

## MODEL PENGAMBILAN KEPUTUSAN DI LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

Anis Zohriah<sup>1</sup>, Abdul Mu'in<sup>2</sup>, Silmun Najibah<sup>3</sup>✉

<sup>(1)(2)(3)</sup>Pascasarjana UIN Sultan Maulana Hasanudin Banten

DOI: 10.29313/tjpi.v12i2.12035

### Abstrak

Model pengambilan keputusan di suatu lembaga pendidikan Islam seperti madrasah merupakan salah satu masalah yang terkait dengan masalah kepemimpinan. Salah satu keberhasilan kepemimpinan antara lain ditentukan oleh model pengambilan keputusan. Kepemimpinan seorang Kepala Madrasah berperan besar dalam setiap proses pengambilan keputusan. Sukses tidaknya seorang kepala madrasah tergantung pada kemampuannya mengambil keputusan. Model pengambilan keputusan adalah bagaimana gaya yang digunakan dalam proses memilih diantara alternatif-alternatif tindakan untuk mengatasi masalah. Manajemen madrasah merupakan suatu proses penyelenggaraan dalam setiap usaha kerjasama sekelompok manusia melalui pemanfaatan sumber daya manusia ataupun non-manusia untuk mencapai tujuan madrasah secara efektif dan efisien. Ada beberapa model pengambilan keputusan, antara lain yaitu: model Mintzberg, Drucker, dan Simon, model rasional, model pengambilan keputusan berbasis lapangan, dan model keputusan berbasis pokok masalah. Permasalahan yang ditemukan di madrasah memerlukan ketegasan kepala madrasah sebagai pucuk pimpinan madrasah, yaitu dengan segera mengambil keputusan.

**Kata Kunci:** *Pengambilan Keputusan, Madrasah, Kepemimpinan.*

---

Copyright (c) 2023 Anis Zohriah, Abdul Mu'in, Silmun Najibah.

✉ Corresponding author :

Email Address : [silmun799@gmail.com](mailto:silmun799@gmail.com)

Received June 08, 2023. Accepted November 14, 2023. Published November 16, 2023.

## PENDAHULUAN

Pembahasan mengenai model pengambilan keputusan di suatu lembaga pendidikan Islam seperti madrasah merupakan salah satu masalah yang terkait dengan masalah kepemimpinan. Ada beberapa tipe kepemimpinan, diantaranya yaitu tipe kepemimpinan paternalitas, militeristik, kharismatis, dan kepemimpinan terbuka (Samsu, 2019). Tipe yang mencerminkan karakteristik kepemimpinan tersebut mempengaruhi model pengambilan keputusan yang akan diambil, hasil dan kesuksesan seorang pemimpin dalam mengatur lembaga yang dipimpinya.

Kepemimpinan merupakan suatu keterampilan atau skill dari seseorang yang sedang menjabat sebagai pemimpin suatu lembaga atau organisasi untuk mempengaruhi orang lain, staf, bawahan agar mau berpikir, bertindak, atau berperilaku secara bersemangat dan sukarela dalam rangka mencapai tujuan-tujuan suatu lembaga atau organisasi (Winarni, 2019). Salah satu keberhasilan kepemimpinan ditentukan oleh model atau gaya dalam proses pengambilan keputusan (Purwanto, 2019). Proses pengambilan keputusan merupakan salah satu bagian yang meresap pada sebagian besar kegiatan manajerial. Sebagian besar yang terjadi dalam suatu aktivitas organisasi melibatkan proses pengimplementasian keputusan atau pengambilan keputusan yang telah dibuat (Griffin, 2017). Demikian juga halnya dalam kegiatan di suatu lembaga pendidikan Islam seperti madrasah.

