, dan pemantauan kegiatan pendidikan pada satuan pendidikan, kota/kabupaten, negara bagian, atau nasional guna mencapai penyelenggaraan pendidikan yang efektif dan efisien.

Dalam kata lain agar pencapaian tersebut dapat direalisasikan secara nyata maka perlu adanya peran dari seorang pemimpin yang mampu mengatur dan melakukan aksi dalam upaya merealisasikan keinginan dalam hal pengelolaan pendidikan, sehingga dapat dikatakan bahwasanya dalam kepemimpinan perlu adanya kekuatan sebagai dampak besar atas tercapainya segala tujuan yang diharapkan. Kepemimpinan yang dimaksud merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain dengan maksud untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi orang lain, dalam hal ini guru dan staf administrasi demi tercapainya tujuan Madrasah yang telah ditetapkan. seorang kepala Madrasah berperan sebagai seorang pemimpin yang dapat mempengaruhi

³ Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan

kinerja guru sebagai tenaga pendidik pada satuan pendidikan tertentu. Terlebih lagi bagaimana seorang pemimpin atau kepala Madrasah mampu menyikapi sebuah persoalan yang ada di dalam satuan pendidikan dengan cara membuat ataupun mengambil sebuah keputusan dengan berbagai alternatif yang ada sehingga dapat teratasi dengan baik dan tepat sasaran.

Pengambilan keputusan adalah salah satu tugas yang mesti dikerjakan manajer. seluruh fungsi manajemen yang ada contohnya pengorganisasian, perencanaan, pengarahan, serta pengawasannya. Adapun situasi dan kondisi yang memiliki perubahan yang cukup signifikan menjadi faktor yang perlu diperhatikan dalam manajemen, sehingga menuntut manajer untuk mengambil serangkaian keputusan yang tepat dan cepat. Untuk mengimbangi perubahan yang cepat, manajer harus mampu mengatasi setidaknya tiga tantangan: 1) situasi yang sangat rumit, 2) situasi yang tidak pasti, dan 3) Tuntutan untuk dapat bertindak luwes.⁴ Ketua madrasah serta tenaga pendidik dibutuhkan mempunyai nilai positif seperti sebuah skill/keterampilan guna dapat membuat keputusan sesuai dengan norma-norma, kebenaran dan tradisi Madrasah. Kegiatan tersebut tentu akan berdampak dalam penentuan kinerja Madrasah dan mutu pelaksanaan yang diharapkan.

Pimpinan lembaga pendidikan, khususnya kepala Madrasah, harus segera melakukan upaya transformasi lembaganya. Arah baru efektivitas peran kepala Madrasah dalam pengambilan keputusan mengenai keterlibatan dalam pembentukan visi, misi, dan tujuan ketentuan Madrasah. Pemimpin Madrasah harus kerja keras dan semangat untuk pengembangan mutu Madrasah. Seorang kepek perlu menciptakan madrasah sesuai kebutuhan masyarakat yang ada. Dan tak kalah pentingnya perlu

⁴ Husain Usman, *Manajemen Teori Praktik & Riset Pendidikan*, (PT Bumi Aksara, 2008), 360

menciptakan suatu ide kreatif dengan berlandaskan metode pengajaran, identifikasi serta memakai pembiayaan dengan efektif & efisien, dikarenakan peserta didik membutuhkan alat-alat pembelajaran yang baru dan pembelajaran yang menarik tapi juga bermutu.

Jika kita mengamati sesuatu yang terjadi dalam organisasi, terutama di lembaga pendidikan dan Madrasah, dari proses pendekatan, maka logikanya adalah bahwa hasil yang berkualitas tinggi dihasilkan bukan hanya melalui tindakan semata, namun melalui aktivitas yang dipilih dari sekian banyaknya pilihan yang tersedia. Memutuskan solusi yang relevan merupakan suatu proses menentukan sebuah kebijakan, sehingga mutu suatu lembaga pendidikan dilihat seperti apa sebuah keputusan tersebut diambil. Adair menjelaskan dalam buku yang dikutip oleh safaruddin bahwasanya, *"the first requirement for succes in any entreprise, then is high quality management decision"*. Kesuksesan sebuah perusahaan ataupun organisasi itu tergantung pada tingginya kualitas dari kebijakan yang dibuat oleh para leader yang memimpin.⁵ Dalam makna lainnya bisa dinyatakan bahwasanya lembaga yang berkualitas itu tentu tak lepas dari proses pengambilan keputusan yang berkualitas, baik dipandang dari aktivitas kebijakan maupun makna dari kebijakan yang dimaksud. Dan juga sebaliknya, jikalau dalam membuat kebijakan hanya dengan sekedar kebijakan, maka hampir dapat dipastikan lembaga yang dimaksud tidak bermutu. Maju atau mundurnya institusi pendidikan, kualitas atau rendahnya kualitas Madrasah, serta apakah dan bagaimana keputusan tersebut diambil merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi hal ini. Hipotesis di atas berlaku. Secara umum, hal ini juga berlaku pada lembaga pendidikan dasar negeri dan swasta.

⁵ Safarudin dan Anzizhan..*Sistem Pengambilan Keputusan Pendidikan*, (Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 2004), 7

Dalam kaitannya dengan pengambilan keputusan yang berkualitas Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember merupakan sebuah lembaga pendidikan yang dalam proses pengambilan keputusannya dapat dikatakan berkualitas dan terarah, hal ini dibuktikan dengan pencapaiannya dalam beberapa bulan terakhir ini memperoleh prestasi juara 01 karnaval tingkat desa, juara 2 lomba lari 100 meter tingkat kkm serta mampu memberikan sumbangsih untuk fakir miskin yang ada di sekitarnya hal tersebut tentu tak mungkin jauh dari sikap seorang pemimpin lembaga yang dapat mengatur segala persoalan yang ada dimulai dari persiapan dalam berkompetisi di ajang tertentu serta dalam pengelolaan lembaga demi memajukan lembaga tersebut.

Selain itu dalam menyikapi segala perkara yang berkaitan dengan mutu pengelolaan, MTs Afdillah Ainul Yaqin selalu mempertimbangkan dan melibatkan seluruh stakeholder yang ada baik dari waka kurikulum, kesiswaan, tenaga pendidik, bagian tata usaha serta komite Madrasah/madrasah yang ikut serta serta dalam memberikan sumbangsih demi tercapainya suatu tujuan yang diharapkan.

Hal di atas dikuatkan dengan hasil wawancara bersama Bpk Oki Satria selaku kepala Madrasah menyampaikan bahwa:

Dalam proses menentukan sebuah keputusan MTs Afdillah Ainul Yaqin senantiasa selalu melibatkan stakeholder yang ada salah satunya yang menjadi kontribusi besar dalam memberikan sebuah masukan dan mampu mempengaruhi sebuah keputusan yang akan diambilnya, misal dalam persoalan persiapan penerimaan peserta didik baru seorang kepala madrasah selalu memberikan ruang dan kesempatan kepada jajarannya terlebih terhadap komite madrasah guna untuk memberikan sumbangsih terhadap lembaga, berkenaan dengan hal tersebut seorang komite madrasah akan mempertanggung jawabkan secara penuh segala sesuatu yang telah diusulkannya begitu pula sebaliknya jika seorang komite Madrasah tidak diberikan sebuah ruang atau kesempatan dalam memberikan sumbangsih terhadap lembaga tersebut maka komite tidak akan bertanggungjawab atas hal terjadi di lembaga tersebut.⁶

⁶ Oki Satria Y., wawancara, Sidomulyo Silo Jember, 01 Mei 2023

Berdasarkan pada hasil observasi bahwa MTs Afdillah Ainul Yaqin memiliki keunikan yang dapat menjadi kelebihan tersendiri, diantaranya: pada proses penerimaan peserta didik baru lembaga tersebut mampu memberikan apresiasi besar serta sumbangsih terhadap para kalangan fakir miskin atau orang tidak mampu dan berprestasi dimulai dari pada saat pendaftaran peserta didik baru beberapa calon siswa mendapatkan seragam gratis dari lembaga hal ini tentu menarik perhatian lebih terhadap para kalangan menengah kebawah yang dapat dikatakan persentase kemauan dan minat belajar di bawah rata-rata, selain itu lembaga tersebut mampu memberikan nilai lebih, misal dilihat dari kemampuan di bidang olah raga salah satu juara satu lomba sepakbola tingkat desa bahkan kecamatan.⁷ Terlepas dari kelebihan yang ada disitulah letak bagaimana seorang kepala madrasah mampu menguasai dan memberikan sebuah keputusan dalam setiap situasi dan kondisi tertentu.

Dari uraian di atas peneliti merasa tertarik untuk meneliti secara mendalam mengenai bagaimana kebijakan yang ada di lembaga tersebut dengan judul “Pengambilan Keputusan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pengelolaan di Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember”.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan konteks penelitian diatas, fokus penelitian ini adalah:

- a. Bagaimana strategi pengambilan keputusan kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu pengelolaan di Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember?
- b. Bagaimana teknik pengambilan keputusan kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu pengelolaan di Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember?

⁷ Observasi, Mts Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo, 03 Mei 2023

C. Tujuan penelitian

Berdasarkan fokus penelitian tersebut, tujuan penelitian ini adalah:

- a. Untuk menganalisis strategi pengambilan keputusan kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu pengelolaan di Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember.
- b. Untuk menganalisis teknik pengambilan keputusan kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu pengelolaan di Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember.

D. Manfaat Penelitian

- a. Manfaat Secara Teoritis:

Harapan pada penelitian ini yakni bisa menjadi kontribusi dalam pemikiran bagi pengembangan teori-teori yang tersedia. Di balik itu juga, hasil penelitian ini dapat menjadikan salah satu alternatif terhadap ranah pendidikan dalam konsep yang dikembangkan maupun teori ilmu pembelajaran di pendidikan lebih fokusnya pada ilmu dalam menentukan atau pengambilan sebuah keputusan.

- b. Manfaat Secara Praktis:

- a. Bagi lembaga pendidikan

Sebagai sumbangsih pemikiran bagi kepala Madrasah dan guru di MTs Afdillah Ainul Yaqin dalam melaksanakan manajerial tenaga pendidik sehingga tujuan pendidikan akan tercapai dengan baik.

- b. Bagi Peneliti

Harapannya bisa memperbanyak pengetahuan serta pengalaman untuk penulis yang nantinya menjadi pedoman dalam meningkatkan pengetahuan di dalam bidang pendidikan khususnya pendidikan Islam.

c. Bagi Pembaca

Adapun hasil penelitian ini, berharap bisa memberikan pengetahuan bagi para pembaca mengenai pengambilan keputusan dalam meningkatkan mutu pengelolaan di MTs Afdillah Ainul Yaqin.

d. Bagi Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember (UIN KHAS Jember).

Hasil penelitian ini, sebagai tambahan landasan dan referensi untuk keputakaan bagi peneliti yang di masa mendatang.

E. DEFINISI ISTILAH

Definisi istilah ini terdapat mengenai pengertian istilah-istilah yang menjadi kunci ataupun yang menjadi pusat perhatian peneliti dan judul penelitian. Dengan maksud untuk meminimalisir timbulnya miskonsepsi terhadap makna ataupun istilah yang disampaikan oleh peneliti. Maka dari itu penulis terlebih dahulu akan menjelaskan arti dari masing-masing kata yang mendukung judul tulisan ini. Berdasarkan poin-poin yang dimaksud yaitu:

a. Pengambilan Keputusan Kepala Madrasah

Pengambilan keputusan kepala Madrasah yg dimaksud dalam penelitian ini yakni serangkaian proses mengenali masalah atau kebutuhan hingga penyelesaiannya untuk kemudian dipilih dan digunakan dalam menyelesaikan masalah berdasarkan alternative yang relevan.

b. Mutu Pengelolaan

Mutu pengelolaan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah suatu aktivitas yang dilakukan oleh kepala madrasah dkk untuk melaksanakan program-program kreatifitas dan pengembangan guna meningkatkan kualtias pengelolaan di lembaga yang dimaksud sesuai dengan aturan yang telah dibuat.

Berdasarkan uraian definisi istilah di atas yang dimaksud dengan pengambilan keputusan kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu pengelolaan dalam penelitian ini adalah proses mengenali masalah atau kebutuhan hingga penyelesaiannya untuk kemudian dipilih dan digunakan dalam menyelesaikan masalah dengan sistematis guna tercapainya keberhasilan suatu program pengembangan dan pengelolaan yang ada di lembaga satuan pendidikan.

F. Sistematika Penulisan

Sistematika pembahasan memuat alur pembahasan tesis diawali dari pendahuluan hingga penutup.⁸ Sistematika pembahasan dalam tesis ini adalah sebagai berikut :

Bab I pendahuluan, memuat konteks penelitian, fokus masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi istilah, metode penelitian, serta sistematika pembahasan.

Bab II kajian kepustakaan, memuat ringkasan kajian terdahulu yang memiliki kaitan atau relevansi dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti , pada kajian kepustakaan juga memuat kajian teori.

Bab III metode penelitian, memuat pembahasan tentang metode yang akan digunakan meliputi: pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, subjek penelitian, teknik pengumpulan data, keabsahan dan tahapan dalam melakukan penelitian.

Bab IV penyajian data dan analisis data. Bagian ini memuat pembahasan tentang penguraian data dan hasil penelitian sesuai dengan rumusan masalah, meliputi: gambaran objektif penelitian, penyajian data dan analisis.

Bab V pembahasan, bagian ini membahas beragam temuan dalam penelitian yang sudah dijelaskan di bab empat yang bertujuan menjawab analisis data yang basisnya berfokus pada strategi dan teknik-teknik pengambilan keputusan kepala sekolah

⁸ Tim Penyusun , *Pedoman Penulisan Karya Tulis Ilmiah*, (Jember : IAIN Jember Press, 2018), 48.

dalam meningkatkan mutu pengelolaan pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember. Masalah penelitian menafsirkan temuan penelitian untuk kemudian diintegrasikan ke dalam pengetahuan yang mapan, memodifikasi teori yang ada, serta menjelaskan implikasi lain dari hasil penelitian.

Bab VI penutup, bagian ini memuat kesimpulan dari pembahasan yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya serta berisi saran konstruktif bagi pihak yang bersangkutan dalam penelitian ini.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Dari beberapa literatur terdahulu, peneliti menemukan beberapa penelitian yang tema pembahasannya berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan. Diantaranya yaitu:

1. Abdul Aziz (2019), tesis pascasarjana UIN Sunan Ampel Surabaya dengan judul *“Partisipasi dalam Pengambilan Keputusan Pendidikan di Pondok Pesantren Nurul Huda Pakandangan Sumenep”* dengan hasil penelitiannya yaitu kiai menjadi otoritas utama dalam forum pengasuh pesantren dalam memutuskan strategis pengembangan pesantren jangka Panjang. Namun demikian, pada prinsipnya kiai mempertimbangkan dan melibatkan seluruh elemen, pengurus, alumni, serta masyarakat dalam menyusun perencanaan dan mengaplikasikannya menjadi sebuah program. Metode pengambilan keputusan, diantaranya otokratis, konsultatif, dan bersama-sama. Adapula metode salat istikhoroh yang dilakukan oleh kiai menjadi kekhasan dari pondok pesantren dan tidak dimiliki pada kalangan pimpinan organisasi lainnya.⁹
2. Indra Purwanto, *“Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pengambilan Keputusan Di SMK Muhammadiyah Bumiayu Kabupaten Brebes pada tahun 2019.”* Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis secara mendalam kepemimpinan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan yang dilakukan kepala sekolah di SMK Muhammadiyah Bumiayu Kabupaten Brebes. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif dengan mengambil latar di SMK Muhammadiyah Bumiayu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Kepemimpinan

⁹ Abdul Aziz, *Partisipasi dalam Pengambilan Keputusan Pendidikan di Pondok Pesantren Nurul Huda Pakandangan Sumenep*, (Tesis: UIN Sunan Ampel Surabaya, 2019).

kepala sekolah SMK Muhammadiyah Bumiayu tercermin dari perilaku yang cenderung pada melaksanakan tindakan yang selalu menyerap aspirasi bawahan, memberdayakan bawahan agar bekerja secara maksimal, senantiasa memperhatikan kebutuhan bawahan dengan berusaha menciptakan suasana saling percaya, menghargai, simpati, bersahabat, tumbuh pula rasa respek dan hormat diri dari bawahan kepada pimpinannya, sehingga apa yang menjadi tugas merupakan hasil keputusan bersama dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Pengambilan keputusan yang dilakukan kepala sekolah dapat dilihat dari proses tahapan yang dilakukan, yaitu melalui kegiatan identifikasi awal, merumuskan tujuan, alternatif solusi, menentukan kriteria pemilihan solusi, dan implementasi keputusan. Dalam tataran proses, pengambilan keputusan dilakukan dengan mengundang kehadiran guru selanjutnya memaparkan permasalahan terkait dengan keputusan yang akan diambil. Pertimbangan dalam pengambilan keputusan, antara lain mencakup keterbatasan waktu, kondisi cuaca, geografis, dan jumlah partisipan. Implementasi pengambilan keputusan dilaksanakan melalui legalisasi keputusan, rancangan operasional, pengawasan, dan evaluasi. Sosialisasi keputusan kepala sekolah dijelaskan secara terbuka kepada seluruh komponen stakeholder sekolah untuk dapat dilaksanakan sesuai rencana.¹⁰

3. Syamsul Ma'arif (2018), penelitian individual Pascasarjana UIN Sunan Ampel Surabaya dengan judul "*Mekanisme Pengambilan Keputusan di Pondok Pesantren Studi Kasus di Sidogiri Pasuruan dan Darul Ulum Jombang*". Adapun hasil penelitiannya, sebagai berikut; Kedua pondok pesantren tersebut mempraktikkan proses pengambilan keputusan yang dinamis tidak dilakukan secara tiba-tiba. Proses pengambilan keputusan yang demikian menuntun seorang pemimpin untuk

¹⁰ Indra Purwanto, Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pengambilan Keputusan Di SMK Muhammadiyah Bumiayu Kabupaten Brebes, Tesis Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto, 2019. h. vi

menentukan suatu keputusan yang efektif dalam organisasinya. Proses pengambilan keputusan yang dilalui keduanya, baik Pondok Pesantren Sidogiri maupun Pondok Pesantren Darul Ulum dengan sistematika pemikiran berikut ini; identifikasi masalah, analisis masalah, mengusulkan solusi alternatif pemecahan masalah, membandingkan dan menentukan alternatif yang terbaik, menetapkan keputusan, menerapkan hasil keputusan dan melakukan kontrol ketat, mengevaluasi dan follow-up.¹¹

4. Sukati dalam penelitiannya yang berjudul “*Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah tentang Organisasi Sekolah (Studi Kasus SMP Negeri 2 Jakenan).*” Memaparkan bahwa Kepala Sekolah sering dihadapkan pada berbagai masalah yang kompleks. Masalah-masalah tersebut menuntut penyelesaian secara cepat dan tepat. Kepala Sekolah dituntut memiliki kemampuan mempertimbangkan dan mengambil keputusan secara cermat, termasuk di SMP Negeri 2 Jakenan. Fokus penelitian adalah karakteristik personal/tim dalam pengambilan keputusan, karakteristik proses pengambilan keputusan, dan karakteristik hasil keputusan Kepala Sekolah mengenai organisasi sekolah di SMP Negeri 2 Jakenan. Dengan hasil penelitian adalah Karakteristik personal/tim pengambil keputusan Kepala Sekolah adalah kompetensi, kecermatan, keseriusan, komitmen masing masing personal, dan mampumenjaga rahasia. Karakteristik proses pengambilan keputusan adalah a) mengidentifikasi masalah yang terjadi di sekolah;b) membuat prioritas yang akan dipecahkan terlebih dahulu; c) menganalisis masalah untuk menemukan penyebab dari masalah tersebut; d) menentukan target yang ingin dicapai dalam pemecahan tersebut; e) menyusun beberapa cara (alternatif) untuk mencapainya; f) memilih salah satu alternatif yang terbaik; g) melaksanakan alternatif yang terpilih

¹¹ Syamsul Ma'arif, Mekanisme Pengambilan Keputusan di Pondok Pesantren studi kasus di Sidogiri Pasuruan dan Darul Ulum Jombang, laporan penelitian individual IAIN Sunan Ampel Surabaya, 2018.

tersebut; dan h) mengevaluasi pelaksanaan keputusan. Proses pengambilan keputusan dapat dilakukan oleh kepala sekolah, oleh personal/tim yang ditunjuk Kepala Sekolah, dan secara partisipasi. Karakteristik hasil keputusan Kepala Sekolah adalah instruksi, inovasi, dan solusi.¹²

5. Selanjutnya penelitian M. Hasyim Rosyidi “*Analisis Kebijakan Kepala UPTD (Unit Pelayanan Teknis Daerah) Dalam Meningkatkan Profesionalisme Kepala Sekolah SD di Kec. Bungah Gresik.*” Fokus Penelitian ini adalah 1) bagaimana Kebijakan Kepala UPTD untuk meningkatkan profesionalisme Kepala Sekolah di Kec. Bungah; 2) bagaimana model perumusan kebijakan Kepala UPTD dalam meningkatkan profesionalisme Kepala Sekolah di Kec. Bungah; 3) bagaimana analisis kebijakan Kepala UPTD dalam meningkatkan profesionalisme Kepala Sekolah di Kec. Bungah; 4) bagaimana evaluasi kebijakan UPTD dalam mengatasi problem dalam meningkatkan profesionalisme Kepala Sekolah di Kec. Bungah. Dengan hasil penelitian adalah 1) kebijakan Kepala UPTD untuk meningkatkan profesionalisme Kepala Sekolah di Kec. Bungah adalah K3S (Kelompok Kerja Kepala Sekolah), pembinaan atau workshop; 2) model perumusan kebijakan Kepala UPTD dalam meningkatkan profesionalisme Kepala Sekolah di Kec. Bungah adalah kelompok dan musyawarah; 3) analisis kebijakan Kepala UPTD dalam meningkatkan profesionalisme Kepala Sekolah di Kec. Bungah dengan menggali informasi, pengusulan kebijakan, seleksi kebijakan, penetapan kebijakan, pelaksanaan kebijakan, evaluasi; 4) evaluasi kebijakan UPTD dalam mengatasi problem dalam meningkatkan profesionalisme Kepala Sekolah di Kec. Bungah dengan observasi, seleksi, pembinaan, rekomendasi, tindak lanjut.¹³

¹² Sukati, “*Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah Tentang Organisasi Sekolah: Studi Kasus SMP Negeri 2 Jakenan*” (Tesis, Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2011), vii,

¹³ M. Hasyim Rosyidi, —*Analisis Kebijakan Kepala UPTD (Unit Pelayanan Teknis Daerah) Dalam Meningkatkan Profesionalisme Kepala Sekolah SD di Kec. Bungah Gresik* (Tesis, Program Studi Magister

6. Penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Syarifudin “*Implementasi Kebijakan Kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru (Studi Multi Situs di MTsN Ngantru dan MTsN Bandung Tulungagung)*”. Dengan hasil penelitian yaitu: 1) perumusan kinerja guru di MTsN Ngantru dan MTsN Bandung Tulungagung dengan jalan: a) kemampuan merencanakan belajar mengajar dengan jalan guru harus bahan ajar, perangkat pembelajaran, program semester dan menyusun program pembelajaran; b) kemampuan melaksanakan kegiatan belajar mengajar yaitu Kepala Madrasah membuat perumusan kinerja guru yaitu kemampuan melaksanakan kegiatan pembelajaran dimulai dari tahap pra intruksional, tahap intruksional dan tahap evaluasi dan tindak lanjut; c) kemampuan mengevaluasi, guru selalu membuat analisis akan kebutuhan tenaga baru kami menambah tenaga baru dari pelamar dengan seleksi berdasarkan mutu; d) program peningkatan kualifikasi pendidikan guru, sesuai dengan peraturan yang berlaku kualifikasi pendidikan guru adalah minimal S1 dari program keguruan; e) Kepala Sekolah menganjurkan kepala semua guru untuk melakukan penelitian; (2) kebijakan Kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTsN Ngantru dan MTsN Bandung Tulungagung dengan jalan: a) sejalan dengan visi dan misi yakni unggul dalam prestasi dan mulia dalam perilaku; b) kebijakan di sekolah ini dimusyawarahkan bersama dengan guru-guru khususnya dalam pembuatan kebijakan dalam peningkatan kinerja guru, beberapa kompetensi pada guru yang harus dikuasai ada empat kompetensi yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial; c) membuat program-program bersama paraguru dengan cara guru-guru mengikuti program MGMP, workshop, pengajian tafsir qur’an secara tekstual, adanya program kursus

komputer dan mengadakan acara hipno terapi dengan mendatangkan tutor dari Universitas Muhammadiyah Malang; 3) langkah-langkah implementasi kebijakan Kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTsN Ngantru dan MTsN Bandung Tulungagung yaitu: a) pembimbingan bersifat membimbing dan membantu mengatasi kesulitan dan bukan mencari kesalahan, pada tahap ini guru melatih tingkah laku mengajar berdasarkan komponen keterampilan yang harus dikembangkan, supervisor mengamati dan mencatat atau merekam tingkah laku guru ketika mengajar berdasarkan komponen keterampilan yang diminta oleh guru untuk direkam, supervisor dapat juga mengadakan observasi dan mencatat tingkah laku siswa di kelas serta interaksi antara guru dan siswa, kunjungan dan observasi yang dilaksanakan supervisor bermanfaat untuk mengetahui pelaksanaan pembelajaran sebenarnya; b) bantuan dan bimbingan diberikan secara tidak langsung, artinya diupayakan agar yang bersangkutan merasa mampu mengatasi sendiri masalahnya; c) balikan atau saran seharusnya segera diberikan dengan tujuan agar yang bersangkutan segera memahami.¹⁴

7. 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 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

¹⁴ Ahmad Syarifudin, —Implementasi Kebijakan Kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru (Studi Multi Situs di MTsN Ngantru dan MTsN Bandung Tulungagung).I (Thesis, Pascasarjana IAIN Tulungagung, 2015), xi.

pengambilan keputusan tidak terorganisir berdasarkan pengajuan pendapat dan voting, metode pengambilan keputusan secara kelompok.¹⁵

8. Sodik Purwanto dalam penelitian *“Pengambilan Keputusan di Lembaga Pendidikan Kejuruan Unggulan (Studi di PIKA Semarang).”* Dengan fokus dalam penelitian, yaitu 1) model pengambilan keputusan dan 2) teknik pengambilan keputusan, dua di antara banyak aspek dalam pengambilan keputusan. Dengan temuan penelitian menunjukkan bahwa PIKA Semarang menggunakan dasar rasionalitas dalam pengambilan keputusan, atau lebih tepatnya rasionalitas yang dibatasi (bounded rationality) dengan langkah-langkah a) identifikasi masalah; b) pencarian alternatif solusi; c) mengkomunikasikan keputusan; d) melakukan melalui mekanisme umpan balik. Meskipun demikian, pengambilan keputusan melalui intuisi kadang-kadang masih dilakukan. Adapun teknik yang paling umum digunakan di dalam pengambilan keputusan adalah brain storming atau curah pendapat. Proses pengambilan keputusan di PIKA dilakukan dalam tiga mekanisme pokok, yaitu rapat-rapat berjenjang, koordinasi antar staf di luar rapat, dan pengambilan keputusan individu. Pengambilan keputusan sangat dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain sistem yang berlaku, budaya atau kebiasaan di dalam organisasi, latar belakang individu, substansi masalah yang harus dipecahkan, dan ketersediaan sumber daya.¹⁶

9. Ulin Nuha (2018), tesis Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang berjudul *“Pengambilan Keputusan pada Santri di Pondok Pesantren ANSHOFA Malang”*. Adapun hasil penelitiannya, sebagai berikut; Pengasuh bukan satu-satunya

¹⁵ Devi Mariatul Qibtiyah 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).