Ketepatan pendekatan yang dilakukan oleh seorang kepala madrasah berperan menentukan dalam suatu proses pengambilan keputusan di lingkungan madrasah. Pendekatan yang digunakan oleh seorang Kepala Madrasah, amat menentukan baik atau tidaknya hasil dari suatu keputusan. Suatu pendekatan memiliki berbagai kelebihan yang cukup beragam, bergantung pada jenis problematikanya. Karena itu, suatu pendekatan yang digunakan tersebut tidak akan efektif dalam upaya menyelesaikan semua permasalahan yang tengah dihadapi. Seorang Kepala Madrasah seringkali melakukan pendekatan kewenangan, pengalaman, dan institusi dalam semua proses pengambilan keputusannya, padahal suatu pendekatan, sebagaimana diketahui tidak efektif untuk memecahkan semua masalah yang dihadapi (Anwar, 2014).

Paparan di atas menegaskan bahwa kepemimpinan seorang Kepala Madrasah berperang sangat besar dalam setiap proses pengambilan keputusan, sehingga mengambil suatu keputusan dan tanggung jawab atas hasilnya merupakan salah satu tugas Kepala Madrasah. Karena itu, seorang Kepala Madrasah dapat dikatakan jika tidak dapat mengambil suatu keputusan, maka dia sebagaimana dikemukakan Sondang P. Siagian, sebenarnya tidak dapat menjadi pemimpin (Siagian, 2020). Sukses tidaknya kepemimpinan kepala madrasah, tergantung pada kemampuannya mengambil keputusan (Siagian, Filsafat Administrasi, 2018). Oleh karena itu, tulisan ini tertarik untuk membahas lebih jauh tentang bagaimana model pengambilan keputusan di salah satu lembaga pendidikan Islam, yakni madrasah.

Pembahasan mengenai model pengambilan keputusan di madrasah tersebut meliputi empat pokok permasalahan, yaitu: bagaimana pengertian model pengambilan keputusan, bagaimana manajemen penyelenggaraan madrasah, bagaimana model-model pengambilan keputusan, dan bagaimana langkah-langkah pemecahan masalah di madrasah.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif, dimana peneliti menggunakan instrument utama penelitian berupa *human instrumen*, yakni peneliti sendiri sebagai instrumen kunci dalam penelitian ini. teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik *Library Research*, yakni sumber data penelitian ini dihasilkan dari aktivitas mengumpulkan naskah-naskah yang relevan dengan pokok bahasan penelitian, membaca naskah-naskah tersebut, mengkaji dan kemudian melakukan analisis. Adapun naskah-naskah yang dimaksudkan dalam penelitian ini berupa buku, jurnal, artikel, atau karya ilmiah lainnya.

Sumber data penelitian *document resource*, yakni sumber dokumen yang menginformasikan model pengambilan keputusan di lembaga pendidikan Islam dan dokumen lain yang menginformasikan dan berhubungan dengan model pengambilan keputusan di lembaga pendidikan Islam sebagai tema pokok bahasan dalam penelitian ini

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil dan pembahasan mengenai model pengambilan keputusan di madrasah meliputi empat pokok permasalahan, yaitu: pengertian model pengambilan keputusan, manajemen penyelenggaraan madrasah, model-model pengambilan keputusan, dan langkah-langkah pemecahan masalah di madrasah. Masing-masing pembahasan akan diuraikan secara terperinci sebagaimana berikut.

### Pengertian Model Pengambilan Keputusan

Model adalah suatu pola atau gaya yang digunakan dalam proses melakukan sesuatu kegiatan. Adapun istilah Pengambilan Keputusan adalah suatu proses memilih diantara beberapa alternatif tindakan untuk menangani atau menyelesaikan suatu permasalahan. Proses pengambilan keputusan dalam upaya mengatasi suatu permasalahan tersebut meliputi pendapat ahli, kewenangan tanpa diskusi, kewenangan setelah diskusi, dan kesepakatan yang diberlakukan.

Uraian di atas memberikan gambaran bahwa model pengambilan keputusan tersebut di atas meliputi analitik, konseptual, dan behavioral terhadap suatu masalah. Adapun proses pengambilan keputusan sebagaimana ditegaskan di atas, meliputi kewenangan tanpa diskusi, pendapat ahli, kewenangan setelah diskusi, dan kesepakatan yang diberlakukan terhadap suatu masalah. Jadi, Model Pengambilan Keputusan di Madrasah yang dimaksud dalam tulisan ini yakni bagaimana gaya yang digunakan oleh pemegang otoritas dalam proses memilih suatu tindakan di antara alternatif-alternatif tindakan untuk menyelesaikan suatu masalah.

Suatu keputusan merupakan hasil pemecahan masalah yang dihadapi dengan tegas. Keputusan merupakan suatu jawaban pasti atas suatu persoalan. Pengambilan keputusan menurut SP. Siagian, adalah suatu pendekatan sistematis terhadap perhitungan alternatif, dan mengambil suatu tindakan yang dipandang sebagai suatu alternatif tindakan yang paling tepat. Adapun Ibnu Syamsi berpendapat bahwa pengambilan keputusan merupakan suatu tindakan pimpinan dalam upaya penyelesaian suatu masalah yang tengah dihadapi oleh organisasi atau lembaga melalui satu alternatif diantara beberapa alternatif yang memungkinkan.

Uraian di atas menunjukkan bahwa pengambilan keputusan adalah suatu proses memilih suatu tindakan alternatif yang dipandang tepat dari beberapa alternatif. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa proses pengambilan keputusan memiliki arti penting bagi seorang manajer pendidikan, karena proses pengambilan keputusan memiliki fungsi dan peran penting dalam kepemimpinan, koordinasi, komunikasi, memotivasi dan pengembangan suatu lembaga. Suatu keputusan yang diambil tersebut, berefek pada perkembangan peserta didik. Oleh karena itu, manajer pendidikan dituntut untuk mempunyai kompetensi atau skill yang berhubungan dengan proses pengambilan keputusan yang efektif dan efisien (Farikhah, 2017, hal. 137).

Sebuah keputusan yang diambil merupakan suatu jawaban pasti terhadap suatu permasalahan. Keputusan tersebut harus mampu menjawab pertanyaan mengenai apa yang dibahas dalam hubungannya dengan perencanaan. Sebuah keputusan dapat berupa tindakan terhadap pelaksanaan program kerja yang sangat menyimpang dari perencanaan. James A. F. Stoner sebagaimana dikemukakan Siti Farikhah, mendefinisikan keputusan sebagai pemilihan diantara alternatif-alternatif. Definisi tersebut mengandung tiga pengertian sebagaimana tampak berikut ini: Terdapat pilihan atas dasar pertimbangan atau logika; Terdapat beberapa alternatif yang harus ada dan dipilih salah satu yang terbaik; dan Terdapat tujuan yang hendak dicapai dan keputusan tersebut makin mendekatkan pada tujuan tertentu (Farikhah, 2017, hal. 138).

Pengambilan keputusan pada dasarnya merupakan suatu pendekatan sistematis terhadap suatu permasalahan yang tengah dihadapi (Syafaruddin, 2019). Dalam ungkapan dan redaksi yang berbeda, pengambilan keputusan dapat dikatakan sebagai proses pengidentifikasian masalah dan kemudian memecahkannya (Daft, 2020).

Proses pengambilan keputusan dipandang dari sudut pandang perilaku, merupakan cerminan karakter dari seorang pemimpin. karena itu, untuk mengetahui baik buruknya suatu keputusan yang diambil, bukan hanya dinilai dari konsekuensinya, melainkan juga dari beberapa pertimbangan dalam prosesnya (Rivai, 2019).

## Manajemen dan Problematika Madrasah

Madrasah selama ini masih dipandang sebagai suatu lembaga pendidikan Islam yang kualitasnya lebih rendah dari pada kualitas lembaga pendidikan lainnya, terutama sekolah umum. Keberhasilan beberapa madrasah dalam jumlah yang terbatas, belum mampu menghapus pandangan negatif di atas terhadap madrasah (Qomar, 2022).