¹⁶ Sodik Purwanto, *“Pengambilan Keputusan di Lembaga Pendidikan Kejuruan Unggulan (Studi di Pika Semarang)”* (Tesis, Program Pasca Sarjana Progm Studi Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Semarang, 2006), xiv.

pemegang otoritas mutlak terhadap pengambilan keputusan di Pondok Pesantren ANSHOFA. Model pengambilan keputusan di pondok pesantren tersebut lebih pada kepemimpinan bersama, keputusan diambil secara kolektif sesuai pembagian tugas masing-masing individu. Semua elemen bekerjasama menjadi satu-kesatuan secara terbuka untuk mencapai tujuan dengan menjadi satu tim kerja atau team work yang solid. Oleh karena itu, tidak menimbulkan kesenjangan antara pengasuh, ustaz, pengurus, dan lainnya. Salah satu faktor pendukung model kepemimpinan seperti ini yaitu kemandirian santri dan kuantitas jumlah santri, sedangkan faktor yang dapat menghambat salah satunya adalah agenda kegiatan santri yang juga aktif di luar kompleks pesantren dan pola pikir santri senior yang cenderung kritis.¹⁷

10. Yang terakhir yaitu Puspita Mohune dan Baso Tola dengan judul *“Proses Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah dalam Pencapaian, Visi dan Misi Pendidikan tahun 2019.”* Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui proses pengambilan keputusan kepala sekolah dalam pencapaian visi dan misi pendidikan di SMP Cokroaminoto Salongo. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan dalam pencapaian visi dan misi pendidikan di SMP Cokroaminoto Salongo berdasarkan 6 tahapan proses pengambilan keputusan, kepala sekolah cenderung melakukan 3 tahapan yaitu penentuan kriteria pemecahan masalah, pemilihan alternatif yang terbaik dan penetapan keputusan atau pengimplementasian alternatif yang dipilih. Jika dalam proses pengambilan keputusan kepala sekolah melaksanakan tahapan pengambilan keputusan terutama dalam menganalisis kondisi internal dan eksternal sekolah dengan resiko yang timbul dari setiap alternatif pilihan keputusan yang ada, maka pencapaian visi dan

¹⁷ Ulin Nuha, *“Pengambilan Keputusan pada Santri di Pondok Pesantren ANSHOFA Malang”*, tesis UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2018.

misi sekolah akan tercapai dan senantiasa eksis dalam menghadapi berbagai tantangan ke depan. Jika warga madrasah lebih terbuka dalam memberikan sumbangsih pemikiran yang lebih maksimal saat rapat-rapat pengambilan keputusan, maka akan memudahkan dalam mengidentifikasi alternatif pemecahan masalah dalam pengambilan keputusan secara logis dan terbaik.¹⁸

Uraian singkat tentang aspek persamaan dan perbedaan antara penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti dan penelitian yang sebelumnya dapat diamati pada tabel di bawah ini:

Tabel 1.1
Orisinalitas Penelitian

No	Nama/Judul/Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	2	3	4	5
1	Abdul Aziz, “Partisipasi dalam Pengambilan Keputusan Pendidikan di Pondok Pesantren Nurul Huda Pakandangan Sumenep”, 2019.	Kiai menjadi otoritas utama dalam forum pengasuh pesantren dalam memutuskan strategis pengembangan pesantren jangka Panjang	penelitian yang dilakukan oleh peneliti dan penelitian sebelumnya secara spesifik mengarah pada pengambilan keputusan	Penelitian yang dilakukan oleh peneliti mengarah model pengambilan keputusan rational oleh kepala Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember Sedangkan penelitian yang sebelumnya mengarah pada Partisipasi dalam Pengambilan Keputusan
2	Indra Purwanto, “Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pengambilan Keputusan Di SMK Muhammadiyah Bumiayu Kabupaten Brebes pada tahun 2019.”, 2019.	Kepemimpinan kepala sekolah SMK Muhammadiyah Bumiayu tercermin dari perilaku yang cenderung pada melaksanakan tindakan yang selalu menyerap aspirasi bawahan, memberdayakan bawahan agar bekerja	Penelitian yang dilakukan oleh peneliti dan penelitian sebelumnya secara spesifik mengarah pada pengambilan keputusan	Penelitian yang dilakukan oleh peneliti mengarah model pengambilan keputusan rational oleh kepala Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember Sedangkan penelitian yang sebelumnya mengarah pada Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam

¹⁸ Indra Purwanto, Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pengambilan Keputusan Di SMK Muhammadiyah Bumiayu Kabupaten Brebes, Tesis Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto, 2019. h. vi

		secara maksimal, senantiasa memperhatikan kebutuhan bawahan dengan berusaha menciptakan suasana saling percaya, menghargai, simpati, bersahabat, tumbuh pula rasa respek dan hormat diri dari bawahan kepada pimpinannya, sehingga apa yang menjadi tugas merupakan hasil keputusan bersama dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.		Pengambilan Keputusan Di SMK Muhammadiyah Bumiayu Kabupaten Brebes.
3	Syamsul Ma'arif, <i>"Mekanisme Pengambilan Keputusan di Pondok Pesantren Studi Kasus di Sidogiri Pasuruan dan Darul Ulum Jombang"</i> , 2018.	Proses pengambilan keputusan yang dilalui keduanya, baik Pondok Pesantren Sidogiri maupun Pondok Pesantren Darul Ulum dengan sistematika pemikiran berikut ini; identifikasi masalah, analisis masalah, mengusulkan solusi alternatif pemecahan masalah, membandingkan dan menentukan alternatif yang terbaik, menetapkan keputusan, menerapkan hasil keputusan dan melakukan kontrol ketat, mengevaluasi dan follow-up	Penelitian yang dilakukan oleh peneliti dan penelitian sebelumnya secara spesifik mengarah pada pengambilan keputusan	Penelitian yang dilakukan oleh peneliti mengarah model pengambilan keputusan rational oleh kepala Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember Sedangkan penelitian yang sebelumnya mengarah pada Mekanisme Pengambilan Keputusan di Pondok Pesantren Studi Kasus di Sidogiri Pasuruan dan Darul Ulum Jombang.
4	Sukati dalam, <i>"Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah tentang Organisasi Sekolah"</i>	a) mengidentifikasi masalah yang terjadi di sekolah;b) membuat prioritas yang akan	Penelitian yang dilakukan oleh peneliti dan penelitian sebelumnya	Penelitian yang dilakukan oleh peneliti mengarah model pengambilan keputusan rational oleh kepala Madrasah

	<i>(Studi Kasus SMP Negeri 2 Jakenan). 2011.</i>	dipecahkan terlebih dahulu; c) menganalisis masalah untuk menemukan penyebab dari masalah tersebut; d) menentukan target yang ingin dicapai dalam pemecahan tersebut; e) menyusun beberapa cara (alternatif) untuk mencapainya; f) memilih salah satu alternatif yang terbaik; g) melaksanakan alternatif yang terpilih tersebut; dan h) mengevaluasi pelaksanaan keputusan.	secara spesifik mengarah pada pengambilan keputusan	Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember Sedangkan penelitian yang sebelumnya mengarah pada Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah tentang Organisasi Sekolah (Studi Kasus SMP Negeri 2 Jakenan).
5	M. Hasyim Rosyidi <i>“Analisis Kebijakan Kepala UPTD (Unit Pelayana Teknis Daerah) Dalam Meningkatkan Profesionalisme Kepala Sekolah SD di Kec. Bungah Gresik.”</i> , 2015.	1) kebijakan Kepala UPTD untuk meningkatkan profesionalisme Kepala Sekolah di Kec. Bungah adalah K3S (Kelompok Kerja Kepala Sekolah), pembinaan atau workshop; 2) model perumusan kebijakan Kepala UPTD dalam meningkatkan profesionalisme Kepala Sekolah di Kec. Bungah adalah kelompok dan musyawarah; 3) analisis kebijakan Kepala UPTD dalam meningkatkan profesionalisme Kepala Sekolah di Kec. Bungah dengan menggali informasi, pengusulan kebijakan, seleksi	Penelitian yang dilakukan oleh peneliti dan penelitian sebelumnya secara spesifik mengarah pada pengambilan keputusan	Penelitian yang dilakukan oleh peneliti mengarah model pengambilan keputusan rational oleh kepala Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember Sedangkan penelitian yang sebelumnya mengarah pada Analisis Kebijakan Kepala UPTD (Unit Pelayana Teknis Daerah) Dalam Meningkatkan Profesionalisme Kepala Sekolah SD di Kec. Bungah Gresik

		kebijakan, penetapan kebijakan, pelaksanaan kebijakan, evaluasi; 4) evaluasi kebijakan UPTD		
6	Ahmad Syarifudin <i>“Implementasi Kebijakan Kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru (Studi Multi Situs di MTsN Ngantru dan MTsN Bandung Tulungagung)”</i> , 2015.	1) perumusan kinerja guru di MTsN Ngantru dan MTsN Bandung Tulungagung. 2) kebijakan Kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTsN Ngantru dan MTsN Bandung Tulungagung. 3) langkah-langkah implementasi kebijakan Kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTsN Ngantru dan MTsN Bandung Tulungagung.	Penelitian yang dilakukan oleh peneliti dan penelitian sebelumnya secara spesifik mengarah pada pengambilan keputusan	Penelitian yang dilakukan oleh peneliti mengarah model pengambilan keputusan rational oleh kepala Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember Sedangkan penelitian yang sebelumnya mengarah pada Implementasi Kebijakan Kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru
7	Devi Mariatul Qibtiah, <i>“Metode Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah di MTs Irsyadud Diniyah Kecamatan Bantaran Kabupaten Probolinggo Tahun Pelajaran 2013/2014”</i> , 2014.	metode pengambilan 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	Penelitian yang dilakukan oleh peneliti dan penelitian sebelumnya secara spesifik mengarah pada pengambilan keputusan	Penelitian yang dilakukan oleh peneliti mengarah model pengambilan keputusan rational oleh kepala Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember Sedangkan penelitian yang sebelumnya mengarah pada Metode Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah di MTs Irsyadud Diniyah Kecamatan Bantaran Kabupaten Probolinggo

		pengajuan pendapat dan voting, metode pengambilan keputusan secara kelompok		
8	Sodiq Purwanto, <i>“Pengambilan Keputusan di Lembaga Pendidikan Kejuruan Unggulan (Studi di PIKA Semarang)”</i> , 2006.	a) identifikasi masalah; b) pencarian alternatif solusi; c) mengkomunikasikan keputusan; d) melakukan melalui mekanisme umpan balik.	Penelitian yang dilakukan oleh peneliti dan penelitian sebelumnya secara spesifik mengarah pada pengambilan keputusan	Penelitian yang dilakukan oleh peneliti mengarah model pengambilan keputusan rational oleh kepala Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember Sedangkan penelitian yang sebelumnya mengarah pada Pengambilan Keputusan di Lembaga Pendidikan Kejuruan Unggulan (Studi di PIKA Semarang).
9	Ulin Nuha, <i>“Pengambilan Keputusan pada Santri di Pondok Pesantren ANSHOFA Malang”</i> , 2018	Pengasuh bukan satu-satunya pemegang otoritas mutlak terhadap pengambilan keputusan di Pondok Pesantren ANSHOFA. Model pengambilan keputusan di pondok pesantren tersebut lebih pada kepemimpinan bersama, keputusan diambil secara kolektif sesuai pembagian tugas masing-masing individu.	Penelitian yang dilakukan oleh peneliti dan penelitian sebelumnya secara spesifik mengarah pada pengambilan keputusan	Penelitian yang dilakukan oleh peneliti mengarah model pengambilan keputusan rational oleh kepala Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember Sedangkan penelitian yang sebelumnya mengarah pada Pengambilan Keputusan pada Santri di Pondok Pesantren ANSHOFA Malang.
10	Puspita Mohune dan Baso Tola, <i>“Proses Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah dalam Pencapaian, Visi dan Misi Pendidikan tahun 2019”</i> , 2018.	a) Penentuan kriteria pemecahan masalah, b) pemilihan alternatif yang terbaik dan c) penetapan keputusan atau pengimplementasian alternatif yang dipilih	Penelitian yang dilakukan oleh peneliti dan penelitian sebelumnya secara spesifik mengarah pada pengambilan keputusan	Penelitian yang dilakukan oleh peneliti mengarah model pengambilan keputusan rational oleh kepala Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember Sedangkan penelitian yang sebelumnya mengarah pada Proses Pengambilan

				Keputusan Kepala Sekolah dalam Pencapaian, Visi dan Misi Pendidikan tahun 2019.
--	--	--	--	---

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui secara detail bahwa pada kajian terdahulu telah terdapat beberapa penelitian tentang peran kepala madrasah/sekolah dan maupun tentang literasi. Meskipun dalam tatanan teori dan metode terdapat kesamaan, akan tetapi penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti terdapat perbedaan dengan penelitian terdahulu. Secara spesifik perbedaan itu tampak pada fokus penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti yang mengarah peran kepala madrasah sebagai *leader*, manajer dan motivator dalam meningkatkan budaya literasi pada siswa.

B. Kajian Teori

1. Pengambilan Keputusan

a) Pengertian Pengambilan Keputusan

Setiap orang pasti membuat keputusan, baik keputusan itu bersifat mayor ataupun minor. Pengambilan keputusan minor adalah pengambilan keputusan ringan yang tidak mempunyai dampak yang relatif besar, misalnya memakai baju warna apa pada suatu acara tertentu. Keputusan mayor adalah keputusan yang mempunyai implikasi cukup besar, misalnya keputusan untuk merantau ke luar negeri. Dapat dikatakan bahwa manusia adalah makhluk pembuat keputusan. Pengambilan keputusan adalah prasyarat suatu tindakan, di mana tidak ada satu tindakanpun yang dapat dilakukan tanpa ada pengambilan keputusan sebelumnya. Kebanyakan keputusan yang dihadapi dalam pekerjaan sehari-hari menyangkut pilihan-pilihan yang sederhana dan informasi yang relatif sedikit. Dalam pengambilan keputusan juga memerlukan pertimbangan

yang cukup matang agar sesuai dengan rencana yang telah dibuat, seorang leader perlu memberikan arahan/perintah untuk merumuskan pertimbangan alternatif yang akan mengantarkan pada keputusan yang baik. Sebagaimana termaktub dalam Q.S. An-Naml, ayat 33

قَالُوا نَحْنُ أَوْلَىٰ قُوَّةً وَأَوْلُوا بِأَسِنَّةٍ شَدِيدَةٍ وَالْأَمْرُ إِلَيْكِ فَانظُرِي مَاذَا تَأْمُرِينَ ﴿٣٣﴾

Artinya: Mereka menjawab, “Kita memiliki kekuatan dan ketangkasan yang luar biasa (untuk berperang), tetapi keputusan berada di tanganmu. Maka, pertimbangkanlah apa yang akan engkau perintahkan.”¹⁹

Dengan demikian Pengambilan keputusan sangat penting bagi administrator pendidikan karena proses pengambilan keputusannya mempunyai peran penting dalam memotivasi, memimpin, berkomunikasi, koordinasi, dan perubahan organisasi. Keputusan yang diambil administrator berpengaruh terhadap pelanggan pendidikan terutama peserta didik. Oleh karena itu, administrator pendidikan harus memiliki keterampilan mengambil keputusan secara cepat, tepat, efektif, dan efisien.²⁰

Adapun upaya seorang kepala dalam membuat keputusan yang berkualitas tentu tidak lepas dari sebuah perencanaan organisasai yang pada hakikat memiliki efek yang kuat pada nilai atau hasil yang diharapkan. Witkin berpendapat dalam bukunya bahwa *“The structure and planning capability of the organization have a powerful effect on the needs assessment. Five principal influences are (1) the technical expertise of the needs assessor. (2) the adequacy of the needs assessment concepts and plan, (3) the commitment of top management and the board to implement the plan and to utilize the findings, (4) whether the assessment is part of longrange planning or a one shot study for the*

¹⁹ <https://quran.nu.or.id/an-naml/33>

²⁰ Husain Usman, *Manajemen Teori Praktik & Riset Pendidikan*, (PT Bumi Aksara, 2008), 361

short term, and (5) whether or not the organization has looked to external referents for the what should be dimension."²¹ "Struktur dan kemampuan perencanaan organisasi memiliki efek yang kuat pada penilaian kebutuhan. Lima pengaruh utama adalah (1) keahlian teknis dari penilai kebutuhan. (2) kecukupan penilaian kebutuhan dan rencana, (3) komitmen manajemen puncak dan dewan untuk mengimplementasikan rencana dan memanfaatkan temuan, (4) apakah penilaian tersebut merupakan bagian dari perencanaan jangka panjang atau studi satu kali untuk jangka pendek, dan (5) apakah organisasi telah bersandar pada referensi eksternal untuk apa yang seharusnya menjadi dimensi.

Ada banyak definisi mengenai pengambilan keputusan, tetapi kesemuanya hampir senada. Robbins berpendapat bahwa "*decision making is which chooses between two or more alternatives*". Hampir sama dengan pendapat tersebut, Tjiptono menyatakan bahwa pengambilan keputusan merupakan proses memilih suatu rangkaian tindakan dari dua atau lebih alternatif. Kedua pendapat tersebut mengandung arti bahwa hakikat pengambilan keputusan ialah memilih dua alternatif atau lebih untuk melakukan suatu tindakan tertentu baik secara individu maupun kelompok. Dalam kata lain pengambilan keputusan (*desicion making*) adalah melakukan penilaian dan menjatuhkan sebuah pilihan. Keputusan ini diambil setelah melalui beberapa perhitungan dan pertimbangan-pertimbangan dari beberapa alternatif. Sebelum pilihan dijatuhkan atau pilihan diputuskan, ada beberapa tahap yang mungkin akan dilalui oleh pembuat keputusan. Tahapan tersebut bisa saja melalui

²¹ Belle Ruth Witkin, *Assessing Needs in Educational and Social Programs* (California Street San Francisco, Jossey Bass Inc., Publisher, 1984) 242.

identifikasi masalah utama, menyusun alternatif yang akan dipilih dan sampai pada pengambilan keputusan yang terbaik.²²

b) Strategi Pengambilan Keputusan

Pada proses pengambilan keputusan yang mulai dan berakhir dengan pertimbangan memerlukan kreativitas, keterampilan kuantitatif, dan wawasan. Menurut Oteng Sutisna pengambilan keputusan dilaksanakan dengan urutan proses sebagai berikut:

1) Identifikasi Masalah

Sebelum suatu tindakan diambil, adalah perlu untuk menentukan secara khusus masalahnya, menganalisis situasi yang ada, mengembangkan alternatif-alternatif ini, dan memelihara rangkaian Tindakan yang paling baik.

2) Analisis Situasi dan Perumusan Masalah

Analisis Situasi dan Perumusan Masalah melibatkan suatu usaha yang sistematis untuk menyajikan fakta, opini, ide, tentang situasi yang ada bila itu diketahui, dan perkiraan-perkiraan tentang situasi itu bila fakta, opini, ide, itu sukar untuk diperoleh.

3) Pengembangan dan Analisis Alternatif-alternatif

Dalam langkah ini, administrator diminta kesanggupannya untuk mengetahui cukup banyak alternative yang mungkin. Alternative yang telah dirumuskan itu kemudian di analisis, dan dinilai secara kritis atas dasar efektifitasnya yang mungkin dalam pemecahan masalah yang telah ditetapkan. Penggunaan diagram alir (Proses algoritma) dan program computer digunakan dalam tahapan ini.

²² Haudi, *Teknik Pengambilan Keputusan* (Sumatra Barat: Penerbit INSAN CENDEKIA MANDIRI, 2021) 1.

4) Pengambilan Keputusan

Adapun urutan yang terakhir yakni pengambilan keputusan dengan cara memilih alternatif yang paling baik. Tahapan ini memerlukan keterampilan yang sama seperti langkah pertama, yaitu pertimbangan yang baik. Perbandingan alternatif-alternatif dan pilihan tindakan yang paling dikehendaki meminta suatu pandangan filosofi dari administrator. Setelah melewati tahapan-tahapan diatas, manajer dapat menyarankan suatu penyelesaian logis, meskipun kenyataan, kesempatan, dan resiko yang dihadapi sama, tetapi kesimpulan yang diambil dapat berbeda-beda di antar para manajer.²³

Dalam kaitannya pernyataan diatas Gordon F. Gatiss menegaskan lebih rinci bahwasanya *the four step problem solving process, defining the problem is critically important and is all too frequently performed poorly, with predictably adverse effect on identification and selection of proper corrective actions. The problem solving process aour associate suggested consists of four steps:*²⁴ Terdapat empat langkah proses pemecahan masalah, mendefinisikan masalah menjadi hal yang sangat penting dan terlalu sering dilakukan yang dapat diprediksi pada identifikasi dan pemilihan tindakan korektif yang tepat. Proses pemecahan masalah yang disarankan oleh rekan kami terdiri dari empat langkah:

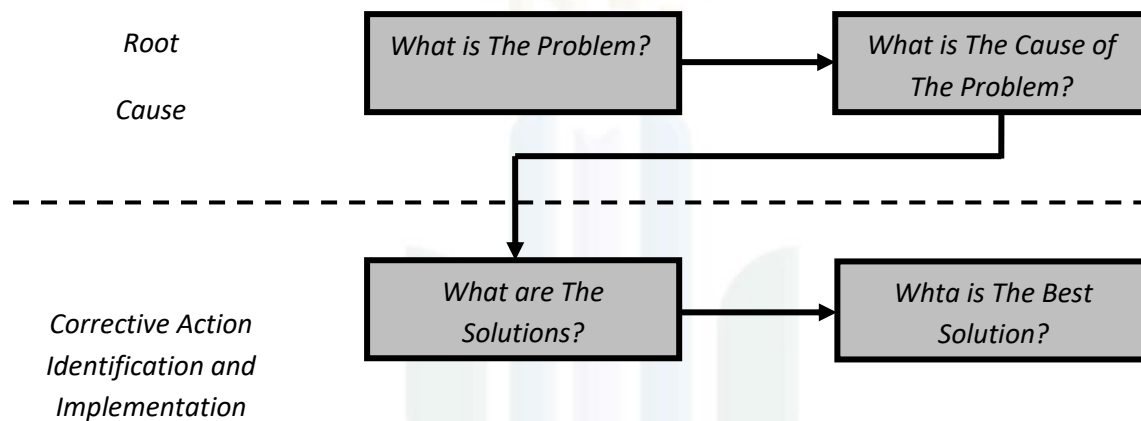
- (1) What is the problem?
- (2) What is the cause of the problem?
- (3) What are the potential solutions?
- (4) What is the best solution?

²³ Febrina Sari, Metode dalam Pengambilan Keputusan, (Yogyakarta: CV Budi Utama, 2018), 173.

²⁴ Gordon F. Gatiss, *Total Quality Management* (New York: Park Avenue South, 1996), 59.

Berikut peta konsep menurut Gordon F. Gatiss tentang *the four step problem solving process* yang ada tabel 2.1 di bawah berikut:

Gambar 3.1
Konsep Teori (Gordon F. Gatiss)²⁵



Adapun strategi pengambilan keputusan menurut Dinkalage ada delapan tipe strategi pengambilan keputusan, Empat strategi yang di pandang sebagai cara yang efektif dalam pengambilan keputusan yakni tipe intuitive, impulsive, agonizing dan planful.

Berikut ini merupakan tipe-tipe strategi dalam pengambilan keputusan. Yaitu sebagai berikut:

(1) Delaying

Pada prinsipnya tipe strategi ini merupakan salah satu dari model penangguhan atau semacam prokrastinasi. Individu memutuskan bahwa ia akan mengambil keputusan pada waktu yang lama. Termasuk dalam contoh strategi ini adalah siswa yang menunggu sampai kesempatan paling akhir dalam menyelesaikan tugas dan dibiarkannya tugas itu berlarut-larut sampai kehabisan waktu sehingga tugasnya tidak sempat dikumpulkan.

²⁵ Gordon F. Gatiss, *Total Quality Management* (New York: Park Avenue South, 1996), 60.

(2) *Fatalistic*

Tipe ini merupakan salah satu tipe yang tidak menentukan pilihan. Individu dengan tipe ini tidak melakukan aksi apapun terhadap pilihan-pilihan yang ada. Misalnya, siswa bangun tidur kesiang dan waktu masuk sekolah tinggal 20 menit lagi. Dalam menghadapi situasi ini ia berpikir dalam waktu 20 menit tidak mungkin cukup untuk mandi, shalat sudah kesiang, dan jalan ke sekolah 10 menit. Lalu ia memutuskan untuk berdiam saja. Padahal pada situasi seperti ini mungkin tidak usah mandi yang penting cuci muka dan merapikan badan, lalu wudlu dan shalat, setelah itu cari ojeg tercepat, atau lari untuk pergi ke sekolah tepat waktu.

(3) *Compliant*

Tipe strategi ini terjadi jika seseorang mengalah pada rencana pihak lain yang telah membuat keputusan untuknya. Ia sangat pasif atau terbebani oleh otoritas figur. Contoh yang amat klasik antara lain: orang tua memutuskan anaknya untuk menjadi doctor tetapi anaknya tidak mau masuk dunia kedokteran.

(4) *Tipe Paralytic*

Tipe strategi terjadi ketika seseorang sangat takut atau sangat cemas untuk membuat suatu keputusan. Ia merasa tidak mampu memutuskan. Ia mungkin merasa tertekan atau didesak oleh dirinya sendiri atau orang lain untuk membuat keputusan, tetapi takut oleh konsekuensi dari keputusan yang diambilnya.

(5) *Intuitive*

Strategi intuitif merupakan strategi dalam membuat keputusan yang berdasarkan pada perasaan dari pada pemikiran. Hasilnya disebut keputusan intuitif. Keputusan ini mungkin tepat, tetapi tidak disertai atas hasil analisis keunggulan diri seperti bakat, kemampuan, minat, dan lain-lain.

(6) *Impulsive*

Strategi impulsif adalah proses pengambilan keputusan yang tidak mempertimbangkan alternatif lain. Pada strategi ini individu begitu menggebu-gebu ingin langsung mengambil keputusan tertentu. Ia tidak mengidentifikasi dan menganalisis alternatif lain.

(7) *Agonizing*

Agonize berarti menyakitkan sekali. Strategi *agonizing* berarti strategi pengambilan keputusan yang hasilnya sangat mungkin menyakitkan atau membuat orang kepayahan atau capaian karena kurang memiliki informasi yang lengkap tentang keputusan yang diambilnya. Misalnya, seseorang yang paham betul bahwa dirinya ingin menjadi seorang teknokrat, tetapi ia tidak memahami cabang-cabang keteknikan, teknik apa yang harus diambil. Mungkin ia memperoleh tentang spesialisasi keteknikan dari sekolah tetapi tidak lengkap.

(8) *Planful*

Pada strategi ini, individu dapat membuat perencanaan ketika mengambil keputusan. Ia memutuskan atas dasar perencanaannya yaitu. Ia mempertimbangkan baik perasaan maupun pengetahuan tentang kemampuan,

bakat, minat, dan nilai-nilai dalam membuat suatu keputusan, termasuk keputusan karier.²⁶

Adapun perspektif menurut James R. Evans & James. W. Dean, JR. Tentang strategi yang efektif. Terdapat 3 elemen yang harus dipenuhi. *Formal strategi contain three elements; 1) Goals to be achieved 2) Policies that guide or limit action, and 3) action sequences, or programs, that accomplish, the goals. Effective strategies develop around a few key concepts and thrusts that provide focus. The essence of strategy is to build a posture that is so strong in selective ways that the organization can achieve its goals despite unforeseeable external forces that may arise.*²⁷ Strategi formal berisi tiga elemen; 1) Tujuan yang ingin dicapai 2) Kebijakan yang memandu atau membatasi tindakan, dan 3) urutan tindakan, atau program, yang mencapai, tujuan. Strategi yang efektif berkembang di sekitar beberapa kelemahan dan dorongan utama yang memberikan fokus. Inti dari strategi adalah untuk membangun sikap yang begitu kuat dengan cara selektif sehingga organisasi dapat mencapai tujuannya meskipun ada kekuatan eksternal yang mungkin muncul dengan tidak terduga.

a. Teknik-teknik Pengambilan Keputusan

Dalam suatu kondisi ketika suatu organisasi akan melakukan pengambilan keputusan, maka hal yang perlu menjadi pertimbangan utama adalah apakah keputusan yang diambil dapat menjadi keputusan yang efektif, dimana diharapkan keputusan yang diambil dapat berdampak langsung dan bersifat positif bagi kepentingan organisasinya. Teknik-teknik pengambilan keputusan yang efektif ini akan membantu organisasi dalam membuat keputusan

²⁶ strategi pengambilan keputusan. (2012). Retrieved from

<https://cafe14kewirausahaan.wordpress.com/2012/01/07/bab-i-strategipengambilan-keputusan/>

²⁷ James R. Evans & James. W. Dean, JR. *Total Quality Management* (USA, South Western, 2003) Hal 348.

terbaik dikaitkan dengan ketersediaan informasi yang relevan. Dengan teknik-teknik yang sesuai, suatu organisasi dapat memetakan sejumlah konsekuensi yang akan muncul dari keputusan yang diambil atas alternatif solusi dan tindakan. Teknik yang digunakan bisa dimulai dari teknik yang sederhana, dikarenakan kemudahan akses mendapatkan informasi yang dibutuhkan, sampai kepada teknik-teknik yang dibangun atas landasan tesis *bounded rationality*. Penggunaan teknik-teknik pengambilan keputusan yang efektif tidak bisa dilepaskan dari dua pandangan yang sudah dibahas dalam bab sebelumnya. Ada banyak teknik pengambilan keputusan semisal teknik analisis pohon keputusan (*decision trees*), teknik *causal-effect* (hubungan sebab-akibat).²⁸

Teknik lain yang dapat digunakan untuk merencanakan Tindakan adalah analisis SWOT (*Strength – Weakness – Opportunity – Threat*). Teknik ini biasanya digunakan untuk membuat perencanaan mengenai pengembangan institusi dengan melihat dan mempertimbangkan faktor-faktor pendukung dan faktor-faktor penghambat baik dari dalam maupun dari luar organisasi (Mulyasa 2004: 68). Dengan teknik ini akan dihasilkan suatu strategi pengembangan institusi sebagai hasil atau simpulan atas analisis faktor-faktor internal dan eksternal yang mendukung dan menghambat *core bussiness* dari sebuah organisasi.²⁹

Adapun bagian ini kita akan mencoba membahas beberapa jenis teknik-teknik pengambilan keputusan yang efektif dengan melihat kondisi permasalahan yang ada dan menggunakan metode yang sederhana yaitu sebagai berikut:

²⁸ Agus Prastyawan, Yuni Lestari, Pengambilan Keputusan, (Surabaya: Unesa University Press, 2020), 51.

²⁹ Sodik Purwanto, “Pengambilan Keputusan di Lembaga Pendidikan Kejuruan Unggulan (Studi di Pika Semarang)” (Tesis, Program Pasca Sarjana Progm Studi Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Semarang, 2006), 32.

a) Analisis Diagram Pareto (*Pareto Analysis*)

Analisis pareto merupakan tehnik yang sederhana, yang membantu kita dalam memilih perubahan tindakan yang akan kita ambil secara efektif. Prinsip Pareto yang dikembangkan pada masa ekonomi klasik dipakai sebagai landasan tehnik ini, yaitu : dengan melakukan tindakan sebesar 25% dari keseluruhan tugas, maka kita dapat menghasilkan 75% keuntungan dari melaksanakan seluruh tugas. Analisis Pareto merupakan sebuah tehnik pengambilan keputusan yang bertujuan untuk menemukan perubahan yang akan memberikan manfaat terbesar bagi pengambil keputusan. *Tehnik ini berguna dalam kondisi terdapatnya sejumlah alternatif solusi dan tindakan yang memungkinkan yang dapat dipilih.*

b) Analisis Perbandingan Sepasang (*Paired Comparison Analysis*)

Tehnik pengambilan keputusan ini membantu kita dalam menetapkan tingkat kepentingan satu alternatif dibandingkan alternatif lainnya. Tehnik ini memudahkan proses pemilihan masalah yang paling penting untuk diselesaikan, atau memilih alternatif solusi yang paling akan mendatangkan manfaat terbesar bagi organisasi. Analisis ini membantu kita dalam menetapkan skala prioritas terutama sekali bila terdapat konflik pemanfaatan atas sumber daya yang terbatas. *Analisis menjadi penting ketika kita tidak memiliki data yang lengkap dan obyektif untuk mendasarkan pilihan kita.*

c) Analisis Jaringan (*Grid Analisis*)

Tehnik pengambilan keputusan ini merupakan tehnik yang berguna untuk menentukan pilihan atas satu alternatif solusi. Dimana penggunaanya yang paling efektif adalah bila kita dihadapkan pada sejumlah alternatif

solusi yang menarik, serta terdapatnya keragaman faktor yang harus dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan.

d) Teknik Implikasi Plus-Minus (*Plus-Minus Implications*, PMI)

Teknik-teknik pengambilan keputusan yang telah dibahas secara singkat di atas memfokuskan pada pemilihan satu tindakan dari sejumlah pilihan. Namun sebelum pilihan diambil, maka penting bagi kita untuk menimbang konsekuensi yang akan muncul, apakah baik buruk, menguntungkan-merugikan, kelebihan-kekurangan, dan sebagainya. Teknik pengambilan keputusan PMI menimbang implikasi plus dan minus dari suatu pilihan, solusi, atau tindakan. Teknik ini digunakan untuk melihat konsekuensi plus-minus atau pro-kontra dari suatu keputusan yang di ambil.

e) Analisis Kekuatan Lapangan (*Force Field Analysis*)

Teknik ini dipakai untuk melihat seluruh kekuatan yang mendukung dan menghambat sebuah keputusan. Teknik ini dapat dikatakan sebagai metode khusus untuk menimbang pandangan pro dan kontra atas sebuah pilihan. Dengan melakukan analisis terhadap sejumlah faktor kekuatan, maka kita dapat memperkuat kekuatan yang mendukung sebuah keputusan, dan mengurangi pengaruh dari kekuatan yang menghalangi terbentuknya keputusan yang baik.

f) Analisis Biaya dan Manfaat (*Cost/ Benefit Analysis*)

Teknik analisis biaya dan manfaat merupakan teknik yang digunakan untuk memutuskan kemungkinan membuat perubahan atas alternatif pilihan yang telah dipertimbangkan. Alternatif pilihan yang diajukan belum diimplementasikan, karena kita harus menghitung uang dan waktu yang akan digunakan hilang jika pilihan dilaksanakan. Teknik ini mudah digunakan

karena hanya menghitung nilai perkiraan manfaat dari suatu tindakan, dan menguranginya dengan biaya yang akan muncul.³⁰

b. Model-model pengambilan Keputusan

Model adalah representasi dari sebuah aspek dalam dunia nyata yang disederhanakan. Kadang-kadang model berupa objek, sebuah situasi atau proses. Namun, yang jelas model representasi yang nyata. Dengan adanya model dapat mengurangi informasi yang banyak menjadi bentuk dan ukuran yang lebih dapat dikelola. Oleh karena itu, menjadi alat penting dari alat-alat penting kerja dalam perumusan kebijakan, model ini sangatlah penting bagi merumuskan kebijakan yang sering diminta untuk membuat rekomendasi kebijakan.³¹

Ada 3 (tiga) model yang biasa digunakan decision maker dalam proses pengambilan keputusan, yaitu sebagai berikut:³²

1) Model Rasional (Rational Model)

Proses pengambilan keputusan yang terdiri dari serangkaian tahapan yang harus dilakukan oleh para decision maker (tim) guna memperoleh hasil yang logis dan akurat (optimal). Tahapan pada proses pengambilan keputusan rasional adalah sebagai berikut:

- (1) Mendefinisikan dan mendiagnosa masalah, untuk hal ini diperlukan 3 hal, yaitu : kepekaan (selalu memantau lingkungan eksternal dan internal serta mendeteksi yang mungkin akan menimbulkan persoalan), interpretasi (menggali dan menentukan faktor yang paling mungkin akan menjadi persoalan) dan integrasi (mengkaitkan hasil interpretasi dengan tujuan yang ingin dicapai).

³⁰ Agus Prastyawan, Yuni Lestari, *Pengambilan Keputusan*, (Surabaya: Unesa University Press, 2020), 70.

³¹ Nanang Fattah, *Analisis Kebijakan Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013), 63.

³² Eliana Sari, *Pengambilan Keputusan dalam Organisasi*, (Jakarta Timur: Jayabaya, 2007), 17.

- (2) Mencari Solusi-solusi Alternatif, melalui pencarian informasi tambahan, berfikir kreatif dan inovatif, dll untuk tetap dapat mencapai sasaran.
- (3) Mengevaluasi dan Membandingkan Solusi, untuk mencari solusi dengan pencapaian hasil yang paling optimal (efisien, efektif).
- (4) Memilih Solusi Terbaik, dengan mempertimbangkan antara pencapaian hasil optimal dengan semua sumber daya yang dimiliki.
- (5) Mengimplementasikan Solusi yang Dipilih, secara benar dan terarah.
- (6) Melakukan Tindak Lanjut dan Mengontrolnya, sehingga match antara solusi dan hasil yang diperoleh. Menetapkan Tujuan-tujuan, yang lebih realistis untuk dicapai setelah mengidentifikasi persoalan yang mungkin muncul.

2) Model Rasionalitas Terbatas (Bounded Rationality Model)

Proses pengambilan keputusan yang memungkinkan para decision maker menempuh solusi yang berbeda meskipun persoalan yang dihadapi sama, mengingat setiap individu memiliki tingkat kemampuan dan personality yang berbeda. Tipe keputusan yang diambil diantaranya:

- (1) Menempuh solusi yang lebih mudah (dapat dicapai dan diterima, tidak kontroversial dan aman) tidak berorientasi memperoleh hasil yang terbaik.
- (2) Menempuh solusi hanya dengan melakukan upaya secara terbatas (menggunakan waktu, energi dan upaya sesedikit mungkin).
- (3) Menempuh solusi hanya dengan memiliki informasi yang tidak memadai (hasil yang diperoleh selain tidak optimal juga tidak akurat).

3) Model Politik (Political Model)

Proses pengambilan keputusan yang bertujuan untuk memenuhi kepentingan kekuasaan tertentu (stakeholders), sehingga keputusan yang diambil sangat sarat dengan intervensi. Semua proses pengambilan keputusan, mulai dari identifikasi persoalan, menentukan sasaran, memilih solusi alternatif dan memutuskan tindakan solusi sangat tergantung dari pihak pemilik kekuasaan tersebut.

Dikemukakan oleh Dror dan Islamy mengemukakan bahwa ada tujuh model keputusan, yaitu:

- a) Model rasional murni, yaitu model yang mengembangkan kebijakan secara rasional.
- b) Model ekonomi, yaitu model yang mengembangkan kebijakan berdasarkan pertimbangan faktor ekonomi.
- c) Model keputusan berurutan, yaitu kebijakan yang mendasari pengambilan keputusan atas dasar beberapa kebijakan alternatif yang diperoleh dari eksperimen.
- d) Model inkremental, yaitu model yang menggunakan pendekatan pengambilan kebijakan atas dasar perubahan sedikit demi sedikit.
- e) Model memuaskan, yaitu model yang mendasarkan keputusan atas dasar kebijakan alternatif yang paling memuaskan tanpa menilai kritis alternatif lain.
- f) Model ekstrarasional, yaitu model yang mendasarkan pengambilan kebijakan atas dasar dan pertimbangan sangat rasional.

g) Model optimal, yaitu model yang mendasarkan pengambilan keputusan atas dasar gabungan berbagai metode secara terpadu untuk menghasilkan kebijakan yang optimal dan dapat diterima oleh semua pihak.

Simon dalam bukunya "*Administrative behavior*". Ada tiga tahap dalam model itu yakni: Penyelidikan Perancangan, dan Penilaian. Ketiga langkah ini merupakan langkah-langkah yang berkesinambungan satu sama lain. Tahap-tahap pokok proses pengambilan keputusan model simon dapat digambarkan sebagai berikut:³³



c. Dasar-dasar Pengambilan Keputusan

G.R Terry menjelaskan dasar-dasar dari pengambilan keputusan yang berlaku, antara lain:

a) Intuisi

Keputusan yang diambil berdasarkan intuisi atau perasaan lebih bersifat subjektif yaitu mudah terkena sugesti, pengaruh luar dan faktor kejiwaan lainnya. Sifat subjektif dari keputusan intuitif ini terdapat beberapa keuntungan, yaitu:

- (1) Pengambilan keputusan oleh satu pihak sehingga mudah untuk memutuskan.
- (2) Keputusan intuitif lebih tepat untuk masalah-masalah yang bersifat kemanusiaan.

³³ Engkoswara., Aan Komariyah, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Penerbit Alfabeta, 2011), 109.

Pengambilan keputusan yang berdasarkan intuisi membutuhkan waktu singkat untuk masalah-masalah yang dampaknya terbatas, pada umumnya pengambilan keputusan yang bersifat intuitif akan memberikan kepuasan. Akan tetapi, pengambilan keputusan ini sulit diukur kebenarannya karena kesulitan mencari pembandingnya. Dengan kata lain, hal ini diakibatkan pengambilan keputusan intuitif hanya diambil oleh satu pihak saja sehingga hal-hal yang lain sering diabaikan.

b) Pengalaman

Dalam hal tersebut, pengalaman memang dapat dijadikan pedoman dalam menyelesaikan masalah. Keputusan yang berdasarkan pengalaman sangat bermanfaat bagi pengetahuan praktis. Pengalaman dan kemampuan untuk memperkirakan apa yang menjadi latar belakang masalah dan bagaimana arah penyelesaiannya sangat membantu dalam memudahkan pemecahan masalah. dalam hal ini dapat berupa pengalaman hidup yang terkait dengan pengalaman (proses adaptasi), dan culture.³⁴

c) Fakta

Keputusan yang berdasarkan sejumlah fakta, data dan informasi yang cukup itu memang merupakan keputusan yang baik dan solid, namun untuk mendapatkan informasi yang cukup itu sangat sulit.

d) Wewenang

Keputusan yang berdasarkan wewenang semata akan menimbulkan sifat rutin dan mengasosiasikan dengan praktik diktatorial. Keputusan berdasarkan wewenang kadangkala oleh pembuat keputusan sering melewati permasalahan yang seharusnya dipecahkan justru menjadi kabur atau kurang jelas.

³⁴ T. Arroba, *Decision making by Chinese*, (US. Journal of Social Psychology.2016), 102 –116.

e) Rasional

Keputusan yang bersifat rasional berkaitan dengan daya guna. Masalah-masalah yang dihadapi merupakan masalah yang memerlukan pemecahan rasional. Keputusan yang dibuat berdasarkan pertimbangan rasional lebih bersifat objektif.³⁵

Berdasarkan seluruh rangkaian akar diatas dalam mengambil sebuah keputusan berpotensi menghasilkan fakta yang perlu dianalisis terlebih dahulu karena setiap hal yang berkaitan dengan segala aktivitas pengambilan keputusan memiliki ciri khas tersendiri. Dalam perspektif Drummond diungkapkan bahwa *“All decision-making activity is potentially political. Every gesture, every piece of information, every opinion voiced, and every line of reasoning may reflect an ulterior motive”*.³⁶ jadi segala aktivitas pengambilan keputusan berpotensi politis, setiap gerak geriknya dan setiap informasi yang didapat memiliki motif tersembunyi. Hal ini tentu perlu dianalisa secara penuh guna mencapai visi yang diharapkan.

2. Mutu Pengelolaan

a) Pengertian Mutu Pengelolaan

Dalam dunia pendidikan dikemukakan oleh Edward Sallis bahwasanya mutu diartikan sebagai standar produk dan jasa serta standar pelanggan. Standar produk dan jasa yang dimaksud hal tersebut adalah pendidikan yang bermutu apabila pelayanan dan produk memiliki kesesuaian dengan spesifikasi, kesesuaian dengan tujuan dan manfaat, tanpa cacat serta selalu baik dari awal. Sedangkan yang dimaksud dengan standar pelanggan adalah pelayanan dan produk pendidikan

³⁵ Ibnu Syamsi, *Pengambilan Keputusan dan Sistem Informasi*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2000) 16.

³⁶ Helga Drummond, *Effective Decision Making*, (London: Biddles Ltd, Guildford and Kings Lynn, 1996) 53.

bisa dikatakan bermutu, apabila dapat memuaskan pelanggan dengan cara memenuhi kebutuhan dan menyenangkan mereka.³⁷

Peningkatan mutu dapat dikatakan sebagai isu utama yang sering menjadi bahan diskusi baik secara ilmiah maupun non ilmiah di lembaga pendidikan. Lembaga pendidikan yang baik akan terus melakukan inovasi-inovasi agar upaya peningkatan mutu dapat diraih.³⁸ Sementara itu, The International Standar Organization (ISO) menguraikan bahwa mutu atau kualitas itu adalah totalitas fitur-fitur dan karakteristik-karakteristik dari produk atau layanan yang berpengaruh pada kemampuan untuk memenuhi kebutuhan tertentu atau kebutuhan tersirat, artinya jika produk atau layanan itu memberikan kepuasan pada konsumen maka produk atau layanan itu dikatakan bermutu.³⁹

Apabila mutu tersebut masuk ke dalam ruang lingkup pengelolaan pendidikan maka hal tersebut dapat dinyatakan bahwa mutu pengelolaan merupakan kemampuan lembaga pendidikan dalam pengelolaan secara operasional dan efisien terhadap komponen-komponen yang berkaitan dengan sekolah sehingga menghasilkan nilai tambah terhadap komponen tersebut sesuai dengan norma/standar (Standar Nasional Pendidikan) yang berlaku. Ketika mutu pengelolaan dinyatakan berkualitas dalam pencapaiannya maka dapat dipastikan output yang akan dicapai dapat sesuai dengan yang diharapkan hal ini tentu menjadi barometer dalam berhasilnya suatu pencapaian mutu pendidikan yang ada di lembaga tersebut serta dapat diakui secara penuh.

Kaitannya dalam hal ini dapat dikatakan selaras dengan perspektif Menurut H. Abdul Muhith, S.Ag. M.Pd.I bahwa mutu pendidikan adalah kualitas

³⁷ Edswar Sallis, *Total Quality Management in Education*, (London: Kogan Page Limited, 2002), 57

³⁸ H. Abdul Muhith, dkk, *Teori dan Implementasi Penjamin Mutu di Perguruan Tinggi* (Lumajang: KLIK MEDIA, 2023)

³⁹ Gaspers Vincent, *Total Quality Control* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2008).

pendidikan yang mengacu pada masukan, proses, keluaran, dan dampaknya. Mutu masukan merupakan segala hal yang perlu tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses pendidikan. Mutu masukan pendidikan ini dapat dilihat dari beberapa sisi. Pertama, kondisi baik atau tidaknya masukan sumber daya manusia, seperti pengelola lembaga pendidikan yang memiliki visi-misi serta kapabel, guru dan siswa; kedua, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan material berupa sarana prasarana serta media pembelajaran pendidikan; ketiga, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan yang perangkat lunak, seperti peraturan, deskripsi kerja, dan struktur organisasi pendidikan; dan keempat, mutu masukan yang bersifat harapan dan kebutuhan, seperti visi, motivasi, ketekunan, dan cita-cita. Sedangkan mutu proses pembelajaran mengandung makna bahwa kemampuan sumber daya pendidikan untuk mentransformasikan multi jenis masukan dan situasi untuk mencapai derajat nilai tambah tertentu dari siswa.⁴⁰

b) Karakteristik Mutu Pengelolaan

Jika mutu pengelolaan dinyatakan berhasil dalam pencapaiannya maka dapat dipastikan hal tersebut akan berdampak penuh terhadap mutu pendidikan itu sendiri. Mutu pendidikan diukur secara universal baik dari segi input, proses, output maupun outcome. Ada 13 karakteristik yang dinilai dalam hal mutu pendidikan yaitu :

- 1) Kinerja (*performan*).
- 2) Waktu wajar (*timelines*)
- 3) Handal (*reliability*).
- 4) Data tahan (*durability*)
- 5) Indah (*aesteties*).

⁴⁰ H. Abdul Muhith, S.Ag, M.Pd.I, *Dasar Dasar Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan*, (Yogyakarta, Samudra Biru 2017) hal. 21

- 6) Hubungan manusiawi (*personal interface*).
- 7) Mudah penggunaannya (*easy of use*).
- 8) Bentuk khusus (*feature*).
- 9) Standar tertentu (*comformence to specification*).
- 10) Konsistensi (*concistency*).
- 11) Seragam (*uniformity*).
- 12) Mampu melayani (*serviceability*).
- 13) Ketepatan (*acuracy*)⁴¹

3. Madrasah Tsanawiyah (MTs)

a) Pengertian Madrasah Tsanawiyah (MTs)

Madrasah Tsanawiyah (MTs) adalah satuan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan umum dengan kekhasan agama Islam yang terdiri dari 3 (tiga) tingkat pada jenjang pendidikan dasar sebagai lanjutan dari Sekolah Dasar, MI atau bentuk lain yang sederajat, yang statusnya diakui sama atau setara dengan Sekolah Dasar dan MI. Sejalan dengan PP No. 28 Tahun 1990 dalam perundangan bahwa MI sama dengan SD dan MTs sama dengan SMP yang berciri khas agama Islam yang diselenggarakan oleh Kementerian Agama.⁴²

Pendidikan Madrasah Tsanawiyah ditempuh dalam waktu 3 tahun, mulai dari kelas 7 sampai kelas 9. Murid kelas 9 diwajibkan mengikuti Ujian Nasional yang mempengaruhi kelulusan siswa akan tetapi untuk tahun ini hanya ada Ujian Madrasah. Lulusan MTs dapat melanjutkan pendidikan ke Madrasah Aliyah atau Sekolah Menengah Atas/Sekolah Menengah Kejuruan. Kurikulum Madrasah Tsanawiyah sama dengan kurikulum sekolah menengah pertama, hanya saja pada MTs terdapat porsi lebih banyak mengenai pendidikan agama Islam. Selain

⁴¹ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktek Dan Riset Pendidikan*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2006), hal. 411

⁴² Luthfia Disha Putri, *Perancangan Modul Kerajinan Untuk Madrasah Tsanawiyah Nurussalam Ciamis* (Ciamis: Universitas Pendidikan Indonesia, 2018) hal 1.

mengajarkan mata pelajaran sebagaimana sekolah dasar, juga ditambah dengan pelajaran-pelajaran seperti: Alqur'an Hadits, Akidah Akhlak, Fiqih, Sejarah Kebudayaan Islam, dan Bahasa Arab.

b) Model pengambilan Keputusan Kepala di Madrasah Tsanawiyah

Model pengambilan Keputusan di Madrasah Tsanawiyah merupakan bentuk skema, sebuah mekanisme, atau prosedur yang digunakan dengan menentukan pilihan dari beberapa alternatif yang ada untuk menetapkan suatu tindakan dalam mencapai suatu tujuan yang diinginkan dengan berdasarkan pada standar operasional prosedur yang ada pada satuan pendidikan formal yang bersifat kompleks dan unik dengan kekhasan agama Islam yang ada di bawah naungan Kementerian Agama (Ali, 2013).⁴³

Berdasarkan uraian diatas dapat dikatakan bahwa pengambilan keputusan khususnya di Madrasah Tsanawiyah tentu memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi. Sehingga dalam proses pengambilan keputusan seorang kepala madrasah berhasil serta mampu dalam menyikapi hal tersebut dengan sebaik-sebaiknya. Kepala madrasah yang berhasil yaitu apabila ia memahami keberadaan madrasah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan sebagai seseorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin madrasah.⁴⁴ Karena nantinya seorang pemimpin akan diminta pertanggungjawabannya di akhirat nanti. Sebagaimana hadits Rasulullah Saw.

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Artinya : Setiap dari kalian adalah pemimpin dan tiap tiap pemimpin akan dimintai pertanggung jawaban. (H.R. Bukhori)

⁴³ Imam Turmudi, diunduh di <https://digilib.esaunggul.ac.id/> pada tanggal 03 Mei 2023

⁴⁴ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2007), h. 81

Hadits di atas menunjukkan bahwa setiap pemimpin terhadap apapun dan kepada siapapun akan selalu diminta pertanggungjawabannya dari segala hasil kepemimpinannya. Demikian pula untuk seorang pemimpin lembaga pendidikan.

Dapat dikatakan pula bahwa sukses tidaknya seseorang menjalankan peranannya sebagai pemimpin akan sangat tergantung bukan karena keterampilannya melakukan kegiatan-kegiatan operasional, akan tetapi akan dinilai terutama dari kemampuannya mengambil keputusan. Jika demikian halnya, maka salah satu persyaratan kepemimpinan yang perlu dipenuhi oleh setiap orang yang menduduki jabatan pimpinan ialah keberanian untuk mengambil keputusan yang cepat, tepat, praktis, dan rasional serta memikul tanggung jawab atas akibat resiko yang timbul sebagai konsekuensi dari keputusan yang diambilnya.

Sebagaimana dianalisis dalam Firman Allah Q.S. Ali-Imran Ayat 159:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۚ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ
وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

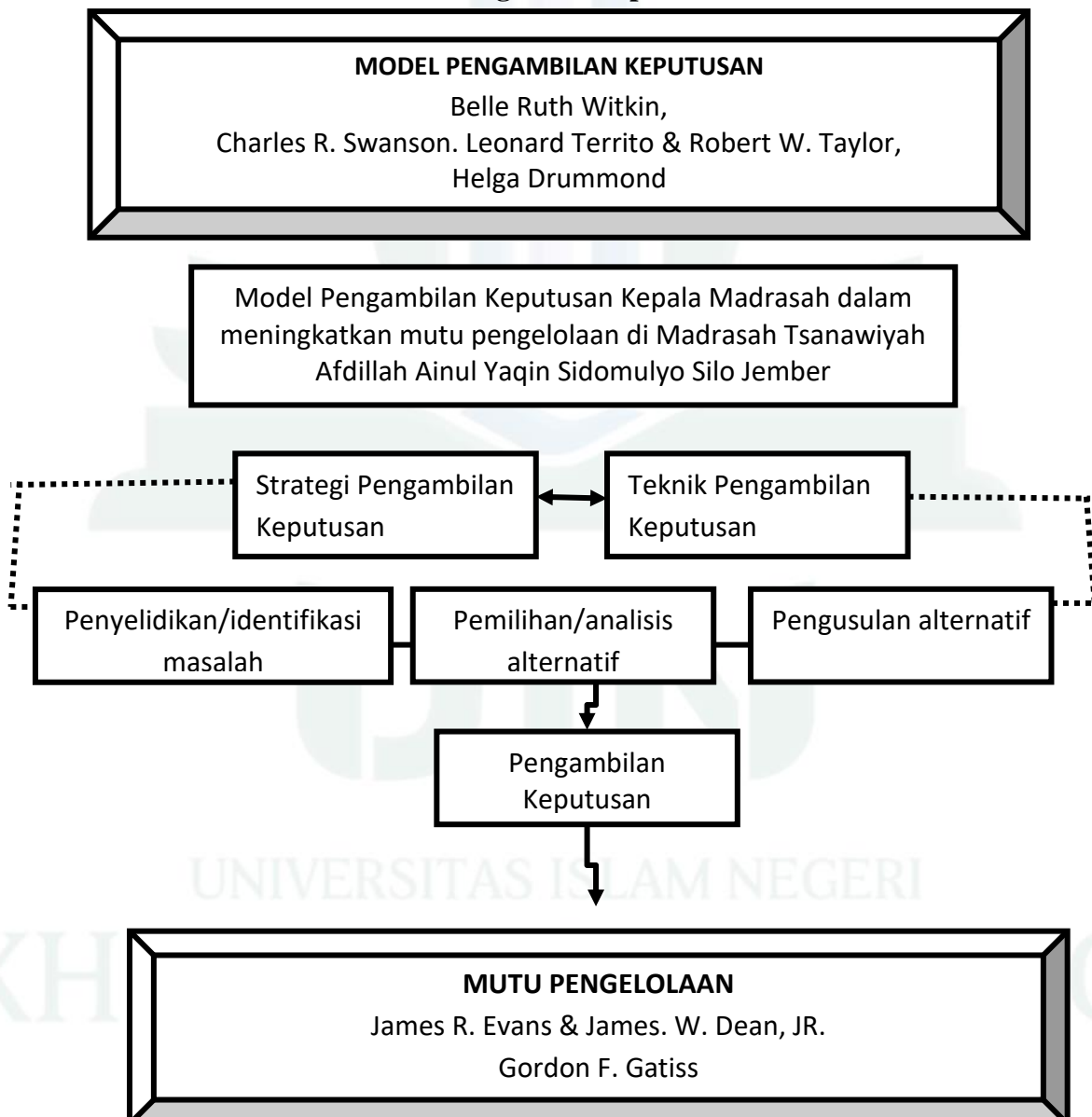
Artinya: Maka berkat rahmat Allah engkau (Muhammad) berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya engkau bersikap keras dan berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekitarmu. Karena itu maafkanlah mereka dan mohonkanlah ampunan untuk mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian, apabila engkau telah membulatkan tekad, maka bertawakallah kepada Allah. Sungguh, Allah mencintai orang yang bertawakal.

Ayat di atas menjelaskan tentang bagaimana bentuk kepemimpinan dalam menjalankan tugasnya dalam pengambilan keputusan. Pada hakikatnya pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap suatu masalah yang dihadapi.

4. Kerangka Konseptual

Berdasarkan teori-teori tentang Pengambilan Keputusan dalam meningkatkan mutu pengelolaan di Madrasah Tsanawiyah sebagai konsep memperjelas alur yang akan dipaparkan penelitian maka kerangka yang dibangun bisa dilihat dari gambar di bawah ini:

Tabel 1.3
Kerangka Konseptual



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif⁴⁵. Alasan penulis menggunakan pendekatan ini dikarenakan data-data yang dikumpulkan oleh peneliti berupa informasi dalam bentuk deskripsi dengan latar alami tentang pengambilan keputusan sekolah dalam meningkatkan mutu pengelolaan pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember. hal ini sejalan dengan pendapat *Bogdan Rober and Biklen Knopp*:

*“Qualitative research is descriptive. The data collected take the form of words or pictures rather than numbers. The written results of the research contain quotations from the data to illustrate and substantiate the presentation. The data include interview transcripts, fieldnotes, photographs, videotapes, personal documents, memos, and other official records.”*⁴⁶

Penelitian kualitatif merupakan bentuk penelitian yang bersifat deskriptif. Data yang dikumpulkan berupa kata-kata deskripsi kalimat dan diperkuat dengan gambar, data tersebut terakumulasi dalam transkrip interview, foto, video tape, catatan lapangan serta dokumen resmi lainnya.

Sedangkan Jenis penelitian yang peneliti gunakan adalah pendekatan studi kasus.⁴⁷ Studi kasus adalah pendekatan kualitatif di mana peneliti mengeksplorasi sistem terikat (kasus) atau sistem berbatas ganda (kasus) dari waktu ke waktu, melalui pengumpulan data yang rinci dan mendalam yang melibatkan berbagai sumber informasi (observasi, wawancara, materi audiovisual, dan dokumen dan laporan), dan

⁴⁵ Abd.Muhith, Wahid Amirul dan Rahmat Baitullah, Metodologi Penelitian (Jogjakarta: Bildung, 2020),12 .

⁴⁶ Robert C, Bogdan, *Qualitative Research for Education, an Introduction to Theory and Method* (Boston: Pearson Education, 2007), 5.

⁴⁷ Abd.Muhith, Wahid Amirul dan Rahmat Baitullah, Metodologi Penelitian...13

melaporkan deskripsi kasus dan tema berbasis kasus. misalnya, beberapa program (studi multi lokasi) atau satu program (studi dalam lokasi).

Peneliti menggunakan jenis studi kasus karena obyek yang diperoleh berupa model pengambilan keputusan dalam meningkatkan mutu pengelolaan pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember.

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat dimana peneliti melakukan aktivitas penelitiannya, termasuk mencari data-data obyektif yang digunakan untuk menjawab masalah yang ditetapkan. Dalam hal ini calon peneliti harus mempersiapkan bahan, bahkan mempersiapkan secara pasti di daerah mana dilakukan penelitian, yang dimaksudkan daerah di sini adalah populasi berada, masalah itu akan diungkap dan data itu akan dikumpulkan.

Adapun yang menjadi lokasi penelitian dalam penelitian ini adalah Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember yang terletak di Desa Sidomulyo Kecamatan Silo, Kabupaten Jember. Lokasi tersebut dipilih dengan pertimbangan sebagai berikut:

1. Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember merupakan lembaga pendidikan yang perkembangannya cukup cepat. Dibuktikan dengan pencapaiannya dalam perkembangan infrastruktur yang relatif cepat di usianya yang masih muda.
2. Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember merupakan lembaga pendidikan formal yang memiliki iklim dan suasana yang cukup berbeda dengan tempat lain.

3. Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember letaknya strategis bagi penduduk pedesaan namun tidak terlalu mudah dijangkau oleh peneliti, hal tersebut menjadi pengalaman baru bagi peneliti sendiri.

C. Kehadiran Peneliti

Dalam penelitian ini peneliti sebagai instrumen sekaligus pengumpulan data, maka kehadiran peneliti di lapangan sangat penting yaitu sebagai pengamat penuh, peneliti langsung mengawasi atau mengamati objek penelitian dan diketahui oleh subjek penelitian. Tujuannya yaitu untuk mendapatkan hasil penelitian yang valid dan sesuai dengan realita yang ada.

Peneliti sebagai pengamat dan mengawasi obyek penelitian serta mengadakan interview langsung dengan kepala madrasah dan para guru di Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember berkaitan dengan fokus yang akan diteliti yaitu tentang peran kepala madrasah sebagai leader, manajer dan motivator dalam meningkatkan budaya literasi pada siswa Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember.

Selanjutnya peneliti dalam penelitian ini diketahui statusnya oleh informan atau subyek, karena sebelumnya peneliti mengajukan surat izin terlebih dahulu kepada lembaga Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember. Sedangkan peran peneliti dalam hal ini adalah pengamat penuh dan di samping itu kehadiran peneliti diketahui statusnya sebagai peneliti oleh Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember.

D. Subyek Penelitian

Pada bagian ini dilaporkan jenis data dan sumber data. Uraian tersebut meliputi data apa saja yang ingin diperoleh, siapa yang hendak dijadikan informan

atau subyek penelitian, bagaimana data akan dicari dan dijaring sehingga validitasnya dapat dijamin.

Pemilihan subjek penelitian (informan) dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik *purposive*, penentuan sumber informasi secara *purposive* dilandasi tujuan atau pertimbangan tertentu terlebih dahulu. Oleh karena itu, pengambilan sumber informasi (informan) didasarkan pada maksud yang telah ditetapkan sebelumnya, Istilah *Purposive* sendiri dapat diartikan sebagai maksud, tujuan, atau kegunaan.⁴⁸

Adapun penentuan informan di dalam penelitian ini didasarkan pada kriteria: (a) mereka yang menguasai atau memahami suatu melalui proses ekulturasi, sehingga sesuatu itu bukan sekedar diketahui, tetapi juga dihayati. (b) mereka yang tergolong masih sedang berkecimpung atau terlibat pada kegiatan yang tengah diteliti. (c) mereka yang mempunyai waktu yang memadai untuk diminta informasi (d) mereka yang tidak cenderung menyampaikan informasi hasil “kemasannya” sendiri. (e) mereka yang pada mulanya tergolong “cukup asing” dengan peneliti sehingga lebih menggairahkan untuk dijadikan semacam guru atau narasumber.⁴⁹ Subyek penelitian dalam penelitian ini, adalah sebagai berikut:

- a. Kepala Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember, Alasan sebagai informan penelitian karena kepala Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember berperan sebagai *leader*, manajer dan motivator.

⁴⁸ A. Muri Yusuf, *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif & Penelitian Gabungan* (Jakarta: Prenada Media, 2014), 369.

⁴⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (Bandung: Akfabeta, 2017), 221.

- b. Waka kurikulum Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember, Alasan sebagai informan penelitian karena waka kurikulum memiliki tugas menyusun program pembelajaran, persiapan mengajar dan mengatur program penilaian sehingga sangat sangat memahami.
- c. Waka kesiswaan Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember, Alasan sebagai informan penelitian karena waka kesiswaan memiliki bertugas dalam melakukan pengelolaan terhadap siswa.
- d. Guru Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember. Alasan sebagai informan penelitian karena guru merupakan elemen yang sangat penting terkait dengan suksesnya program pembelajaran.
- e. Komite Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember. Alasan sebagai informan penelitian karena komite madrasah adalah sebagai pemberi pertimbangan dan kebijakan madrasah, serta mengawasi pelayanan pendidikan di Madrasah.
- f. Staf Tata Usaha (TU) Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember, Alasan sebagai informan penelitian karena TU berhubungan langsung dengan administrasi madrasah dan dokumentasi.

E. Sumber Data

Sumber data pada penelitian ini yakni sumber data primer adalah sumber atau informan yang membidangi terhadap informasi atau data yang hendak dicari sumber data primer terdiri dari:

1. Informan

- a) Oki Satria Y., S.Pd., M.Pd sebagai kepala Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember
- b) Amirul Mutaqin, S.Pd sebagai Waka Kurikulum di Madrasah Tsanawiyah

Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember

c) Faridatul Jannah, S.Pd sebagai Waka Kesiswaan di Madrasah Tsanawiyah

Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember

d) Suyono, S.Pd sebagai Tenaga Pendidik di Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul

Yaqin Sidomulyo Silo Jember

e) Misran, S.Pd sebagai Komite di Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin

Sidomulyo Silo Jember

f) Ust. Fatus, S.Pd sebagai Tenaga Pendidikan/Staf TU di Madrasah Tsanawiyah

Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember

2. Kegiatan

Kegiatan proses manajemen yang basisnya berfokus pada strategi dan teknik-teknik pengambilan keputusan dalam meningkatkan mutu pengelolaan pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember.

3. Dokumentasi

1) Foto saat rapat rancangan strategi pengambilan keputusan oleh Ketua Madrasah bersama dewan guru di Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember.

2) Foto saat rapat Koordinasi dan Komunikasi terkait Teknik-teknik Pengambilan Keputusan di Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember.

3) Dokumen/Struktur di Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember.

F. Teknik Pengumpulan Data

Tujuan utama dalam teknik atau cara mengumpulkan data adalah untuk mendapatkan data yang sesuai dengan permasalahan penelitian. Untuk dapat memperoleh

data yang sesuai dengan standart data yang ditetapkan maka seorang peneliti harus memahami teknik pengumpulan data yang meliputi observasi, wawancara dan dokumentasi.⁵⁰ Berikut uraian teknik pengumpulan data dalam penelitian ini:

1. Observasi

Observasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis observasi partisipasi pasif, artinya peneliti tidak melakukan keterlibatan diri secara aktif dalam kegiatan yang dilakukan oleh subyek yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian. Sehingga peneliti hanya bertugas sebagai pengamat kegiatan yang dilakukan oleh subyek penelitian. Untuk memperkuat kredibilitas data yang diperoleh, peneliti juga mengkombinasikan dengan observasi terstruktur yakni peneliti membuat rancangan sistematis terhadap hal apa saja yang perlu diamati.

Data yang diperoleh dalam kegiatan observasi adalah data yang berkaitan dan mendukung fokus dalam penelitian, diantaranya:

- a) Rancangan strategi Pengambilan Keputusan kepala dalam meningkatkan mutu pengelolaan pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember.
- b) Proses Teknik-teknik Pengambilan Keputusan kepala dalam meningkatkan mutu pengelolaan pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember.
- c) Dokumen/draf peraturan sekolah/madrasah di Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember.

2. Wawancara

Sebagai teknik pengumpul data melalui kegiatan Tanya jawab dan berdialog dengan informan, teknik wawancara bertujuan untuk memperoleh data sesuai dengan

⁵⁰ Sugiono, Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D, (Bandung: Alfabeta, 2014), 224

pengetahuan informan yang terkait dengan data yang akan dicari.⁵¹

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik wawancara mendalam agar secara jelas dan terbuka permasalahan dapat dikemukakan oleh narasumber atau informan, mereka diminta agar berkenan dalam menjawab pertanyaan yang telah disiapkan oleh peneliti sebelumnya.⁵²

Pertanyaan-pertanyaan yang disiapkan oleh peneliti yang digunakan untuk menggali informasi adalah pertanyaan yang berkaitan dengan fokus penelitian yang telah ditentukan oleh peneliti. Peneliti membawa pedoman interview dapat berupa point penting pertanyaan sesuai topic agar peneliti dapat memperoleh data dan informasi terbaru terhadap fokus kajian penelitian. Data yang diperoleh melalui kegiatan wawancara meliputi:

- a) Rancangan strategi Pengambilan Keputusan kepala dalam meningkatkan mutu pengelolaan pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember.
- b) Proses Teknik-teknik Pengambilan Keputusan kepala dalam meningkatkan mutu pengelolaan pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember.
- c) Struktur sekolah/madrasah di Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember.

3. Dokumentasi

Dokumen dapat berupa tulisan, gambar, dokumen file atau karya-karya tertulis dan arsip. Dalam teknik pengumpulan data jenis dokumenyasi ini, peneliti hanya perlu mengkaji dokumen yang ada, sehingga tidak begitu melibatkan subjek penelitian. Dokumen yang dipilih dan dikaji dalam penelitian dapat juga berupa

⁵¹ Mundir, Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif, (Jember: STAIN Jember Press, 2013), 186.

⁵² Sugiono, Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D, 233.

pendapat, teori maupun kajian teologis lainnya yang memiliki relevansi dengan fokus penelitian yang diambil.⁵³

Data yang diperoleh dari teknik dokumentasi dalam penelitian ini adalah:

- 1) Buku pedoman penyelenggaraan Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember.
- 2) Notulen rapat program kerja dan rapat evaluasi di Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember.
- 3) Dokumen kegiatan dan aktivitas-aktivitas yang ada di Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember.
- 4) Dokumen administrasi berupa struktur organisasi di Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember.
- 5) Dokumen/draf peraturan sekolah/madrasah di Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember.
- 6) Foto saat proses wawancara berlangsung dengan latar tempat.

G. Analisis Data

Sebagai proses atau kegiatan mencari dan menyusun secara sistematis terhadap data-data yang telah diperoleh melalui teknik pengumpulan data, teknik analisis data yang digunakan berpedoman dari Matthew B. Miles and A. Michael Huberman & Johnny Saldana⁵⁴ menjelaskan tiga tahapan analisis data yakni:

1. Kondensasi Data (*Data Condensation*)

“Data condensation refers to the process of selecting, focusing, simplifying, abstracting, and/or transforming the data that appear in the full corpus (body) of written-up field notes, interview transcripts, documents, and other empirical materials.

⁵³ Margono, Metodologi Penelitian Pendidikan, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2010), 181.

⁵⁴ Matthew B. Miles and A. Michael Huberman & Johnny Saldana, *Qualitative Data Analysis: a Methods Sourcebook Third Edition*, (United States of America: SAGE Publication, 2014), 31-33.

*By condensing, we're making data stronger.*⁵⁵ Tahap pertama adalah kondensasi data. Kondensasi data mengacu pada proses memilih, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstraksi, dan/atau mengubah data yang muncul dalam korpus penuh (tubuh) catatan lapangan tertulis, wawancara transkrip, dokumen, dan bahan empiris lainnya. Kondensasi adalah suatu bentuk analisis yang menajamkan, memilah, memfokuskan, membuang, dan mengatur data sedemikian rupa suatu cara bahwa kesimpulan “final” dapat ditarik dan diverifikasi. Berikut tahapan kondensasi data

- a) *Selecting*, merupakan proses menyeleksi keseluruhan data yang beragam, dipilih dan ditentukan mana data yang memiliki keterkaitan atau berhubungan dengan penelitian ini. Keseluruhan data yangi dikumpulkan kemudian dipilah yang berkaitan dengan fokus penelitian. Jadi, setiap data yang ada relevansi dengan Model Pengambilan Keputusan Rasional di Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember.
- b) *Focusing*, Peneliti mengerutkan data sesuai dengan fokus. Peneliti mengelompokkan data didasarkan pada fokus dalam penelitian. Peneliti menandai setiap data yang berkaitan dengan fokus yakni Strategi dan Teknik-teknik pengambilan keputusan dalam meningkatkan mutu pengelolaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember. Sedangkan data yang tidak berhubungan dengan fokus penelitian dan tidak digunakan, maka disingkirkan.
- c) *Simplifying*, Penyederhanaan data yang diperoleh dilakukan dengan cara menentukan tema pokok dan hal-hal penting yang dapat menjadi sub bahasan dalam setiap fokus penelitian. Dalam hal ini data yang didapat adalah Strategi

⁵⁵ Miles, Huberman, dan Saldana, *Qualitative Data Analysis a Methods Sourcebook* (Arizona State University: Third Edition, 2014), 9-14.

dan Teknik-teknik pengambilan keputusan dalam meningkatkan mutu pengelolaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember.

- d) *Abstracting*, Dalam tahap ini, peneliti membuat ringkasan atau resume dari berbagai data yang didapatkan yang berkaitan dengan fokus penelitian. Seterusnya, peneliti memastikan apakah data-data yang diringkas itu sudah menjawab fokus penelitian. Jika sudah dianggap cukup, peneliti diperkenankan melanjutkan proses berikutnya, namun jika ringkasan data belum menjawab fokus penelitian, maka peneliti hendaknya kembali menggali data kepada informan mengenai fokus tersebut. Data yang berkaitan dengan jawaban fokus penelitian adalah data yang berkaitan dengan Strategi dan Teknik-teknik pengambilan keputusan kepala dalam meningkatkan mutu pengelolaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember.
- e) *Transforming*, peneliti menyatukan data yang diperoleh dengan menyusunnya menjadi kalimat yang berkelanjutan untuk mempermudah pengecekan dalam setiap temuan dan pembahasan sekaligus dalam melakukan analisa data. Hal ini dilakukan secara hati-hati dan seksama pada setiap data yang berhasil dikumpulkan dari setiap partisipan. Ini merupakan tahapan terakhir dalam rangkaian tahapan kondensasi data.

2. Pemaparan Data (*Data Display*)

*“The second major flow of analysis activity is data display. Generically, a display is an organized, The most frequent form of display for qualitative data in the past has been extended text”*⁵⁶. Tahapan kedua adalah menyajikan data, dalam

⁵⁶ Miles, Huberman, dan Saldana, *Qualitative Data Analysis a Methods Sourcebook* (Arizona State University:

penyajian data bentuk yang paling sering digunakan adalah uraian atau teks, matriks, grafik, dan bagan sehingga data tersajikan dengan sistematis sesuai dengan posisinya. Dalam penelitian ini setelah data dikondensasi, selanjutnya data akan disajikan, penyajian data dalam penelitian ini adalah dalam bentuk uraian dan teks naratif dikarenakan pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kualitatif.

3. Penarikan Data dan Verifikasi Kesimpulan (*Drawing and Verifying Conclusions*)

Menarik kesimpulan dan verifikasi merupakan tahapan akhir. Peneliti yang mendapatkan kesimpulan sementara saat pengambilan data di lapangan, tetapi tidak didukung oleh bukti-bukti yang valid, maka penarikan kesimpulan yang telah dilakukannya perlu diuji kembali. Namun jika data yang diperoleh sudah didukung oleh bukti-bukti serta data yang kuat, maka penarikan kesimpulan yang dikemukakan dinyatakan cukup dan tidak perlu diuji kembali sebab sudah kredibel.

Penarikan kesimpulan dalam penelitian ini ditetapkan berdasarkan kesesuaian antara temuan di lapangan dan teori Strategi dan Teknik-teknik pengambilan keputusan kepala di Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember.

H. Keabsahan Data

Agar sebuah penelitian dapat dipertanggung jawabkan secara ilmiah, maka perlu untuk melakukan pengecekan terhadap keabsahan data. Dalam uji keabsahan data peneliti menggunakan uji kredibilitas data dan uji konfirmabilitas. Uji kredibilitas data yang digunakan adalah triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Pengecekan ulang terhadap data dapat dilakukan sebelum atau sesudah data dianalisis.⁵⁷ Sedangkan uji konfirmabilitas data menggunakan teknik *member check*. Berikut penjelasannya:

Third Edition, 2014), 9-14.

⁵⁷ Nusa Putra, Metode Penelitian Kualitatif Pendidikan, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012), 103.

Pertama, Triangulasi sumber, bertujuan untuk menguji keabsahan data dengan melakukan pengecekan data melalui beberapa sumber berbeda. Dalam penelitian yang berjudul Model pengambilan keputusan kepala dalam meningkatkan mutu pengelolaan di Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember dilakukan dengan cara membandingkan hasil wawancara antara Kepala sekolah, Waka Kurikulum, Waka Kesiswaan, dewan guru pada setiap permasalahan yang ada di Madrasah Tsanawiyah Al Amiriyyah Banyuwangi.

Kedua, Triangulasi teknik, merupakan uji kredibilitas keabsahan data dengan menggunakan teknik yang berbeda, teknik yang digunakan disini adalah observasi, wawancara dan dokumentasi. Data tentang Model pengambilan keputusan kepala dalam meningkatkan mutu pengelolaan di Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember yang didapatkan dari wawancara dengan Kepala sekolah, Waka Kesiswaan kemudian dikroscek kebenarannya dengan melakukan observasi kegiatan dimaksud dan mencari bukti dokumen terkait.

Tabel 2.1
Uji Keabsahan data menggunakan teknik triangulasi

Triangulasi Sumber	Triangulasi Teknik
Sumber 1 : Oki Satria Y., S.Pd., M.Pd	Teknik 1 : Wawancara
Sumber 2 : Amirul Mutaqin, S.Pd	Teknik 2 : Observasi
Sumber 3 : Faridatul Jannah, S.Pd	Teknik 3 : Dokumentasi
Sumber 4 : Suyono, S.Pd	
Sumber 5 : Misran, S.Pd	
Sumber 6 : Ust. Fatus, S.Pd	

Ketiga, pengecekan anggota (*Member check*), Teknik pengecekan anggota dilakukan setelah data yang dikumpulkan kemudian di analisis, melakukan pengkategorian, dan penarikan kesimpulan dapat diuji kembali dengan menggunakan konfirmasi dari informan. Data di uji kembali dari anggota kelompok atau informan yang lain dimana data tersebut dikumpulkan. Penelitian dikatakan kredibel apabila hasil penelitian telah disepakati oleh anggota check. Dalam penelitian ini member check dengan cara mengkonfirmasi data yang diperoleh dari teknik pengumpulan yang

dilakukan kepada sejumlah narasumber dalam pengumpulan data kemudian dilakukan pengecekan kembali terhadap ketepatan dan kesesuaiannya dengan data yang diperoleh sebelumnya terkait dengan penelitian mengenai Pengambilan keputusan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pengelolaan di Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember.

I. Tahapan Penelitian

1. Tahap Pra Lapangan

- a. Pada tahap ini, peneliti melakukan penentuan judul dan lokasi penelitian.
- b. Menyelesaikan hal-hal yang terkait dengan administrasi kampus, yaitu meminta surat permohonan penelitian ke pihak kampus.
- c. Penentuan informan.
- d. Menyiapkan perlengkapan penelitian berupa teks wawancara dan alat-alat tulis.
- e. Observasi sementara.

2. Tahap Pekerjaan Lapangan

Pada tahap pekerjaan lapangan ini peneliti memahami latar penelitian. peneliti perlu mempersiapkan dirinya, baik secara fisik maupun secara mental. Selain itu, berkaitan dengan memasuki lapangan peneliti menjalin keakraban hubungan dengan subyek yang diteliti dan berperan serta sambil mengumpulkan data.

3. Tahap Analisis Data

Pada tahap ini peneliti berupaya menganalisa dan menginterpretasikan data, menemukan makna berdasarkan perspektif yang diperoleh dari kajian secara teoritik terhadap permasalahan yang diteliti sebelumnya. Setelah data terkumpul, maka kemudian data tersebut dianalisa untuk kemudian diuji validitas dan kredibilitasnya.

4. Penulisan Laporan

Pada tahap ini merupakan tahap terakhir dalam proses penelitian, karena pada tahap ini peneliti mulai menyusun laporan hasil penelitian. Setelah data-data yang dikumpulkan dianggap sudah memenuhi tahapan analisa dan teruji validitasnya, maka selanjutnya data tersebut dipaparkan secara deskriptif dalam bentuk karya tulis ilmiah menggunakan susunan bahasa yang deskriptif sebagaimana adanya dilapangan dan redaksional, sehingga diperoleh hasil tulisan yang dapat dengan mudah dipahami oleh para pembaca.



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

BAB IV

PAPARAN DATA DAN ANALISIS

A. Strategi Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pengelolaan di Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember?

Strategi pengambilan keputusan di Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember didasarkan adanya informasi yang diperoleh dari berbagai sumber yang valid dan terpercaya. Adapun informasi yang digali harus dapat dipertanggungjawabkan dalam pengambilan keputusan. Hal ini disampaikan oleh Bapak Oki Satria Yosiantoni kepala sekolah tentang pengambilan keputusan.

“Dalam pengambilan keputusan, pertama-tama tentunya kita harus kumpulkan data atau informasi tentang perkara yang dihadapi secara valid, baik informasi yang didapatkan dari internal maupun eksternal sekolah, semakin banyak informasi atau data yang didapatkan maka semakin kuat data tersebut. Maka dari 2 hal tersebut akan dilakukan sebuah musyawarah untuk mempertimbangkan kebijakan atau keputusan yang ideal guna untuk mencari solusi yang terbaik sebagai jalan keluarnya.”⁵⁸

Dalam hal ini peneliti juga melakukan wawancara dengan Suyono, S.Pd. salah satu tenaga pendidik yang ada di MTs Afdillah Ainul Yaqin tentang strategi pengambilan keputusan. Hal ini dijelaskan bahwasanya dalam pengambilan keputusan upaya yang dilakukan lebih awal adalah apa kiranya yang melatarbelakangi dari timbulnya masalah yang ada. Bapak Suyono, S.Pd. mengatakan:

“strategi pengambilan keputusan yang diterapkan di sekolah ini, pertama yaitu kita lihat dulu sebabnya kenapa masalah itu bisa terjadi apa yang melatarbelakangi masalah tersebut selanjutnya kita berupaya untuk mencari informasi yang sebanyak-banyaknya sebagai pendukung dalam proses diciptakannya alternatif. Kemudian alternatif tersebut perlu dipantau dalam

⁵⁸ Oki Satria Yosiantoni, M.Pd (Kepala MTs Afdillah Ainul Yaqin), *Wawancara*, 07 Agustus 2024.

beberapa waktu yang sudah ditentukan, apakah keputusan solusi terbaik itu berjalan sesuai dengan harapan bersama atau tidak, selanjutnya kita evaluasi sehingga kita bisa mengerti apa yang menjadi kekurangan dalam keputusan tersebut lalu kita bisa merumuskan bagaimana tindak lanjutnya.”⁵⁹

Pemaparan diatas tentu ada kaitannya dengan yang disampaikan oleh Amirul Mutaqin, S.Pd, wakil kepala kurikulum bahwasanya pengambilan keputusan bisa terjadi karena ada masalah dan adanya kebutuhan yang harus dipenuhi dalam upaya meningkatkan mutu sekolah. Dalam wawancaranya ia mengatakan:

“Pengambilan keputusan terjadi bukan karena hanya adanya masalah atau tidak ada masalah tetapi karena adanya program yang dibutuhkan untuk memajukan pendidikan yang ada di Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo tentunya sesuai dengan visi dan misi yang ada. Jadi kita catat dulu apa kiranya kebutuhan yang harus dipenuhi, diperlukan banyak orang untuk bisa menyumbang pendapatnya setelah melewati beberapa pertimbangan dikroscek lagi apa kiranya yang lebih banyak bermanfaat atau mudharatnya setelah itu barulah diambil sebuah keputusan.”⁶⁰

Berdasarkan pemaparan diatas Bapak Oki Satria Yosiantoni, Kepala MTs Afdillah Ainul Yaqin mengemukakan pendapatnya tentang pengambilan keputusan sesuai dengan kebutuhan yang ada, yaitu sebagai berikut”

“kadang-kadang dari keputusan yang sudah diambil kita juga harus berani mengambil resiko mas, ya sama kayak sekarang, kan ada pembangunan atau renovasi gedung sekolah ini kan alhamdulillah dapat bantuan dari pihak setempat, kita renov gedung sekolah disini jadi imbasnya gedung tersebut sementara tidak bisa dipakai untuk kegiatan KBM jadi ya itu risikonya, makanya anak-anak sekarang para siswa dan siswi yang ada disini belajarnya pindah untuk sementara waktu sampai kegiatan renivasi tersebut selesai, ada yang di mushalla ada yang di dalam satu ruangan itu dicampur jadi ada 2 kelas, nah disitu para guru ya pinter-pinter mengatur cara belajarnya bagaimana kan gitu walaupun kegiatan tidak seefektif seperti biasanya”⁶¹

⁵⁹ Suyono, S.Pd. (Guru/Tenaga Pendidik MTs Afdillah Ainul Yaqin), wawancara, 07 Agustus 2024.

⁶⁰ Amirul Mutaqin, S.Pd (Waka Kurikulum MTs Afdillah Ainul Yaqin), Wawancara, 09 Agustus 2024.

⁶¹ Oki Satria Yosiantoni, M.Pd (Kepala MTs Afdillah Ainul Yaqin), *Wawancara*, 28 September 2024.

Hal tersebut diperkuat dengan bukti dokumen berikut:



Gambar 4.1 Renovasi Gedung KBM⁶²

Pemaparan Bapak Suyono, S.Pd tersebut dikuatkan oleh data observasi yang dilakukan peneliti dalam rapat structural sekolah pada awal bulan agustus, dalam berlangsungnya rapat tersebut kepala sekolah memberikan ruang dan kesempatan untuk memaparkan tingkat pencapaian dan kendala yang dihadapi dari setiap anggota yang ada, mereka juga menyampaikan program kedepannya sebagai kebutuhan yang harus dipenuhi, rapat berjalan dengan sistematis dan sangat kondusif. Selanjutnya berdasarkan dari ulasan dan usulan yang telah didapatkan kepala sekolah mengintruksikan kepada segenap jajaran structural sekolah untuk merancang dan melaksanakan segala sesuatu yang dibutuhkan sesuai dengan program yang ada. Adapun pembahasan yang diutamakan yakni program kegiatan belajar mengajar (KBM) dan persiapan semarak 17 Agustus 2024, tentu kedua hal tersebut menjadi pembahasan yang diutamakan agar keduanya sama-sama berjalan dengan lancar. Dalam forum rapat dirumuskan sebuah alternatif yang mengantarkan para siswa didik untuk melaksanakan KBM secara tertib dan juga dapat memeriahkan kegiatan peringatan 17 agustus tahun 2024 contohnya kegiatan

⁶² Observasi, Renovasi Gedung KBM, MTs Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember, 28 September 2024

karnaval tingkat SMP/MTs dan kegiatan lainnya. Hal tersebut sesuai dengan penuturan Oki Satria Y, M.Pd. ia mengatakan:

“jadi seperti ini mas, dalam tiap semester tentu ada program yang mesti dipertimbangkan bersama di luar dari program wajib di sekolah misalnya sekarang kan bulan Agustus jadi kita mesti merancang dan merencanakan apa yang sekiranya dibutuhkan dalam memperingati kemerdekaan Republik Indonesia. Misalnya mengadakan karnaval tingkat SMP/MTs, mengikuti lomba gerak jalan dan lain sebagainya. Pada dasarnya kegiatan seperti ini sangat perlu untuk direalisasikan karena kegiatan tersebut bisa menjadi peluang dalam memajukan sekolah MTs disini, tentu masyarakat di sekitar khususnya wali murid MTs Afdillah akan senang dan kita bisa menarik perhatian mereka, minimal mereka tau dan mengenal sekolah MTs Afdillah Ainul Yaqin ini. Maka dengan cepat saya mengambil keputusan untuk diadakannya program tersebut.”⁶³

Berdasarkan pemaparan diatas dapat diperkuat dengan Observasi yang dilakukan oleh peneliti, yaitu sebagai berikut:



Gambar 4.2 Kegiatan saat rapat berlangsung⁶⁴

Dalam kasus yang berbeda Misran, S.Pd sebagai komite sekolah juga mengemukakan pendapatnya pada peneliti tentang upaya kepala sekolah dalam pengambilan sebuah keputusan, beliau bertutur:

“Biasanya suatu keputusan itu sewaktu-waktu dapat berubah sesuai dengan kebutuhan yang ada. Jadi setelah munculnya suatu keputusan dari kepala

⁶³ Oki Satria Yosiantoni, M.Pd (Kepala MTs Afdillah Ainul Yaqin), *Wawancara*, 07 Agustus 2024.

⁶⁴ Observasi, Kegiatan saat rapat berlangsung, MTs Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember, 07 Agustus 2024

sekolah akan ditinjau dan dilakukan sebuah pengerokisian untuk merumuskan alternative yang terbaik sebagai tindak lanjutnya jadi Tindakan yang biasa dilakukan olehnya adalah melihat terlebih dahulu keputusan itu berjalan, kemudian ditinjau lalu dievaluasi selanjutnya memberikan suatu solusi.”⁶⁵

Peneliti juga mendapatkan informasi tambahan dari Ust. Fatus, S.Pd sebagai Tenaga Pendidikan/Staf TU di Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin bahwa rapat evaluasi yang melibatkan seluruh jajaran yang ada rapat ini rutin dilakukan setiap awal atau akhir bulan, ia mengatakan bahwa:

“yang tidak kalah pentingnya untuk mengatasi sebuah problem yakni komunikasi, makanya kita dalam satu bulan pasti ada rapat pernah dalam satu bulan rapat 2-3x mas, ya karena memang dibutuhkan jadi kondisional seperti itu mas, kalo ada apa-apa kita musyawarah kita komunikasi karena komunikasi sangat diperlukan dalam mengambil sebuah keputusan contohnya rapat atau musyawarah, disini alhamdulillah rapat rutin dilaksanakan setiap awal atau akhir bulan sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada. Identifikasi masalah merupakan hal utama yang dilakukan dalam upaya menyelesaikan masalah yang ada, kita cari tau kenapa masalah itu muncul, lalu diusulkan solusi, lebih banyak solusi lebih baik, kemudian solusi tersebut diulas kembali sehingga mudah dalam memilih solusi yang paling baik baru disitu kita melakukan keputusan.”⁶⁶

Cara yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam melakukan musyawarah yakni sesuai dengan konteks pembahasan bila pembahasan tersebut hanya memerlukan para struktural inti maka musyawarah tersebut hanya melibatkan struktural inti begitupun sebaliknya, hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Amirul Mutaqin, S.Pd sebagai waka kurikulum. Ia mengatakan:

“kalau Pak Oki itu ketika ada sesuatu yang urgent pasti dimusyawarahkan, misalnya adanya kunjungan dari pihak terkait, mengadakan acara dan lain sebagainya, para struktur inti biasanya yang diajak untuk melakukan musyawarah terlebih dahulu, setelah itu dalam waktu dekat akan digelar musyawarah yang melibatkan seluruh jajaran, jadi dalam rapat seluruh anggota setidaknya sudah punya ide, rancangan dan solusi yang nantinya akan disampaikan dan dianalisa di forum rapat. Hal itu dapat memudahkan

⁶⁵ Misran, S.Pd (Komite MTs Afdillah Ainul Yaqin), *Wawancara*, 02 Agustus 2024.

⁶⁶ Ust. Fatus, S.Pd (Tenaga Pendidikan/Staf TU MTs Afdillah Ainul Yaqin), *Wawancara*, 09 Agustus 2024.

proses terjadinya suatu keputusan yang dapat dicapai secara singkat dan tepat.”⁶⁷

Dari paparan diatas dapat dikuatkan dengan hasil data observasi yang dilakukan oleh peneliti, pada saat rapat kecil-kecilan yang dipimpin oleh pak oki mereka melakukan wawancara hanya sebagian orang saja tentu aktivitas tersebut mencakup pembahasan yang hanya perlu diketahui oleh bagian-bagian tertentu seperti waka kurikulum waka kesiswaan dan komite sekolah.



Gambar 4.3 foto sesudah rapat struktural⁶⁸

Berdasarkan beberapa keterangan dari beberapa informan terkait pihak yang terlibat dalam pengambilan keputusan, maka dapat dipahami bahwa personalia yang terlibat dalam pengambilan keputusan di Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin dilihat dari konteks masalah yang dihadapi, kewenangan dari masing-masing personalia, dan otoritas kepala Madrasah sebagai pemimpin.

Hal tersebut diperkuat oleh pengakuan Misran, sebagai komite sekolah, sebagai berikut:

Yang diajak musyawarah itu jika keputusan itu bisa dilaksanakan di lingkup kecil maka cukup melibatkan pihak-pihak tertentu saja contoh waka kurikulum dengan waka kesiswaan atau waka kesiswaan beserta anggota dengan bagian bimbingan dan konseling (BK). Tapi kalau pembahasannya

⁶⁷ Amirul Mutaqin, S.Pd (waka kurikulum MTs Afdillah Ainul Yaqin), *Wawancara*, 09 Agustus 2024.

⁶⁸ Dokumentasi, foto setelah rapat, MTs Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember, 07 Agustus 2024

itu terkait semua aspek maka pimpinan dan semua jajaran terlibat. Jika perlu melibatkan seseorang yakni H. Afdillah Ainul Yaqin sebagai penasehat yang ada di lembaga tersebut maka beliau turut ikut serta dalam pengambilan keputusan.⁶⁹

Faridatul Jannah, S.Pd sebagai waka kesiswaan juga menambahkan terkait upaya kepala madrasah dalam mengambil keputusan, beliau menyampaikan:

“kadang kala pak Oki melakukan pengambilan keputusan dengan pendapatnya sendiri tanpa melalui musyarah punya rasio sendiri untuk memutuskan suatu hal, tapi tetap berdasarkan kemaslahatan bersama. Contohnya dalam situasi yang mendesak ketika cuaca memburuk hujan deras di pagi hari beliau memerintahkan kepada para guru serta wali kelas untuk membuat pengumuman kepada para seluruh wali murid bahwa kegiatan KBM di sekolah tetap dilakukan setelah hujan reda jadi telat masuk sekolah tidak dipermasalahkan.”⁷⁰

Pengambilan keputusan ada relasi yang signifikan dengan para kontributor yang ikut terjun dalam aktivitasnya. Peneliti mencari tahu tentang seseorang yang ikut membantu pikirannya dalam forum diskusi. Pada kesempatan ini Amirul Mutaqin, S.Pd sebagai waka kurikulum menjelaskan sebagai berikut:

“disini itu seringkali melakukan musyawarah, membuat keputusan dengan cara musyawarah. Kalau lingkup terkecil biasanya musyawarah hanya melibatkan beberapa orang saja. kadang kita berdua dulu musyawarahnya yang paling terkecil, kemudian dibawa di lingkup struktur inti, lalu dibawa ke tingkat lembaga. sejatinya keputusan diambil dari hasil keputusan musyawarah. Jika hal itu menyangkut segala aspek maka biasanya musyawarah itu dilakukan pada rapat besar bersama para guru dan segala pihak yang memiliki tanggung jawab di Madrasah ini.”⁷¹

Pernyataan tersebut diperkuat oleh pengakuan Ust. Fatus, tenaga pendidik di MTs Afdillah Ainul Yaqin, sebagai berikut:

“berangkat dari pengalaman saya selama mengajar di Madrasah ini, saya kan sering berinteraksi dengan banyak siswa mas, setiap hari mengajar setiap hari bertemu dengan siswa, jadi tentu saya tau betul tingkah lakunya siswa sikap mereka ketika di kelas ataupun di luar kelas, terutama sesuatu yang berkaitan

⁶⁹ Misran, S.Pd (Komite MTs Afdillah Ainul Yaqin), *Wawancara*, 02 Agustus 2024.

⁷⁰ Faridatul Jannah (waka kesiswaan MTs Afdillah Ainul Yaqin), *Wawancara*, 07 Agustus 2024.

⁷¹ Amirul Mutaqin, S.Pd (waka kurikulum MTs Afdillah Ainul Yaqin), *Wawancara*, 09 Agustus 2024.

dengan apa saja yang bisa membuat mereka semangat apa saja yang membuat mereka malas dalam belajar, problem yang dialami oleh siswa kendala yang dihadapi, contoh kecilnya siswa yang selalu telat berangkat ke sekolah, bukan hanya satu atau dua kali tapi sering, lalu saya terus pantau saya ajak ngobrol saya panggil ketika sedang istirahat saya buat komunikasi dengan tenang sampai siswa tersebut bercerita dan menyampaikan semuanya, jadi saya tau persis permasalahan yang menyimpannya, saya cari jalan keluarnya saya minta saran ke guru lainnya sehingga tercipta alternatif yang menjadi solusi untuk mengatasi masalah tersebut, banyak kasus sebetulnya yang berkaitan dengan siswa tapi ini salah satunya.”⁷²

Berdasarkan pemaparan diatas Amirul Mutaqin sebagai guru BK juga menyampaikan argumennya sebagai berikut:

“jadi tiap rapat itu mesti endingnya ada pembagian tugas mas, misal bagian kurikulum ya fokus dalam kegiatan belajar mengajar (KBM) bagian kesiswaan fokus dengan tugasnya, bagian sarpras fokus dengan apa saja yang menjadi kebutuhan sarana kedepannya, bagian BK yang mengatasi ketika ada masalah atau pelanggaran yang dilakukan oleh siswa, semuanya sudah diberi tugas masing-masing, ya mengikuti sesuai dengan structural seperti itu mas”⁷³

Berdasarkan Pernyataan diatas dapat diperkuat dengan dokumen berikut:



Gambar 4.4 Struktur MTs Afdillah Ainul Yaqin⁷⁴

Faiqotul Jannah, bagian sarpras (sarana dan prasarana) juga menyampaikan pemaparannya yaitu sebagai berikut:

“tiap habis rapat mesti ada yang mesti ada yang difokuskan mas, misal bagian saya di sarpras, saya biasanya tiap satu bulan satu kali mengecek

⁷² Ust. Fatus, S.Pd sebagai Tenaga Pendidikan/Staf TU MTs Afdillah Ainul Yaqin), *Wawancara*, 09 Agustus 2024.

⁷³ Amirul Mutaqin, S.Pd (waka kurikulum MTs Afdillah Ainul Yaqin), *Wawancara*, 09 Agustus 2024.

⁷⁴ Dokumentasi, Struktur MTs Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember, 09 Agustus 2024

bangku kursi papan dan lain-lain yang tentu menjadi sarana siswa untuk belajar lebih menyenangkan, kalau bangkunya patah dan miring kan ga enak mas, jadi saya biasanya sering bertanya, berkomunikasi dengan pak oki mengenai hal-hal yang menjadi sarana pendidikan, misal dalam segi anggaran, kekurangan alat-alat dan sebagainya, hal sekecil ini kalo tidak diatasi kan menjadi resiko mas, korbannya adalah siswa jadi kadang kita sebagai bawahan tidak menunggu perintah saja, jika ada sesuatu yang perlu dibicarakan ya dibicarakan tidak perlu menunggu ada rapat, secara tidak langsung saya kan diberi kepercayaan dan tanggung jawab untuk memutuskan suatu hal yang berkaitan dengan tupoksi saya, kadang ada guru lain yang bertanya dan ngasik tau kepada saya jika ada papan yang rusak, pintu yang rusak ataupun atap bocor dan lain sebagainya, guru-guru tidak perlu langsung mengadu ke pimpinan.”⁷⁵

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan bukti dokumen tentang Strategi Pengambilan Keputusan Kepala dalam Meningkatkan Mutu Pengelolaan di Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember seringkali dilakukan dengan cara musyawarah. Selain itu pengambilan keputusan mengutamakan pada struktur organisasi yang ada di Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin. Setiap personil memiliki garis kewenangan masing-masing dalam pengambilan keputusan. Setiap anggota mempunyai tugas dan tanggung jawab yang harus dijalankan sehingga dituntut untuk dapat bertanggung jawab terhadap segala keputusan yang diambil. Sesekali pengambilan keputusan juga dilakukan secara individu jika sifatnya mendesak dan darurat namun tetap menjaga kemaslahatan bersama.

B. Teknik Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pengelolaan di Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember?

Kepala MTs Afdillah Ainul Yaqin menerapkan seperangkat metode dan keterampilan secara sistematis untuk dijadikan sebagai teknik pengambilan keputusan

⁷⁵ Faiqotul Jannah sebagai Sarpras (MTs Afdillah Ainul Yaqin), *Wawancara*, 16 Agustus 2024.

guna meningkatkan mutu pengelolaan di Madrasah tersebut, hal tersebut dibenarkan oleh Oki Satria Yosiantoni, kepala Madrasah MTs Afdillah Ainul Yaqin, sebagai berikut:

“pertama saya membaca dulu mas pokok permasalahan atau kebutuhan yang ada di ruang lingkup sekolah, contoh ketika kita membuat keputusan untuk memberikan hukuman terhadap siswa yang melanggar, tidak mentaati peraturan sekolah, disamping memberi punishment terhadap siswa, sewaktu-waktu para guru perlu memberikan sebuah reward kepada siswa agar menjadi motivasi untuk lebih semangat sekolah, belajar di sekolah semangat dalam hal apapun yang berkaitan dengan aktivitas di sekolah.”⁷⁶

Pada kesempatan yang sama Oki Satria Yosiantoni, kepala Madrasah melanjutkan pemaparannya yaitu sebagai berikut:

“kadang kala saya juga pernah mas memberikan hukuman kepada beberapa siswa yang melakukan hal-hal negative ketika di dalam kelas, contohnya itu adanya kerusakan terhadap sarana yang ada di kelas, ada kursi patah, meja dicoret-coret sapu hilang, mencoret-coret tembok dan saya rasa itu tidak boleh kita biarkan mas, karena nanti imbasnya itu terhadap kefokusannya dalam kegiatan belajar mengajar, apalagi ketika ada kunjungan dari pihak-pihak terkait itu kan sangat tidak elok, jadi saya langsung mengambil tindakan, saya dengan berat hati memberikan hukuman kepada seluruh siswa yang ada pada kelas tersebut, dan saya sengaja memberikan solusi atau alternative tersebut mas karena nantinya mereka akan saling mengingatkan akan saling perhatian satu sama lain, misal ada siswa yang melakukan hal yang serupa temannya yang lain akan menegurnya mengingatkannya tidak menunggu ditegur guru, namun disamping itu saya juga menyadari sebetulnya bahwa keputusan yang telah saya buat itu merugikan juga mas, merugikan bagi siswa yang memang betul-betul tidak melakukan hal itu merugikan bagi siswa yang rajin taat dan tidak melakukan pelanggaran yang serupa, namun hal itu saya tetap berkomitmen dan tetap menerapkan hukuman yang seperti itu mas, dan itu tidak setiap waktu juga katakanlah keputusan yang saya ambil itu menjadi keputusan yang bersifat sementara lah begitu, kira-kira seperti itu mas”⁷⁷

Pernyataan tersebut diperkuat oleh Faiqotul Jannah, bagian sarpras (sarana dan prasarana) yaitu sebagai berikut:

⁷⁶ Oki Satria Yosiantoni, M.Pd (Kepala MTs Afdillah Ainul Yaqin), *Wawancara*, 07 Agustus 2024.

⁷⁷ Oki Satria Yosiantoni, M.Pd (Kepala MTs Afdillah Ainul Yaqin), *Wawancara*, 13 Agustus 2024.

“Kalau di Madrasah ini itu biasanya ada pengecekan mas, misal di bagian sarpras itu ada perbaikan dari segi sarana dan prasarana jadi kayak saya sebagai guru yang memiliki tanggung jawab di bagian ini saya mesti ngontrol mungkin ada atap yang bocor kursi yang rusak dan lain-lain jadi setiap anggota itu mempunyai tugas dan tanggung jawab yang harus dijalankan sehingga dituntut untuk dapat bertanggung jawab terhadap segala keputusan yang diambil. Sesekali pengambilan keputusan juga dilakukan secara individu jika sifatnya mendesak dan darurat namun tetap menjaga kemaslahatan bersama.”⁷⁸

Peneliti juga mendapatkan informasi tambahan dari Suyono, S.Pd. salah satu tenaga pendidik yang ada di MTs Afdillah Ainul Yaqin mengemukakan pendapatnya yaitu sebagai berikut:

“Teknik pengambilan keputusan yang diterapkan di sekolah ini, pertama yaitu kita lihat dulu sebabnya kenapa masalah itu bisa terjadi apa yang melatarbelakangi masalah tersebut selanjutnya kita berupaya untuk mencari informasi yang sebanyak-banyaknya sebagai pendukung dalam proses diciptakannya alternatif. Kemudian alternatif tersebut perlu dipantau dalam beberapa waktu yang sudah ditentukan, apakah keputusan solusi terbaik itu berjalan sesuai dengan harapan bersama atau tidak, selanjutnya kita evaluasi sehingga kita bisa mengerti apa yang menjadi kekurangan dalam keputusan tersebut lalu kita bisa merumuskan bagaimana tindak lanjutnya.”⁷⁹

Berdasarkan pemaparan diatas dapat diperkuat oleh Ust. Fatus, S.Pd sebagai Tenaga Pendidikan/Staf TU di Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin, yaitu sebagai berikut:

“Keputusan itu terjadi tak lepas dari adanya sebab dan akibat mas, jadi jika ada sesuatu yang tidak berjalan dengan baik atau tidak sesuai dengan harapan bersama maka kita tidak tinggal diam kita mesti cari tau penyebabnya apa, misal seperti halnya adanya siswa atau murid yang selalu diam dan tak beraktivitas seperti biasanya selalu menyendiri, melihat kejadian tersebut kan kita mesti ada tindak lanjut jadi seorang pendidik itu harus peka terhadap situasi dan keadaan yang ada di sekolah, kadang-kadang kan kita acuh tak acuh terhadap sesuatu yang dialami oleh murid, murid tak selamanya akan bercerita terlebih dahulu kepada para guru mesti ada rasa malu dan sungkan untuk mengungkapkannya lebih dulu, maka dari itu sangat penting loh mas

⁷⁸ Faiqotul Jannah sebagai Sarpras MTs Afdillah Ainul Yaqin), *Wawancara*, 16 Agustus 2024.

⁷⁹ Suyono, S.Pd. (tenaga pendidik MTs Afdillah Ainul Yaqin), wawancara 16 Agustus 2024.

membaca situasi yang ada di sekolah, nah langkah yang mesti kita lakukan pertama dalam menghadapi persoalan tersebut yaitu dengan cara mengajak komunikasi terlebih dahulu dengan murid tersebut dengan cara yang sekreatif mungkin, misal ajak mengobrol sambil beli-beli kemudian lambat laun menanyakan sesuatu yang dialaminya kenapa, ada apa dengan dirinya dan lain sebagainya nah pasti dengan cara tersebut ada potensi besar untuk mengungkapkan unek-uneknya dan al hasil ternyata ada semacam kasus bullying misal toh walaupun hal itu sudah jarang kita temui tapi tidak menutup kemungkinan di sekolah pasti ada kasus bullying setelah diselidiki kembali ternyata ada fakta-fakta yang dialami murid tersebut kita atasi dengan cara menekankan kepada seluruh untuk dilarang keras untuk melakukan bullying atau bahasa akrabnya “*laknyalaan*” mas, mungkin anggapannya mereka para murid sepele, guyon atau bercanda tapi tidak boleh sampai melebihi atau keterlalu jadi ya seperti itu kira-kira mas ininya kita peka terhadap situasi dan kondisi yang ada di sekolah.”⁸⁰

Berdasarkan pemaparan diatas Amirul Mutaqin sebagai guru BK juga menyampaikan argumennya sebagai berikut:

“Kasus bullying itu sebetulnya tidak habisnya sih mas di dalam dunia pendidikan khususnya mereka yang berada di fase kanak-kanak yang beranjak dewasa, jadi kita sebagai mesti harus bertanggung jawab akan hal itu, soalnya mas sangat disayangkan jika hal itu dapat melibatkan dan menyusahkan orang tua siswa atau wali murid, karena ada loh mas kejadian yang saya temui disosmed itu ada orang tua siswa yang rela menunggu dan meluangkan waktunya hanya demi melindungi putra atau putrinya di sekolah,,ok mungkin gak masalah kalau masih di tingkat SD kelas 1 sampai kelas 2 tapi ini kan jenjang MTs atau SMP yang mana mereka sudah memang layaknya harus belajar mandiri di sekolah tanpa ada pengawasan ketat dari orang tuanya kecuali di rumah itu sudah menjadi kewajiban orang tua, nah kembali lagi ke yang tadi mas, kita kan sebagai pendidik memiliki tanggung jawab ketika murid berada di lingkungan sekolah, kita cari tau siapa yang membuli siapa yang membuat siswa tersebut tidak fokus belajarnya kenapa mesti terjadi apa penyebabnya itu kita harus cari betul, harus atasi betul-betul sehingga nanti muncul beberapa solusi ataupun alternatif kebijakan yang mengantarkan kepada kedamaian bagi siswa dalam belajar ketenangan dalam belajar dan lain sebagainya.”⁸¹

Hal tersebut dibenarkan oleh Oki Satria Yosiantoni, kepala Madrasah melanjutkan pemaparannya yaitu sebagai berikut:

⁸⁰ Ust. Fatus, S.Pd sebagai Tenaga Pendidikan/Staf TU MTs Afdillah Ainul Yaqin), Wawancara, 09 Agustus 2024.

⁸¹ Amirul Mutaqin, S.Pd (waka kurikulum MTs Afdillah Ainul Yaqin), Wawancara, 09 Agustus 2024.

“Kasus bullying memang tidak ada habisnya di dunia pendidikan maka hal tersebut harus dicegah agar tidak sampai terjadi, kasus bullying menjadi poin yang perlu diangkat pada saat kegiatan rapat, hal itu tentu termasuk larangan mas yang mesti dijauhan dan tidak boleh dilakukan walau secara dlohir tidak tertulis di atas kertas peraturan yang ada di sekolah ini.”⁸²

Selanjutnya pada ada kasus yang berbeda Oki Satria Yosiantoni, kepala Madrasah memaparkan pendapatnya tentang cara memutuskan sebuah kebijakan pada persiapan PPDB (penerimaan peserta didik baru) yaitu sebagai berikut:

“Dalam proses menentukan sebuah keputusan MTs Afdillah Ainul Yaqin senantiasa selalu melibatkan stackholder yang ada salah satunya yang menjadi kontribusi besar dalam memberikan sebuah masukan dan mampu mempengaruhi sebuah keputusan yang akan diambilnya, misal dalam persoalan persiapan penerimaan peserta didik baru seorang kepala madrasah selalu memberikan ruang dan kesempatan kepada jajarannya terlebih terhadap komite madrasah guna untuk memberikan sumbangsih terhadap lembaga, berkenaan dengan hal tersebut seorang komite madrasah akan mempertanggung jawabkan secara penuh segala sesuatu yang telah diusulkannya begitu pula sebaliknya jika seorang komite sekolah tidak diberikan sebuah ruang atau kesempatan dalam memberikan sumbangsih terhadap lembaga tersebut maka komite tidak akan bertanggungjawab atas hal yang terjadi di lembaga tersebut, jadi saya rasa komite sekolah memiliki kontribusi besar dalam pengambilan keputusan.”⁸³

Peneliti juga mendapatkan informasi tambahan dari Suyono, S.Pd. salah satu tenaga pendidik di MTs Afdillah Ainul Yaqin, yaitu sebagai berikut:

“pada saat PPDB berlangsung mas, pertama-tama seluruh calon peserta pasti kita tampung terlebih dahulu, untuk persyaratan awal biasanya cukup fotocopy KK untuk persyaratan lainnya bisa menyusul dikemudian hari di waktu yang sudah ditentukan mas, terlepas dari tujuan untuk mencerdaskan kehidupan bangsa kita juga ingin membantu memfasilitasi para calon peserta didik khususnya para calon peserta yang tidak mampu, kalau bukan kita yang membantu lalu siapa lagi mas, karena tak jarang kita temui sekarang banyak anak-anak pengangguran banyak anak-anak putus sekolah banyak anak-anak yang tak mampu sekolah karena faktor ekonomi, tidak usah jauh-jauh mas di sekitar coba kita amati coba kita lihat biasanya pasti ada anak yang tidak sekolah tidak melanjutkan sekolah ataupun putus sekolah, jadi pertama kita

⁸² Oki Satria Yosiantoni, M.Pd (Kepala MTs Afdillah Ainul Yaqin), *Wawancara*, 13 Agustus 2024.

⁸³ Oki Satria Yosiantoni, M.Pd (Kepala MTs Afdillah Ainul Yaqin), *Wawancara*, 1 Mei 2023.

bantu dulu dari kalangan yang tak jauh dari kita di sekitar kita, insyaAllah niat baik kita ini akan dicatat oleh Allah sebagai amal baik, kita yakin semua yang kita lakukan pasti ada balasannya, dan tak kalah penting semata-mata kita ingin mendapat ridlo Allah SWT mas.⁸⁴

Berdasarkan pemaparan diatas dapat diperkuat oleh dokumentasi, yaitu sebagai berikut:



Gambar 4.5 foto saat wawancara⁸⁵

Dalam mengambil keputusan kepala Madrasah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo selalu mempertimbangkan dampak dari keputusan yang akan ditetapkan. Sebagaimana yang dituturkan oleh Amirul Mutaqin, S.Pd salah satu pengajar sekaligus sebagai waka kurikulum di MTs Afdillah Ainul Yaqin, yaitu sebagai berikut:

“Beliau (Kepala Sekolah) selalu mempertimbangkan kemaslahatan bersama. Jadi Setiap keputusan yang diambilnya sesuai dengan syariat Islam dan undang-undang pemerintah dan tak kalah pentingnya juga mas, beliau itu selalu siap dan sigap dalam mengambil resiko jika di kemudian hari terjadi sesuatu yang tidak diinginkan, ya contohnya keputusannya begini lalu tindakannya seperti ini gitu loh, jadi tidak mesti sama persis dengan apa yang diusulkan ketika saat dalam rapat.”⁸⁶

Pernyataan diatas didukung oleh penyampaian Misran, S.Pd sebagai komite sekolah, yaitu sebagai berikut:

⁸⁴ Misran, S.Pd (Komite MTs Afdillah Ainul Yaqin), *Wawancara*, 07 September 2024.

⁸⁵ Dokumentasi, foto saat wawancara dengan guru MTs Afdillah Ainul Yaqin, 09 Agustus 2024

⁸⁶ Amirul Mutaqin, S.Pd (waka kurikulum MTs Afdillah Ainul Yaqin), *Wawancara*, 09 Agustus 2024.

“pak oki itu ketika saat rapat mesti memberi kesempatan kepada para bawahannya untuk memberikan usulan, memberi saran dan semacamnya jadi kadang-kadang usulan dari bawahan lebih masuk akal dan pas dan sebaliknya saran atau ide dari kepala madrasah kadang belum sampai ke kata *cocok dan pas* kadangkala keputusan itu diambil dari usulan atau suara terbanyak dari peserta rapat, dan point yang paling penting itu mas adalah keputusan yang menjadi kemaslahatan bersama”⁸⁷

Hal tersebut dibenarkan oleh Oki Satria Yosiantoni, kepala Madrasah melanjutkan pemaparannya yaitu sebagai berikut:

“kita melakukan rapat itu kan tujuannya untuk memperbaiki kembali kan mas untuk menjadi lebih baik kedepannya, terutama untuk menjadikan madrasah ini lebih maju nah tentu hal itu tak lepas dari munculnya solusi atau pendapat dari para dewan guru dan lainnya, gimana yang sekiranya madrasah ini lebih berkualitas dari sebelumnya dan kita sebagai guru sebagai tenaga pendidik gimana juga yang sekiranya bermanfaat untuk orang lain, jadi kalau rapat itu saya mempersilahkan kepada bawahan kepada dewan guru untuk memberikan tanggapan, rencana, teknik, solusi dan semacamnya sehingga nanti akan muncul peraturan, point atau kebijakann yang sesuai dengan kemaslahatan bersama. Kemaslahan yang dimaksud itu mas menurut saya itu keputusan yang lebih sedikit mudharatnya. Walau masih tetep ada mudharatnya tetapi diutamakan yang paling sedikit mudharatnya.”⁸⁸

Peneliti juga mendapatkan informasi tambahan dari Faridatul Jannah, waka kesiswaan MTs Afdillah Ainul Yaqin, yaitu sebagai berikut:

“kalau misalnya pembahasannya itu sangat urgent mas biasanya pak Oki melakukan pengambilan keputusan dengan pendapatnya sendiri tanpa melalui musyarah punya rasio sendiri untuk memutuskan suatu hal, tapi tetap berdasarkan kemaslahatan bersama. Contohnya dalam situasi yang mendesak ketika cuaca memburuk hujan deras di pagi hari beliau memerintahkan kepada para guru serta wali kelas untuk membuat pengumuman kepada para seluruh wali murid bahwa kegiatan KBM di sekolah tetap dilakukan setelah hujan reda jadi telat masuk sekolah tidak dipermasalahkan.”⁸⁹

Berdasarkan pemaparan diatas dapat diperkuat oleh dokumentasi saat wawancara dengan waka kesiswaan, yaitu sebagai berikut:

⁸⁷ Misran, S.Pd (Komite MTs Afdillah Ainul Yaqin), *Wawancara*, 02 Agustus 2024.

⁸⁸ Oki Satria Yosiantoni, M.Pd (Kepala MTs Afdillah Ainul Yaqin), *Wawancara*, 28 September 2024.

⁸⁹ Faridatul Jannah (waka kesiswaan MTs Afdillah Ainul Yaqin), *Wawancara*, 07 September 2024.



Gambar 4.6 foto saat wawancara dengan waka kesiswaan⁹⁰

Peneliti juga mendapatkan informasi tambahan dari Oki Satria Yosiantoni, kepala Madrasah melanjutkan pemaparannya yaitu sebagai berikut:

“begini mas, kadangkala saat kita ingin membuat keputusan, misal permasalahan tersebut perlu pertimbangan yang cukup berat atau membutuhkan waktu yang lama maka cara yang terbaik yaitu kita mengadu atau meminta pilihan terbaik, meminta keputusan terbaik kepada yang pencipta mas mengadu kepada tuhan kepada Allah dengan cara shalat istikhorah, tapi disini abah saya yang melakukan shalat istikhorah tersebut, dan Alhamdulillah upaya tersebut bisa membantu jadi keputusan yang diambil berjalan dengan lancar, jadi bisa dikatakan segi religious kita terapkan hal tersebut mas, tapi tidak sering mas, ya kita melihat konteksnya dulu permasalahan apa yang dihadapi kan begitu mas karena kebanyakan kita mengambil keputusan pada saat forum rapat, jadi seperti itu mas”⁹¹

C. Temuan Penelitian

Penggabungan data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi yang diperoleh oleh peneliti menunjukkan adanya tindakan sistematis dalam proses pengambilan keputusan di MTs Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo. Strategi pengambilan keputusan di Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember didasarkan adanya informasi yang diperoleh dari berbagai sumber yang valid dan terpercaya. Strategi pengambilan keputusan dimulai dengan identifikasi masalah yang terjadi melalui musyawarah atau rapat di lingkup kecil sampai pada

⁹⁰ Dokumentasi, foto saat rapat dengan waka kesiswaan, 09 Agustus 2024

⁹¹ Oki Satria Yosiantoni, M.Pd (Kepala MTs Afdillah Ainul Yaqin), *Wawancara*, 28 September 2024.

tingkat rapat bersama pimpinan yang ada di Madrasah tersebut bahkan para sesepuh juga ikut andil dalam forum rapat tersebut. Para pembuat keputusan menganalisis masalah tersebut pada forum rapat musyawarah supaya pemecahannya lebih terkonsentrasi dan lebih efektif dan efisien sesuai dengan sasarannya.

Setelah itu semua pihak yang terlibat mencari pokok permasalahannya dengan cara melakukan diskusi saling bertukar pendapat pada forum rapat untuk memusyawarahkan masalah ataupun kebutuhan yang ada, lalu kemudian mencari ide untuk menciptakan beberapa solusi yang akan menjadi pertimbangan dalam pengambilan keputusan setelah itu menganalisis alternatif tersebut serta mengambil dan menggunakan solusi atau alternatif yang relevan dengan konteks atau permasalahan yang ada sehingga dapat dipantau secara teratur adapun kegiatan akhirnya ialah evaluasi dan dapat dirumuskan sebuah tindak lanjut serta dapat dijadikan sebuah PR atau bahan rapat pada musyawarah berikutnya.

Adapun beberapa hal yang mendasari pengambilan keputusan yang ada di MTs Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo yaitu dengan cara mempertahankan 2 pilar penting. Yang paling awal adalah dilihat dari faedah atau tidaknya suatu kebijakan. Poin tersebut yang dimaksud secara tidak langsung memberikan informasi bahwa setiap keputusan yang sudah dibuat tidak selamanya berdampak positif, kemudian pilihan yang kedua adalah, mempertimbangkan dan memilih manfaat yang paling besar atau dampak negatif yang minim. Kebijakan dibuat berlandaskan kesepakatan dan kemaslahatan bersama bukan berdasarkan keinginan hawa nafsu semata.

Sedangkan teknik pengambilan keputusan di MTs Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo meliputi beberapa keterampilan yang mesti ditunaikan guna mencapai tujuan atau keberhasilan pendidikan di jenjang sekolah menengah. Para kontributor

pengambilan keputusan berupaya mempertimbangkan aspek-aspek kelebihan dan kekurangan masing-masing dari setiap kebijakan yang diambil dan tak selesai sampai disitu saja pembuat keputusan juga menerapkan teknik “*analisis situation*” pada tahap ini pembuat keputusan dianjurkan untuk dapat membaca situasi yang ada di sekolah membaca dan menganalisis situasi dan kondisi yang ada di sekolah terutama terhadap aktivitas para siswa, guru sebagai contributor yang terlibat dalam pengambilan keputusan memerlukan kepekaan yang nantinya dapat menghasilkan atau merumuskan pokok permasalahannya sehingga dapat dicarikan suatu solusi sebagai jalan keluarnya.

Berangkat dari semua pemaparan diatas maka dapat ditarik kesimpulan yang sederhana yakni dibawah ini:

Tabel 3.1

Temuan Penelitian

No.	Fokus Penelitian	Temuan
1	2	3
1.	Strategi Pengambilan Keputusan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Strategi pengambilan keputusan didahului dengan cara mengidentifikasi masalah yang terjadi kemudian melakukan musyawarah atau rapat di lingkup kecil sampai pada tingkat rapat bersama pimpinan yang ada di Madrasah tersebut bahkan para sesepuh juga ikut andil dalam forum rapat tersebut. Kemudian melakukan pencarian alternatif, lalu memilih dan mengambil alternatif yang relevan, tahap terakhir pengambilan keputusan. 2. Pengambilan keputusan yang ada di MTs Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo yakni dilakukan dengan melihat dua dasar utama. Yang paling awal adalah dilihat

		<p>dari faedah atau tidaknya suatu kebijakan. Poin tersebut yang dimaksud secara tidak langsung memberikan informasi bahwa setiap keputusan yang sudah dibuat tidak selamanya berdampak positif, Kedua dilaksanakan dengan cara proses pemecahan masalah yang sistematis dan terstruktur.</p> <p>3. Keputusan diambil berdasarkan kemaslahatan bersama, tidak berdasarkan pada kepentingan individual. Kedua, berdasarkan syariat Islam, artinya pengambilan keputusan tidak melanggar syariat Islam.</p>
2.	Teknik Pengambilan Keputusan	<p>1. Para kontributor pengambilan keputusan berupaya mempertimbangkan aspek-aspek kelebihan dan kekurangan masing-masing dari setiap kebijakan yang diambil dan tak selesai sampai disitu saja pembuat keputusan juga menerapkan teknik “<i>analisis situation</i>” pada tahap ini pembuat keputusan dianjurkan untuk dapat membaca situasi yang ada di sekolah membaca dan menganalisis situasi dan kondisi yang ada di sekolah terutama terhadap aktivitas para siswa, guru sebagai contributor yang terlibat dalam pengambilan keputusan memerlukan kepekaan yang nantinya dapat menghasilkan atau merumuskan pokok permasalahannya sehingga dapat dicarikan suatu solusi sebagai jalan keluarnya. Hal ini memerlukan pengalaman yang cukup signifikan untuk menjadi pedoman dalam pemecahan masalah.</p> <p>2. personalia yang dilibatkan dalam langkah pengambilan keputusan menyesuaikan dengan konteks masalah yang dihadapi, apakah masalah itu bersifat spesifik atau tidak sesuai dengan garis kewenangannya berdasarkan struktur organisasi.</p> <p>3. Pendekatan yang digunakan dalam</p>

		<p>mengambil keputusan yaitu yakni pertama melaksanakan pengambilan keputusan dengan mempertimbangkan kelebihan dan kekurangan dari keputusan yang dibuat, kemudian melaksanakan pengambilan keputusan dengan mendahulukan kebutuhan prioritas, pengambilan keputusan dilakukan dengan tiga pendekatan yakni: pendekatan individual, organisasi dan religius.</p>
--	--	---



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

BAB V

PEMBAHASAN TEMUAN

A. Strategi Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pengelolaan di Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember?

Strategi pengambilan keputusan di Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember dilakukan atas dasar permasalahan dan kebutuhan yang mesti ditunaikan dan diuji dengan cara sistematis. Strategi pengambilan keputusan di MTs Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo pertama yakni identifikasi masalah atau kebutuhan dengan cara musyawarah atau rapat baik di lingkup kecil maupun pada tingkat rapat bersama pimpinan yang ada di Madrasah tersebut bahkan para sesepuh juga ikut andil dalam forum rapat tersebut. Secara detail kepala madrasah melakukan rancangan kegiatan yang sifatnya jangka panjang contohnya persiapan penerimaan peserta didik baru (PPDB) jadi hal tersebut perlu ada upaya atau strategis yang tepat dan relevan dengan keadaan yang ada.

Kontributor dalam membuat keputusan menguji dan menganalisis pokok permasalahan di ruang rapat agar nantinya lebih fokus pada hasil keputusan yang efektif dan efisien sesuai dengan sasarannya. Keputusan tercipta bukan dengan sendirinya melainkan dengan beberapa tahapan yang telah diuji dan teratur serta sistematis. Strategi pengambilan keputusan yang dilaksanakan di MTs Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo sesuai dengan apa yang sampaikan Oteng Sutisna bahwa dalam membuat keputusan dilaksanakan dengan proses yang berurutan pertama Dengan kata lain, pengenalan masalah. Oleh karena itu, sebelum mengambil tindakan apa pun, penting untuk mengidentifikasi masalah secara spesifik, menganalisis situasi saat ini,

mengembangkan alternatif-alternatif tersebut dan memutuskan tindakan terbaik. Berikutnya adalah analisis situasi dan perumusan masalah. Proses ini melibatkan upaya sistematis untuk menyajikan fakta, pendapat, dan gagasan tentang situasi saat ini. Jadi pada tahapan ini akan memudahkan untuk merumuskan suatu alternative atau solusi yang dapat dijadikan sebuah solusi pengambilan keputusan, selanjutnya Mengembangkan dan Menganalisis Alternatif Langkah ini mengharuskan manajer untuk menyadari alternatif-alternatif yang ada. Alternatif-alternatif yang dikembangkan kemudian dianalisis dan dievaluasi secara kritis sehubungan dengan potensi efektivitasnya dalam memecahkan masalah yang teridentifikasi. Langkah yang paling akhir yakni pengambilan keputusan, adapun urutan yang terakhir yakni pengambilan keputusan dengan cara memilih alternatif yang relevan. Fase ini memerlukan keterampilan yang sama seperti langkah pertama: penilaian yang baik. Membandingkan alternatif dan memilih tindakan yang paling diinginkan memerlukan manajer untuk memiliki perspektif filosofis. Setelah melalui langkah-langkah di atas, manajer dapat menyarankan solusi yang logis. Sekalipun kenyataan, peluang, dan risikonya sama, manajer yang berbeda mungkin menarik kesimpulan yang berbeda dari hal tersebut.

Uraian diatas sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Gordon F. Gatiss, ia menegaskan lebih rinci bahwasanya *the four step problem solving process*,⁹² ada 4 tahap dalam proses memecah suatu masalah, dalam konteks ini sangat berkaitan dengan cara mengambil sebuah keputusan guna memecahkan suatu problem yang ada. Pertama menurut Gordon F. Gatiss yakni *What is the problem?* Pada tahapan ini kita mengidentifikasi terlebih dahulu masalah apa yang dihadapi, selanjutnya *What is the*

⁹² Gordon F. Gatiss, *Total Quality Management* (New York: Park Avenue South, 1996) Hal 59.

cause of the problem?, pada tahap yang kedua ini perlu mencari tahu apa penyebab dari masalah yang ada, kenapa masalah tersebut bisa terjadi, apa yang mendasari atas timbulnya masalah tersebut?, selanjutnya *What are the potential solutions?*, pada tahapan ini diperlukan untuk membahas dan menganalisis untuk merumuskan sebuah solusi-solusi yang baik, tahapan yang terakhir yakni *What is the best solution?*, langkah terakhir diperlukan untuk menentukan solusi yang terbaik untuk kemudian dilakukan pengambilan keputusan.

Pernyataan diatas tersebut sesuai dengan yang dikemukakan oleh Syamsul Ma'arif, dalam tesisnya yang berjudul "Mekanisme Pengambilan Keputusan di Pondok Pesantren Studi Kasus di Sidogiri Pasuruan dan Darul Ulum Jombang", 2018. Sebagai penelitian terdahulu. Adapun point yang diungkapkan yakni Mengidentifikasi masalah, menganalisis masalah, mengusulkan alternatif pemecahan masalah, membandingkan dan memutuskan alternatif yang relevan, mengambil keputusan, melaksanakan hasil keputusan, mengontrol secara ketat, mengevaluasi dan melakukan tindak lanjut.

B. Teknik Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pengelolaan di Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember?

Teknik pengambilan keputusan di MTs Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo meliputi beberapa keterampilan yang mesti ditunaikan guna mencapai tujuan atau keberhasilan pendidikan di jenjang sekolah menengah. Pada teknik ini dilakukan secara rinci bagaimana teknik yang akan dilakukan dalam memenuhi strategi yang ada contohnya persiapan PPDB secara detail Para kontributor pengambilan keputusan berupaya mempertimbangkan aspek-aspek kelebihan dan kekurangan masing-masing

dari setiap kebijakan yang diambil dan tak selesai sampai disitu saja pembuat keputusan juga menerapkan teknik *“analysis situation”* pada tahap ini pembuat keputusan dianjurkan untuk dapat membaca situasi yang ada di sekolah membaca dan menganalisis situasi dan kondisi yang ada di sekolah terutama terhadap aktivitas para siswa, guru sebagai contributor yang terlibat dalam pengambilan keputusan memerlukan kepekaan yang nantinya dapat menghasilkan atau merumuskan pokok permasalahannya sehingga dapat dicarikan suatu solusi sebagai jalan keluarnya. Misalnya pernyataan awal dalam mendaftar di madrasah tersebut apa saja, jadi tidak perlu terlalu spesifik, contoh pernyataan utama cukup membawa FC KK, jadi hal tersebut tidak terlalu memberatkan bagi para pendaftar. Pernyataan tersebut sesuai dengan yang dikemukakan oleh perspektif Drummond diungkapkan bahwa *“All decision making activity is potentially political. Every gesture, every piece of information, every opinion voiced, and every line of reasoning may reflect an ulterior motive”*. Jadi segala aktivitas pengambilan keputusan berpotensi politis, setiap gerak geriknya dan setiap informasi yang didapat memiliki motif tersembunyi. Hal ini tentu perlu dianalisa secara penuh guna mencapai visi yang diharapkan.

Tehnik pengambilan keputusan di MTs Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo juga memerlukan opini dari contributor yang berpengalaman tentu disini Oki selaku kepala Madrasah sering memberikan kontribusi besar dalam mempertimbangkan solusi dalam memecahkan masalah hal ini tentu tak jauh dari pengalaman yang sudah dilewati oleh Oki selaku kepala sekolah. Pengalaman kepala sekolah tentu jauh lebih banyak didapatkan baik di lingkup internal sekolah maupun eksternal sekolah.

Pernyataan diatas selaras dengan yang dikemukakan oleh G.R Terry bahwasanya, Faktanya, pengalaman bisa menjadi panduan dalam memecahkan

masalah. Keputusan empiris sangat berguna untuk pengetahuan praktis. Pengalaman dan kemampuan menilai apa yang menjadi akar permasalahan dan cara mengatasinya dapat sangat membantu dalam mempermudah penyelesaian masalah. Dalam hal ini dapat berupa pengalaman hidup yang bersifat experiential (proses adaptasi). dan culture.⁹³

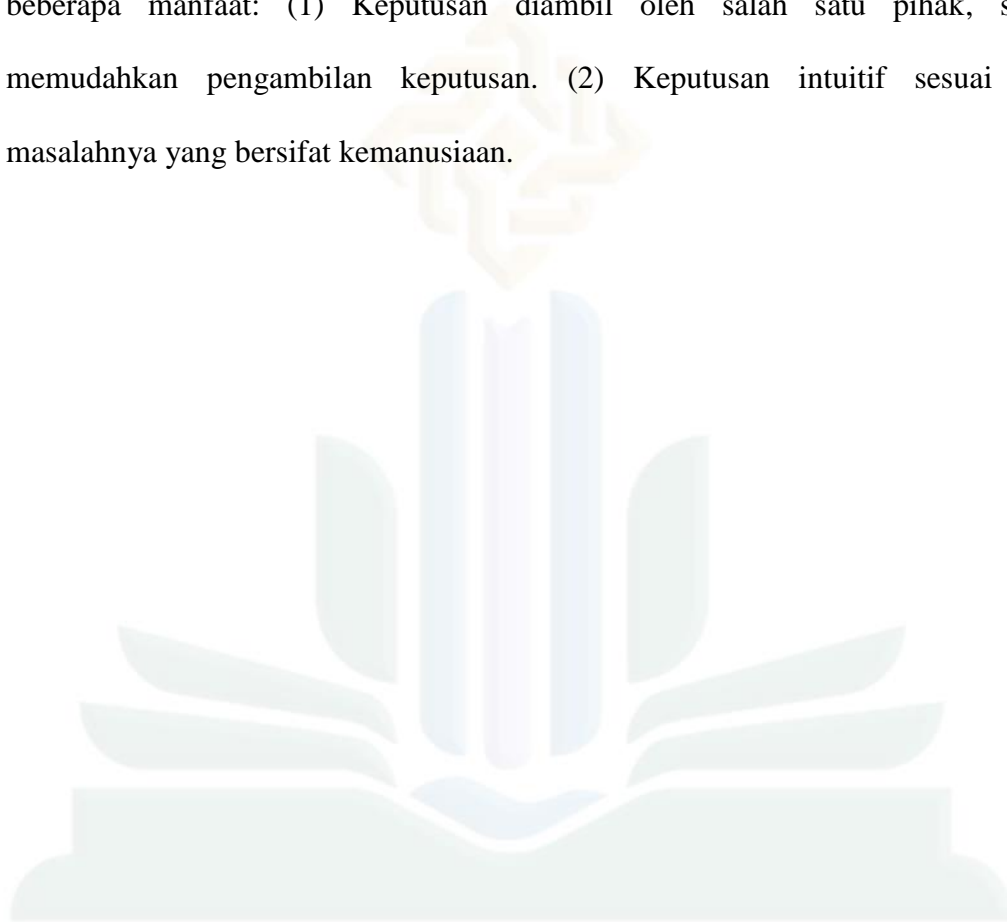
Personalia yang dilibatkan dalam langkah pengambilan keputusan di MTs Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Beradaptasi dengan situasi masalah yang Anda hadapi, baik masalah tersebut spesifik atau tidak, dengan mengikuti garis kewenangan berdasarkan struktur organisasi Anda. Menurut G.R Terry, Keputusan yang semata-mata didasarkan pada wewenang akan bersifat rutin dan dikaitkan dengan praktik otokratis. Keputusan berdasarkan otoritas, dan dalam beberapa kasus oleh pengambil keputusan, sering kali menghasilkan permasalahan yang tidak jelas atau ambigu untuk dipecahkan.

Kepala Madrasah di MTs Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo tentu mengedepankan kesepakatan bersama dalam memecahkan suatu persoalan yang ada di sekolah, kepala madrasah tidak semata-mata menentukan sebuah keputusan berdasarkan wewenangnya sendiri, kecuali dalam konteks yang yang memerlukan keputusan yang singkat sesuai dengan kemaslahatan bersama.

Oki sebagai kepala Madrasah di MTs Afdillah Ainul Yaqin juga melakukan tindakan pengambilan keputusan berdasarkan opininya sendiri tanpa melalui musyawarah sesuai dengan konteks permasalahan. Poin tersebut terdapat korelasi dengan perspektif G.R Terry bahwa menjelaskan bahwa salah satu landasan pengambilan keputusan adalah intuisi, namun keputusan berdasarkan intuisi atau

⁹³ Ibnu Syamsi, *Pengambilan Keputusan dan Sistem Informasi*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2000) 16.

emosi lebih bersifat subyektif. Sifat subjektif dari keputusan intuitif ini memiliki beberapa manfaat: (1) Keputusan diambil oleh salah satu pihak, sehingga memudahkan pengambilan keputusan. (2) Keputusan intuitif sesuai dengan masalahnya yang bersifat kemanusiaan.



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Adapun hasil dari pemapran yang telah disampaikan sebelumnya, maka penelitian ini dapat diambil sebuah kesimpulan yaitu di bawah ini:

1. Strategi pengambilan keputusan madrasah dalam meningkatkan mutu pengelolaan di Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember dimulai dengan 1) proses mengidentifikasi masalah atau kebutuhan, 2) menganalisis masalah/kebutuhan pada forum rapat, 4) mengusulkan alternatif dan memilih alternatif yang relevan, 5) melakukan tindakan pengambilan keputusan, melakukan peninjauan dan evaluasi. 6) Pengambilan keputusan di MTs Afdillah Ainul Yaqin dilakukan berdasarkan garis kewenangan (struktur Madrasah) dan otoriter kepala madrasah sesuai dengan pokok permasalahan/kebutuhan.
2. Teknik pengambilan keputusan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pengelolaan di Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember dilakukan dengan beberapa keterampilan, yakni 1) melaksanakan pengambilan keputusan dengan mempertimbangkan kelebihan dan kekurangan dari keputusan yang dibuat, 2) melaksanakan pengambilan keputusan dengan mendahulukan kebutuhan prioritas, 3) pengambilan keputusan dilakukan dengan tiga pendekatan yakni: pendekatan individual, organisasi dan religius.

B. Saran

Pada tahap terakhir dari penelitian ini, peneliti akan memberikan saran yang berfokus pada hasil yang disampaikan. Harapan peneliti disini agar menjadi dorongan

yang mapan terhadap lembaga pendidikan baik dari pelajar maupun mahasiswa pada umumnya. Di bawah ini merupakan saran yang bisa peneliti sampaikan:

1. Kepala MTs Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember, sebagai pemegang regulari penuh madrasah diharapkan untuk senantiasa dapat melakukan pengambilan keputusan dengan efektif dan efisien dengan mengidentifikasi dan mencari solusi yang relevan, sehingga keputusan yang diambil dapat membuahkan hasil yang diharapkan
2. Kepada segenap jajaran dewan guru, waka, tenaga kependidikan dan komite MTs Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember, untuk selalu berkontribusi atas tercapainya suatu keputusan yang ditetapkan serta dapat melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan tupoksinya.
3. Teruntuk peneliti yang berikutnya, jika memiliki pokok pembahasan dengan tema yang cukup signifikan maka tentu tesis ini menjadi pedoman yang kuat untuk dapat dijadikan sebagai rujukan atau acuan serta mengantarkan pada perkembangan ilmu pengetahuan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

DAFTAR PUSTAKA

- Abd.Muhith, Wahid Amirul dan Rahmat Baitullah. 2020. *Metodologi Penelitian* Jogjakarta: Bildung.
- Dkk, Abd. Muhith. 2023. *Teori dan Implementasi Penjamin Mutu di Perguruan Tinggi* Lumajang: KLIK MEDIA
- Agus Prastyawan, Yuni Lestari, 2020. *Pengambilan Keputusan*, Surabaya: Unesa University Press.
- Arroba, T. 2016. *Decision making by Chinese*, US. *Journal of Social Psychology*.
- Gatiss, Gordon. 1996. *Total Quality Management* New York: Park Avenue South.
- Haudi, 2021. *Teknik Pengambilan Keputusan*, Sumatra Barat: Penerbit INSAN CENDEKIA MANDIRI.
- <http://repository.uin-suska.ac.id/3875/3/BAB%20II%20LANDASAN%20TEORI.pdf>
- James R. Evans & James. W. Dean, JR. 2003 *Total Quality Management*, USA: South Western.
- Aziz, Abdul. 2019. *Partisipasi dalam Pengambilan Keputusan Pendidikan di Pondok Pesantren Nurul Huda Pakandangan Sumenep*, Tesis: UIN Sunan Ampel Surabaya.
- Basri, Hasan. 2014. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Pustaka Setia. Budiono, Amirullah Haris. 2004. *Pengantar Manajemen*, Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Drummond, Helga. 1996. *Effective Decision Making*, London: Biddles Ltd, Guildford and Kings Lynn.
- Kementerian Agama. 2012. *“Al-qur’an dan Terjemah”*,Pustaka Setia.
- Ma’arif, Syamsul. 2018. *Mekanisme Pengambilan Keputusan di Pondok Pesantren studi kasus di Sidogiri Pasuruan dan Darul Ulum Jombang*, laporan penelitian individual IAIN Sunan Ampel Surabaya.
- Matthew B. Miles, A. Michael Huberman & Jonny Saldana. 2014. *Qualitative Data*

- Analysis; A Methods Sourcebook, Edition 3*, California: SAGE Publications, Inc.
- Moleong, Lexy J. 2014. *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nuha, Ulin. 2018. “*Pengambilan Keputusan pada Santri di Pondok Pesantren ANSHOFA Malang*”, tesis UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
- Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan
- Prastowo, Andi. 2012. *Metode Penelitian Kualitatif*, Jakarta: Arruz Media.
- Purwanto, Indra. 2019. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pengambilan Keputusan Di SMK Muhammadiyah Bumiayu Kabupaten Brebes*, Tesis Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto.
- Purwanto, Ngalm. 2012. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung : PT Rosdakarya.
- Purwanto, Sodik. 2006 “*Pengambilan Keputusan di Lembaga Pendidikan Kejuruan Unggulan (Studi di Pika Semarang)*”, Tesis, Program Pasca Sarjana Progm Studi Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Semarang.
- Qibtiah, Devi Mariatul. 2014. “*Metode Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah di MTs Irsyadud Diniyah Kecamatan Bantaran Kabupaten Probolinggo Tahun Pelajaran 2013/2014*”, Tesis, STAIN, Jember.
- Rosyidi, M. Hasyim. 2015. “*Analisis Kebijakan Kepala UPTD (Unit Pelayanan Teknis Daerah) Dalam Meningkatkan Profesionalisme Kepala Sekolah SD di Kec. Bungah Gresik*” Tesis, Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim.
- Safarudin dan Anzizhan. 2004 *Sistem Pengambilan Keputusan Pendidikan*, Jakarta: GramediaWidiasarana Indonesia.
- Sari, Febrina. 2018. *Metode dalam Pengambilan Keputusan*, Yogyakarta: CV Budi Utama.
- Saufa, 2014. *Himpunan Lengkap Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional*, Jogjakarta.

Sugiyono, 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung: Akfabeta.

Sukati, 2011. “*Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah Tentang Organisasi Sekolah: Studi Kasus SMP Negeri 2 Jakenan*”, Tesis, Universitas Muhammadiyah Surakarta.

Suyadi Prawirosentono dan Dewi Primasari, 2014. *Manajemen Stratejik dan Pengambilan Keputusan Korporasi*, Jakarta: Bumi Aksara.

Syamsi, Ibnu. 2000 *Pengambilan Keputusan dan Sistem Informasi*, Jakarta : Bumi Aksara.

Syarifudin, Ahmad. 2015. “*Implementasi Kebijakan Kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru (Studi Multi Situs di MTsN Ngantru dan MTsN Bandung Tulungagung).*” Thesis, Pascasarjana IAIN Tulungagung.

Tim Penyusun, IAIN Jember. 2015. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Institusi Agama Islam Negeri Jember*, Jember: Iain Jember Press.

Usman, Husain. 2008 *Manajemen Teori Praktik & Riset Pendidikan*, PT Bumi Aksara.

Usman, Husain. 2008. *Manajemen Teori Praktik & Riset Pendidikan*, PT Bumi Aksara.

Witkin, Belle Ruth. 1984. *Assessing Needs in Educational and Social Programs* California Street San Francisco, Jossey Bass Inc., Publisher.

Yusuf, A. Muri. 2014. *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif & Penelitian Gabungan* Jakarta: Prenada Media

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Imam Turmidi
NIM : 213206010032
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (S2)
Institusi : UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember



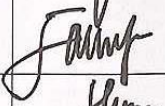
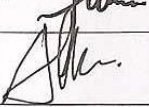

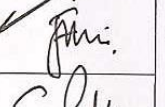
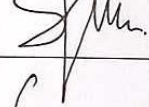
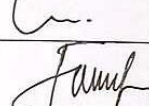

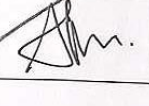


Dengan ini menyatakan bahwa isi tesis yang berjudul **“Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pengelolaan di Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember”** ini adalah murni hasil dari penelitian atau karya saya sendiri.

Jember, 25 November 2024
Pembuat Pernyataan,



Imam Turmidi
NIM. 213206010032

JURNAL KEGIATAN PENELITIAN

No.	Hari/Tanggal	Kegiatan	Nama Informan	Jabatan	TTD
1	Rabu, 07 Agustus 2024	Wawancara, Observasi & Dokumentasi	Oki Satria Yosiantoni, M.Pd	Kepala Sekolah	
2	Rabu, 07 Agustus 2024	Wawancara & Dokumentasi	Suyono, S.Pd	Guru	
3	Rabu, 07 Agustus 2024	Wawancara, Observasi & Dokumentasi	Faridatul Jannah	Waka Kesiswaan	
4	Jum'at, 09 Agustus 2024.	Wawancara & Dokumentasi	Ust. Fatus, S.Pd	Guru	
5	Jum'at 09 Agustus 2024.	Wawancara, & Dokumentasi	Amirul Mutaqin, S.Pd	Waka Kurikulum	
6	Selasa, 13 Agustus 2024.	Wawancara, Observasi & Dokumentasi	Oki Satria Yosiantoni, M.Pd	Kepala Sekolah	
7	Jum'at, 16 Agustus 2024	Wawancara, Observasi & Dokumentasi	Faiqotul Jannah	Sarpras	
8	Jum'at, 16 Agustus 2024	Wawancara, Observasi & Dokumentasi	Suyono, S.Pd	Guru	
9	Sabtu, 07 September 2024	Wawancara, Observasi & Dokumentasi	Misran, S.Pd	Komite Sekolah	
10	Sabtu, 07 September 2024.	Wawancara, & Dokumentasi	Faridatul Jannah	Waka Kesiswaan	
11	Sabtu, 28 September 2024.	Wawancara, Observasi & Dokumentasi	Oki Satria Yosiantoni, M.Pd	Kepala Sekolah	
12	Selasa, 05 November 2024	Meminta surat penyelesaian penelitian	Abdul Basit, S.Pd	Operator Sekolah	

Jember 07 September 2024

Kepala Madrasah,

MTs Afdillah Ainul Yaqin



Oki Satria YOSSANTONI, M.Pd

PEDOMAN INTERVIEW

A. KEPALA SEKOLAH

1. Bagaimana pengambilan keputusan yang anda terapkan dalam meningkatkan mutu pengelolaan di Mts Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Jember?
2. Bagaimana strategi pengambilan keputusan di Mts Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Jember?
3. Teknik apa saja yang dilakukan dalam pengambilan keputusan di Mts Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Jember?
4. Selain anda sebagai kepala Madrasah, siapa saja yang mempunyai kontribusi besar dalam pengambilan keputusan?

B. Waka (Kesiswaan, kurikulum, tenaga pendidik, sarpras)

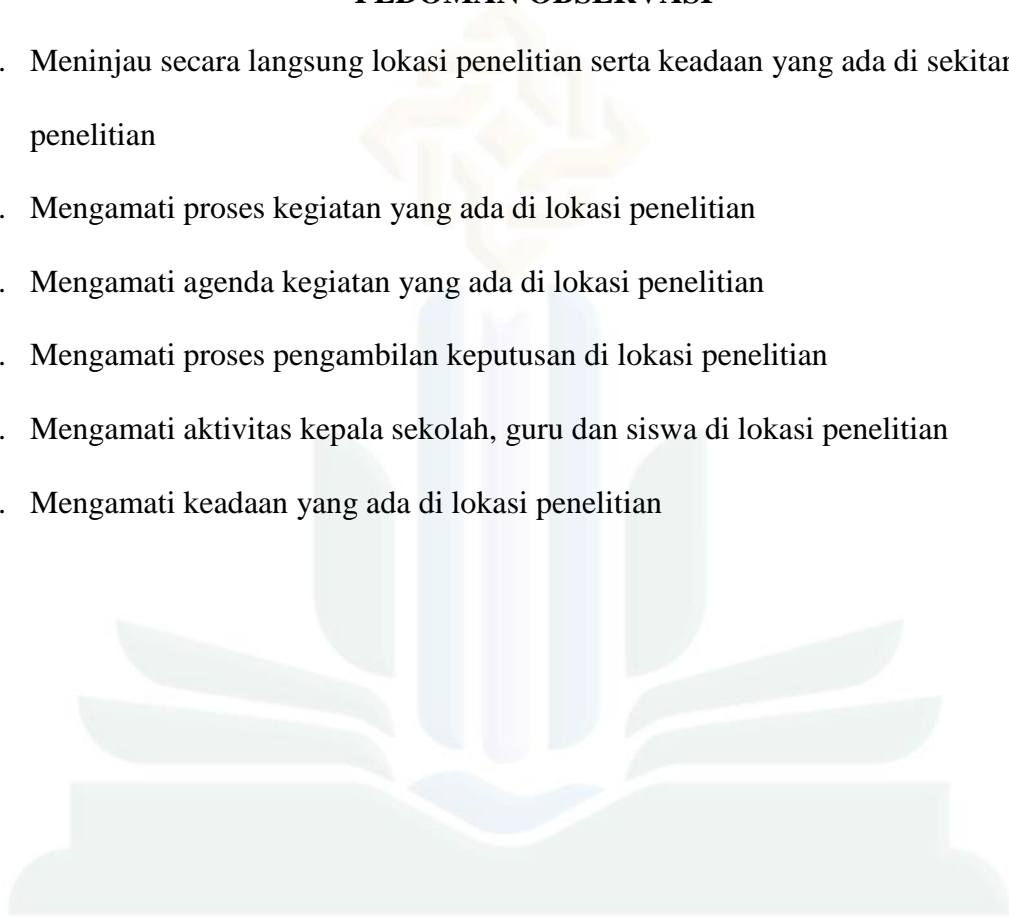
1. Bagaimana strategi pengambilan keputusan di Mts Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Jember?
2. Apa yang melatarbelakangi terjadinya pengambilan keputusan?
3. Siapa saja yang terlibat dalam pengambilan keputusan?
4. Berapa kali kegiatan rapat dilaksanakan dalam sebulan?
5. Apa saja pembahasan yang dimusyawarahkan pada saat rapat?

C. Komite

1. Bagaimana tindak lanjut dari sebuah keputusan yang ditetapkan?
2. Menurut anda, KEPUTUSAN seperti apa yang efektif dari setiap keputusan yang ada?

PEDOMAN OBSERVASI

1. Meninjau secara langsung lokasi penelitian serta keadaan yang ada di sekitar lokasi penelitian
2. Mengamati proses kegiatan yang ada di lokasi penelitian
3. Mengamati agenda kegiatan yang ada di lokasi penelitian
4. Mengamati proses pengambilan keputusan di lokasi penelitian
5. Mengamati aktivitas kepala sekolah, guru dan siswa di lokasi penelitian
6. Mengamati keadaan yang ada di lokasi penelitian



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

**KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER**

TRANSKIP INTERVIEW

Narasumber : Oki Satria Yosiantoni, M.Pd

Jabatan : Kepala Madrasah

1. Bagaimana model pengambilan keputusan yang anda terapkan dalam meningkatkan mutu pengelolaan di Mts Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Jember?

“Dalam pengambilan keputusan, pertama-tama tentunya kita harus kumpulkan data atau informasi tentang perkara yang dihadapi secara valid, baik informasi yang didapatkan dari internal maupun eksternal sekolah, semakin banyak informasi atau data yang didapatkan maka semakin kuat data tersebut. Maka dari 2 hal tersebut akan dilakukan sebuah musyawarah untuk mempertimbangkan kebijakan atau keputusan yang ideal guna untuk mencari solusi yang terbaik sebagai jalan keluarnya.”

2. Bagaimana strategi pengambilan keputusan di Mts Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Jember?

“pertama saya membaca dulu mas pokok permasalahan atau kebutuhan yang ada di ruang lingkup sekolah, contoh ketika kita membuat keputusan untuk memberikan hukuman terhadap siswa yang melanggar, tidak mentaati peraturan sekolah, disamping memberi punishment terhadap siswa, sewaktu-waktu para guru perlu memberikan sebuah reward kepada siswa agar menjadi motivasi untuk lebih semangat sekolah, belajar di sekolah semangat dalam hal apapun yang berkaitan dengan aktivitas di sekolah.”

“jadi seperti ini mas, dalam tiap semester tentu ada program yang mesti dipertimbangkan bersama di luar dari program wajib di sekolah misalnya sekarang kan bulan Agustus jadi kita mesti merancang dan merencanakan apa yang sekiranya dibutuhkan dalam memperingati kemerdekaan Republik Indonesia. Misalnya mengadakan karnaval tingkat SMP/MTs, mengikuti lomba gerak jalan dan lain sebagainya. Pada dasarnya kegiatan seperti ini sangat perlu untuk direalisasikan karena kegiatan tersebut bisa menjadi peluang dalam memajukan sekolah MTs disini, tentu masyarakat di sekitar khususnya wali murid MTs Afdillah akan senang dan kita bisa menarik perhatian mereka, minimal mereka tau dan mengenal sekolah MTs Afdillah Ainul Yaqin ini. Maka dengan cepat saya mengambil keputusan untuk diadakannya program tersebut.”

“kadang-kadang dari keputusan yang sudah diambil kita juga harus berani mengambil resiko mas, ya sama kayak sekarang, kan ada pembangunan atau renovasi gedung sekolah ini kan alhamdulillah dapat bantuan dari pihak setempat, kita renov gedung sekolah disini jadi imbasnya gedung tersebut sementara tidak bisa dipakai untuk kegiatan KBM jadi ya

itu resikonya, makanya anak-anak sekarang para siswa dan siswi yang ada disini belajarnya pindah untuk sementara waktu sampai kegiatan renivasi tersebut selesai, ada yang di mushalla ada yang di dalam satu ruangan itu dicampur jadi ada 2 kelas, nah disitu para guru ya pinter-pinter mengatur cara belajarnya bagaimana kan gitu walaupun kegiatan tidak seefektif seperti biasanya”

“Kita mesti mendengar pendapat dari bawah juga tentang prosedur yang harusnya diambil untuk menanggulangi masalah. Jika semua data terkumpul maka kita buat keputusan yang terbaik dalam pemecahan masalah. Pengasuh mengakomodasi seluruh gagasan dari berbagai informan. Seperti para dewan guru, staf TU, bagian kesiswaan, komite dan banyak lagi. Semuanya berhak menyumbangkan pikirannya dalam musyawarah, kadang-kadang pendapat dari bawahan itu mengantarkan kepada rumusan yang menjadi pertimbangan baik untuk dijadikan sebagai keputusan yang baik.”

3. Teknik apa saja yang dilakukan dalam pengambilan keputusan di Mts Afdillah Ainul Yaqin

Sidomulyo Jember?

“kadang kala saya juga pernah mas memberikan hukuman kepada beberapa siswa yang melakukan hal-hal negative ketika di dalam kelas, contohnya itu adanya kerusakan terhadap sarana yang ada di kelas, ada kursi patah, meja dicoret-coret sapu hilang, mencoret-coret tembok dan saya rasa itu tidak boleh kita biarkan mas, karena nanti imbasnya itu terhadap kefokusannya dalam kegiatan belajar mengajar, apalagi ketika ada kunjungan dari pihak-pihak terkait itu kan sangat tidak elok, jadi saya langsung mengambil tindakan, saya dengan berat hati memberikan hukuman kepada seluruh siswa yang ada pada kelas tersebut, dan saya sengaja memberikan solusi atau alternative tersebut mas karena nantinya mereka akan saling mengingatkan akan saling perhatian satu sama lain,,misal ada siswa yang melakukan hal yang serupa temannya yang lain akan menegurnya mengingatkannya tidak menunggu ditegur guru, namun disamping itu saya juga menyadari sebetulnya bahwa keputusan yang telah saya buat itu merugikan juga mas, merugikan bagi siswa yang memang betul-betul tidak melakukan hal itu merugikan bagi siswa yang rajin taat dan tidak melakukan pelanggaran yang serupa, namun hal itu saya tetap berkomitmen dan tetap menerapkan hukuman yang seperti itu mas, dan itu tidak setiap waktu juga katakanlah keputusan yang saya ambil itu menjadi keputusan yang bersifat sementara lah begitu, kira-kira seperti itu mas”

4. Selain anda sebagai kepala Madrasah, siapa saja yang mempunyai kontribusi besar dalam pengambilan keputusan?

“Dalam proses menentukan sebuah keputusan MTs Afdillah Ainul Yaqin senantiasa selalu melibatkan stakeholder yang ada salah satunya yang menjadi kontribusi besar dalam memberikan sebuah masukan dan mampu mempengaruhi sebuah keputusan yang akan diambilnya, misal dalam persoalan persiapan penerimaan peserta didik baru seorang kepala madrasah selalu memberikan ruang dan kesempatan kepada jajarannya terlebih

terhadap komite madrasah guna untuk memberikan sumbangsih terhadap lembaga, berkenaan dengan hal tersebut seorang komite madrasah akan mempertanggung jawabkan secara penuh segala sesuatu yang telah diusulkannya begitu pula sebaliknya jika seorang komite sekolah tidak diberikan sebuah ruang atau kesempatan dalam memberikan sumbangsih terhadap lembaga tersebut maka komite tidak akan bertanggungjawab atas hal yang terjadi di lembaga tersebut, jadi saya rasa komite sekolah memiliki kontribusi besar dalam pengambilan keputusan”

Narasumber :

1. Amirul Muttaqin, S.Pd, Amirul Mutaqin, S.Pd sebagai Waka Kurikulum di Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember
 2. Faridatul Jannah, S.Pd sebagai Waka Kesiswaan di Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember
 3. Suyono, S.Pd sebagai Tenaga Pendidik di Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember
 4. Misran, S.Pd sebagai Komite di Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember
 5. Ust. Fatus, S.Pd sebagai Tenaga Pendidikan/Staf TU di Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember
1. Bagaimana strategi pengambilan keputusan di Mts Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Jember?
 2. Apa yang melatarbelakangi terjadinya pengambilan keputusan?
 3. Siapa saja yang terlibat dalam pengambilan keputusan?
 4. Berapa kali kegiatan rapat dilaksanakan dalam sebulan?
 5. Apa saja pembahasan yang dimusyawarahkan pada saat rapat?

“Pengambilan keputusan terjadi bukan karena hanya adanya masalah atau tidak ada masalah tetapi karena adanya program yang dibutuhkan untuk memajukan pendidikan yang ada di Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo tentunya sesuai dengan visi dan misi yang ada. Jadi kita catat dulu apa kiranya kebutuhan yang harus dipenuhi, diperlukan banyak orang untuk bisa menyumbang pendapatnya setelah

melewati beberapa pertimbangan dikroscek lagi apa kiranya yang lebih banyak bermanfaatnya atau mudharatnya setelah itu barulah diambil sebuah keputusan.”

“Kalau Pak Oki itu ketika ada sesuatu yang urgent pasti dimusyawarahkan, misalnya adanya kunjungan dari pihak terkait, mengadakan acara dan lain sebagainya, para struktur inti biasanya yang diajak untuk melakukan musyawarah terlebih dahulu, setelah itu dalam waktu dekat akan digelar musyawarah yang melibatkan seluruh jajaran, jadi dalam rapat seluruh anggota setidaknya sudah punya ide, rancangan dan solusi yang nantinya akan disampaikan dan dianalisa di forum rapat. Hal itu dapat memudahkan proses terjadinya suatu keputusan yang dapat dicapai secara singkat dan tepat.”

“Pimpinan disini itu seringkali melakukan musyawarah, mengambil keputusan melalui musyawarah. Kalau lingkup terkecil biasanya musyawarah hanya melibatkan beberapa orang saja. kadang kita berdua dulu musyawarahnya yang paling terkecil, kemudian dibawa di lingkup struktur inti, lalu dibawa ke tingkat lembaga. sejatinya keputusan diambil dari hasil keputusan musyawarah. Jika hal itu menyangkut segala aspek maka biasanya musyawarah itu dilakukan pada rapat besar bersama para guru dan segala pihak yang memiliki tanggung jawab di Madrasah ini.”

“Beliau (Kepala Sekolah) selalu mempertimbangkan kemaslahatan bersama. Jadi Setiap keputusan yang diambilnya sesuai dengan syariat Islam dan undang-undang pemerintah dan tak kalah pentingnya juga mas, beliau itu selalu siap dan sigap dalam mengambil resiko jika di kemudian hari terjadi sesuatu yang tidak diinginkan, ya contohnya keputusannya begini lalu tindakannya seperti ini gitu loh, jadi tidak mesti sama persis dengan apa yang diusulkan ketika saat dalam rapat.”

SUYONO

“strategi pengambilan keputusan yang diterapkan di sekolah ini, pertama yaitu kita lihat dulu sebabnya kenapa masalah itu bisa terjadi apa yang melatarbelakangi masalah tersebut selanjutnya kita berupaya untuk mencari informasi yang sebanyak-banyaknya sebagai pendukung dalam proses diciptakannya alternatif. Kemudian alternatif tersebut perlu dipantau dalam beberapa waktu yang sudah ditentukan, apakah keputusan solusi terbaik itu berjalan sesuai dengan harapan bersama atau tidak, selanjutnya kita evaluasi sehingga kita bisa mengerti apa yang menjadi kekurangan dalam keputusan tersebut lalu kita bisa merumuskan bagaimana tindak lanjutnya.”

“Teknik pengambilan keputusan yang diterapkan di sekolah ini, pertama yaitu kita lihat dulu sebabnya kenapa masalah itu bisa terjadi apa yang melatarbelakangi masalah tersebut selanjutnya kita berupaya untuk mencari informasi yang sebanyak-banyaknya sebagai pendukung dalam proses diciptakannya alternatif. Kemudian alternatif tersebut perlu dipantau dalam beberapa waktu yang sudah ditentukan, apakah keputusan solusi terbaik itu berjalan sesuai dengan harapan bersama atau tidak, selanjutnya kita evaluasi sehingga kita bisa mengerti apa yang menjadi kekurangan dalam keputusan tersebut lalu kita bisa merumuskan bagaimana tindak lanjutnya.”

“pada saat PPDB berlangsung mas, pertama-tama seluruh calon peserta pasti kita tampung terlebih dahulu, untuk persyaratan awal biasanya cukup fotocopy KK untuk

persyaratan lainnya bisa menyusul dikemudian hari di waktu yang sudah ditentukan mas, terlepas dari tujuan untuk mencerdaskan kehidupan bangsa kita juga ingin membantu memfasilitasi para calon peserta didik khususnya para calon peserta yang tidak mampu, kalau bukan kita yang membantu lalu siapa lagi mas, karena tak jarang kita temui sekarang banyak anak-anak pengangguran banyak anak-anak putus sekolah banyak anak-anak yang tak mampu sekolah karena faktor ekonomi, tidak usah jauh-jauh mas di sekitar coba kita amati coba kita lihat biasanya pasti ada anak yang tidak sekolah tidak melanjutkan sekolah ataupun putus sekolah, jadi pertama kita bantu dulu dari kalangan yang tak jauh dari kita di sekitar kita, insyaAllah niat baik kita ini akan dicatat oleh Allah sebagai amal baik, kita yakin semua yang kita lakukan pasti ada balasannya, dan tak kalah penting semata-mata kita ingin mendapat ridlo Allah SWT mas.

MISRAN, S.Pd

“Biasanya suatu keputusan itu sewaktu-waktu dapat berubah sesuai dengan kebutuhan yang ada. Jadi setelah munculnya suatu keputusan dari kepala sekolah akan ditinjau dan dilakukan sebuah pengeroksian untuk merumuskan alternative yang terbaik sebagai tindak lanjutnya jadi Tindakan yang biasa dilakukan olehnya adalah melihat terlebih dahulu keputusan itu berjalan, kemudian ditinjau lalu dievaluasi selanjutnya memberikan suatu solusi.”

Yang diajak musyawarah itu jika keputusan itu bisa dilaksanakan di lingkup kecil maka cukup melibatkan pihak-pihak tertentu saja contoh waka kurikulum dengan waka kesiswaan atau waka kesiswaan beserta anggota dengan bagian bimbingan dan konseling (BK). Tapi kalau pembahasannya itu terkait semua aspek maka pimpinan dan semua jajaran terlibat. Jika perlu melibatkan sesepuh yakni H. Afdillah Ainul Yaqin sebagai penasehat yang ada di lembaga tersebut maka beliau turut ikut serta dalam pengambilan keputusan”.

“pak oki itu ketika saat rapat mesti memberi kesempatan kepada para bawahannya untuk memberikan usulan, memberi saran dan semacamnya jadi kadang-kadang usulan dari bawahan lebih masuk akal dan pas dan sebaliknya saran atau ide dari kepala madrasah kadang belum sampai ke kata *cocok dan pas* kadangkala keputusan itu diambil dari usulan atau suara terbanyak dari peserta rapat, dan point yang paling penting itu mas adalah keputusan yang menjadi kemaslahatan bersama”

UST. FATUS

“berangkat dari pengalaman saya selama mengajar di Madrasah ini, saya kan sering berinteraksi dengan banyak siswa mas, setiap hari mengajar setiap hari bertemu dengan siswa, jadi tentu saya tau betul tingkah lakunya siswa sikap mereka ketika di kelas ataupun di luar kelas, terutama sesuatu yang berkaitan dengan apa saja yang bisa membuat mereka semangat apa saja yang membuat mereka malas dalam belajar, problem yang dialami oleh siswa kendala yang dihadapi, contoh kecilnya siswa yang selalu telat berangkat ke sekolah, bukan hanya satu atau dua kali tapi sering, lalu saya terus pantau saya ajak ngobrol saya panggil ketika sedang istirahat saya buat komunikasi dengan tenang sampai siswa tersebut bercerita dan menyampaikan semuanya, jadi saya tau persis permasalahan yang menyimpannya, saya cari jalan keluarnya saya minta saran ke guru

lainnya sehingga tercipta alternatif yang menjadi solusi untuk mengatasi masalah tersebut, banyak kasus sebetulnya yang berkaitan dengan siswa tapi ini salah satunya.”

“yang tidak kalah pentingnya untuk mengatasi sebuah problem yakni komunikasi, yang tidak kalah pentingnya untuk mengatasi sebuah problem yakni komunikasi, makanya kita dalam satu bulan pasti ada rapat pernah dalam satu bulan rapat 2-3x mas, ya karena memang dibutuhkan jadi kondisional seperti itu mas, kalo ada apa-apa kita musyawarah kita komunikasi karena komunikasi sangat diperlukan dalam mengambil sebuah keputusan contohnya rapat atau musyawarah, disini alhamdulillah rapat rutin dilaksanakan setiap awal atau akhir bulan sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada. Identifikasi masalah merupakan hal utama yang dilakukan dalam upaya menyelesaikan masalah yang ada, kita cari tau kenapa masalah itu muncul, lalu diusulkan solusi, lebih banyak solusi lebih baik, kemudian solusi tersebut diulas kembali sehingga mudah dalam memilih solusi yang paling baik baru disitu kita melakukan keputusan.”

“Keputusan itu terjadi tak lepas dari adanya sebab dan akibat mas, jadi jika ada sesuatu yang tidak berjalan dengan baik atau tidak sesuai dengan harapan bersama maka kita tinggal diam kita mesti cari tau penyebabnya apa, misal seperti halnya adanya siswa atau murid yang selalu diam dan tak beraktivitas seperti biasanya selalu menyendiri, melihat kejadian tersebut kan kita mesti ada tindak lanjut jadi seorang pendidik itu harus peka terhadap situasi dan keadaan yang ada di sekolah, kadang-kadang kan kita acuh tak acuh terhadap sesuatu yang dialami oleh murid, murid tak selamanya akan bercerita terlebih dahulu kepada para guru mesti ada rasa malu dan sungkan untuk mengungkapkannya lebih dulu, maka dari itu sangat penting loh mas membaca situasi yang ada di sekolah, nah langkah yang mesti kita lakukan pertama dalam menghadapi persoalan tersebut yaitu dengan cara mengajak komunikasi terlebih dahulu dengan murid tersebut dengan cara yang kreatif mungkin, misal ajak mengobrol sambil beli-beli kemudian lambat laun menanyakan sesuatu yang dialaminya kenapa, ada apa dengan dirinya dan lain sebagainya nah pasti dengan cara tersebut ada potensi besar untuk mengungkapkan unek-uneknya dan al hasil ternyata ada semacam kasus bullying misal toh walaupun hal itu sudah jarang kita temui tapi tidak menutup kemungkinan di sekolah pasti ada kasus bullying setelah diselidiki kembali ternyata ada fakta-fakta yang dialami murid tersebut kita atasi dengan cara menekankan kepada seluruh untuk dilarang keras untuk melakukan bullying atau bahasa akrabnya “*laknyalaan*” mas, mungkin anggapannya mereka para murid sepele, guyon atau bercanda tapi tidak boleh sampai melebihi atau keterlaluhan jadi ya seperti itu kira-kira mas ininya kita peka terhadap situasi dan kondisi yang ada di sekolah.”

FARIDATUL JANNAH

“kadang kala pak Oki melakukan pengambilan keputusan dengan pendapatnya sendiri tanpa melalui musyarah punya rasio sendiri untuk memutuskan suatu hal, tapi tetap berdasarkan kemaslahatan bersama. Contohnya dalam situasi yang mendesak ketika cuaca memburuk hujan deras di pagi hari beliau memerintahkan kepada para guru serta wali kelas untuk membuat pengumuman kepada para seluruh wali murid bahwa kegiatan KBM di sekolah tetap dilakukan setelah hujan reda jadi telat masuk sekolah tidak dipermasalahkan.”

“kalau misalnya pembahasannya itu sangat urgent mas biasanya pak Oki melakukan pengambilan keputusan dengan pendapatnya sendiri tanpa melalui musyarah punya rasio sendiri untuk memutuskan suatu hal, tapi tetap berdasarkan kemaslahatan bersama. Contohnya dalam situasi yang mendesak ketika cuaca memburuk hujan deras di pagi hari beliau memerintahkan kepada para guru serta wali kelas untuk membuat pengumuman kepada para seluruh wali murid bahwa kegiatan KBM di sekolah tetap dilakukan setelah hujan reda jadi telat masuk sekolah tidak dipermasalahkan.”

FAIQOTUL JANNAH

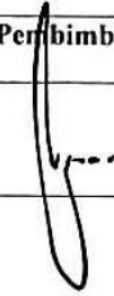




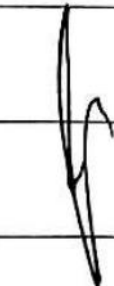

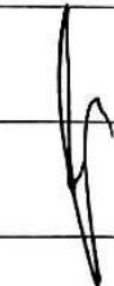
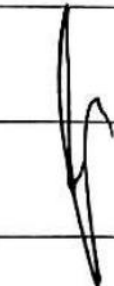
“tiap habis rapat mesti ada yang mesti ada yang difokuskan mas, misal bagian saya di sarpras, saya biasanya tiap satu bulan satu kali mengecek bangku kursi papan dan lain-lain yang tentu menjadi sarana siswa untuk belajar lebih menyenangkan, kalau bangkunya patah dan miring kan ga enak mas, jadi saya biasanya sering bertanya, berkomunikasi dengan pak oki mengenai hal-hal yang menjadi sarana pendidikan, misal dalam segi anggaran, kekurangan alat-alat dan sebagainya, hal sekecil ini kalo tidak diatasi kan menjadi resiko mas, korbannya adalah siswa jadi kadang kita sebagai bawahan tidak menunggu perintah saja, jika ada sesuatu yang perlu dibicarakan ya dibicarakan tidak perlu menunggu ada rapat, secara tidak langsung saya kan diberi kepercayaan dan tanggung jawab untuk memutuskan suatu hal yang berkaitan dengan tupoksi saya, kadang ada guru lain yang bertanya dan ngasik tau kepada saya jika ada papan yang rusak, pintu yang rusak ataupun atap bocor dan lain sebagainya, guru-guru tidak perlu langsung mengadu ke pimpinan.”

“Kalau di Madrasah ini itu biasanya ada pengecekan mas, misal di bagian sarpras itu ada perbaikan dari segi sarana dan prasarana jadi kayak saya sebagai guru yang memiliki tanggung jawab di bagian ini saya mesti ngontrol mungkin ada atap yang bocor kursi yang rusak dan lain-lain jadi setiap anggota itu mempunyai tugas dan tanggung jawab yang harus dijalankan sehingga dituntut untuk dapat bertanggung jawab terhadap segala keputusan yang diambil. Sesekali pengambilan keputusan juga dilakukan secara individu jika sifatnya mendesak dan darurat namun tetap menjaga kemaslahatan bersama.”

KARTU KONSULTASI TESIS

Nama : Imam Turmidi
 Nomor Induk Mahasiswa : 213206010032
 Jurusan : MPI
 Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
 Judul Tesis : Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pengelolaan di Madrasah Tsanawiyah Afdillah Ainul Yaqin Sidomluyo Silo Jember

Dosen Pembimbing : 1. Dr. H. Ach. Faridul Ilmi, M.Ag
 2. Dr. H. Abd. Muhith, S.Ag., M.Pd.I.

NO	Masalah	Tanggal	Tanda Tangan	
			Pembimbing I	Pembimbing II
1	Perbaikan / penyempurnaan judul	16 / 24		
2	Perbaikan Triangulasi	20 / 24		
3	Revisi footnote, Referensi	20 / 24		
4	Revisi Kesimpulan	21 / 24		
5	Revisi Daftar footnote	22 / 24		
6	Meminta H2 / revisi	22 / 24		
7	Meminta H2 / revisi	22 / 24		
8				

No : B.3548/Un.22/DPS.WD/PP.00.9/11/2024
Lampiran : -
Perihal : Permohonan Izin Penelitian untuk Penyusunan Tugas Akhir Studi

Yth.
Kepala MTsN 11 Banyuwangi
Di -
Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Dengan hormat, kami mengajukan permohonan izin penelitian di lembaga yang Bapak/Ibu pimpin untuk keperluan penyusunan tugas akhir studi mahasiswa berikut ini:

Nama : Imam Turmidi
NIM : 213206010032
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Jenjang : Magister (S2)
Waktu Penelitian : 3 Bulan (terhitung mulai tanggal diterbitkannya surat)
Judul : Pengambilan Keputusan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pengelolaan di MTs Afdillah Ainul Yaqin Sidomulyo Silo Jember

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb

Jember, 23 Agustus 2024
An. Direktur,
Wakil Direktur



Saihan

Tembusan :
Direktur Pascasarjana

SURAT KETERANGAN
BEBAS TANGGUNGAN PLAGIASI

Nomor: 3598/Un.22/DPS.WD/PP.00.9/11/2024

Yang bertanda tangan di bawah ini Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember dengan ini menerangkan bahwa telah dilakukan cek similaritas* terhadap naskah tesis

Nama	:	IMAM TURMIDI
NIM	:	213206010032
Prodi	:	Manajemen Pendidikan Islam (S2)
Jenjang	:	Magister (S2)

dengan hasil sebagai berikut:


BAB	ORIGINAL	MINIMAL ORIGINAL
Bab I (Pendahuluan)	28 %	30 %
Bab II (Kajian Pustaka)	26 %	30 %
Bab III (Metode Penelitian)	26 %	30 %
Bab IV (Paparan Data)	11 %	15 %
Bab V (Pembahasan)	14 %	20 %
Bab VI (Penutup)	0 %	10 %

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagai salah satu syarat menempuh ujian tesis.

Jember, 26 November 2024

an. Direktur,
Wakil Direktur




Dr. H. Saihan, S.Ag., M.Pd.I
NIP. 197202172005011001

*Menggunakan Aplikasi Turnitin



**YAYASAN NYABIS DHEK BHUJUK MELLAS
MADRASAH TSANAWIYAH (MTs)
AFDILLAH AINUL YAQIN**

NSM: 121235090240

NPSN: 70008543

SIDOMULYO – SILO – JEMBER – JAWA TIMUR

Jl. Kyi. Safii RT 02 RW 02 Dusun Curah Manis Kode pos 68184 Telepon 085236156371

SURAT KETERANGAN PENYELESAIAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini, Kepala MTs Afdillah Ainul Yaqin menyatakan bahwa:

Nama : Imam Turmidi
NIM : 213206010032
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Instansi : UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

Yang tersebut diatas benar-benar telah melakukan penelitian guna penyusunan tesis di MTs Afdillah Ainul Yaqin pada 05 November 2024 dengan judul **“MODEL PENGAMBILAN KEPUTUSAN KEPALA DALAM MENINGKATKAN MUTU PENGELOLAAN DI MADRASAH TSANAWIYAH AFDILLAH AINUL YAQIN SIDOMULYO SILO JEMBER”**

Demikian surat keterangan ini disampaikan agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jember 05 NOVEMBER 2024

Kepala Madrasah,
MTs Afdillah Ainul Yaqin



Mate a
OKI Satria Yossiantoni, S.Pd



**YAYASAN NYABIS DHEK BHUJUK MELLAS
MADRASAH TSANAWIYAH (MTs)
AFDILLAH AINUL YAQIN**

NSM: 121235090240

NPSN: 70008543

SIDOMULYO – SILO – JEMBER – JAWA TIMUR

Jl. Kyi. Safii RT 02 RW 02 Dusun Curah Manis Kode pos 68184 Telepon 085236156371

DAFTAR HADIR RAPAT GURU MTS AFDILLAH AINUL YAQIN

NO.	NAMA	JABATAN	TTD
1.	Oki Satria Yosiantoni, M.Pd	Kepala Sekolah	
2.	Rini Putri Liana	Bendahara	
3.	Amirul Mutaqin, S.Pd	Waka Kurikulum	
4.	Faridatul Jannah	Waka Kesiswaan	
5.	M. Munir, M.Pd.	Waka Humas	
6.	Faiqotul Jannah	Sarpras	
7.	Suyono, S.Pd	Guru	
8.	Ust. Fatus, S.Pd	Guru	
9.	Abdul Basit, S.Pd	Operator	
10.	Shofiatul Hasanah, S.Pd	Guru/Wali kelas	
11.	Siti Aisyah Hoiroh Safitri	Guru/Staff TU	
12.	Reza Alifatul Hasanah	Guru/Wali Kelas	
13.	Lina Marukana, S.Pd	Guru/Wali Kelas	
14.	Misran, S.Pd	Komite	

Jember 07 September 2024

Kepala Madrasah,

MTs Afdillah Ainul Yaqin



Materai

OKI SATRIA YOSSIANTONI, M.Pd

BIODATA PENULIS



A. BIODATA DIRI

Nama : Imam Turmidi
NIM : 213206010032
TTL : Jember, 14 Desember 1996
Agama : Islam
Alamat : Dusun Sepuran RT. 003 RW. 016 Desa Sumberjati, Kecamatan Silo, Kab. Jember, Provinsi Jawa Timur
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (S2)
Instansi : UIN KHAS Jember
Email : imamturmidi6@gmail.com
No.Hp : 083830038915

B. RIWAYAT PENDIDIKAN

- MI Bustanul Ulum Pakusari Jember : 2002-2008
- SMP IBU Pakusari Jember : 2008-2011
- SMK IBU Pakusari Jember : 2011-2014
- S1 IDIA Prenduan Sumenep Madura : 2014-2018
- S2 UIN Khas Jember : 2021-2024