Kualitas peserta didik madrasah di satu sisi lebih rendah dalam penguasaan ilmu agama dari pada kualitas santri pesantren. Di sisi lain, Kualitas peserta didik madrasah lebih rendah dalam penguasaan ilmu-ilmu umum dari pada peserta didik sekolah umum. Pendek kata, penguasaan peserta didik madrasah dalam pelajaran ilmu agama dan pelajaran ilmu umum serba inferior. Kondisi tersebut menjadi latar belakang pemikiran dari agenda yang cukup mendesak memanej (menata) madrasah.

Manajemen madrasah merupakan suatu proses penyelenggaraan dalam setiap usaha kerjasama sekelompok manusia melalui pemanfaatan sumber daya manusia ataupun non-manusia untuk mencapai tujuan madrasah secara efektif dan efisien. Dari sisi manajemen, madrasah lebih teratur daripada pesantren salafiyah (tradisional), tetapi dari sisi penguasaan materi pengetahuan agama, pesantren lebih unggul. Hal ini dikarenakan pesantren fokus mempelajari pengetahuan agama, sementara peserta didik di madrasah memiliki beban ganda. Dalam penguasaan pengetahuan umum, peserta didik sekolah umum lebih menguasai dari-pada peserta didik madrasah, karena beban peserta didik sekolah umum tidak sebanyak peserta didik madrasah (Musyaffa, 2020).

Upaya-upaya peningkatan mutu madrasah terus dilakukan oleh berbagai pihak. Upaya-upaya tersebut tidak hanya merupakan tugas dan wewenang Kementerian Agama Republik Indonesia, melainkan juga merupakan tugas bersama antara pemerintah dan masyarakat. Upaya-upaya tersebut mulai direalisasikan antara lain dengan diterbitkannya SKB (Surat Keputusan Bersama) Tiga Menteri, yakni Menteri Agama, Menteri Pendidikan dan Kebudayaan dan Menteri Dalam Negeri pada tahun 1975, tentang peningkatan mutu pendidikan dan madrasah. Beberapa point penting SKB tiga menteri tersebut adalah sebagai berikut: Ijazah madrasah dapat memiliki nilai yang sama dengan nilai ijazah sekolah umum yang setingkat; Lulusan madrasah dapat berpindah ke sekolah umum yang setingkat lebih tinggi; dan Peserta didik madrasah dapat berpindah ke sekolah umum yang setingkat.

Terbitnya SKB Tiga menteri tersebut tidak berarti bahwa beban madrasah menjadi ringan, melainkan sebaliknya. Hal itu disebabkan oleh di satu sisi, madrasah dituntut untuk memperbaiki mutu pendidikan umumnya hingga selevel dengan standar yang berlaku di sekolah umum, dan di sisi lain, madrasah diharuskan tetap menjaga mutu pendidikan agama sebagai ciri khasnya. Terbitnya SKB Tiga Menteri tersebut menyebabkan pendidikan agama di madrasah menjadi berkurang, karena madrasah-madrasah berlomba untuk menambah materi-materi umum supaya dapat sejajar dengan sekolah-sekolah umum.

Kondisi madrasah di Indonesia sebagaimana diketahui, merupakan sub-sistem dalam makrosistem pendidikan nasional dan tanggung jawab pengelolaannya dibebankan pada kementerian Agama. Kondisi tersebut tidak cukup memberi pengaruh pada perubahan yang signifikan terhadap peningkatan kualitas hidup masyarakat Islam di Indonesia saat ini. hal tersebut dikarenakan kondisi madrasah yang masuk kategori miskin dalam berbagai aspek, termasuk aspek sumber daya manusia. Inilah salah satu problematika utama yang dihadapi lembaga pendidikan madrasah di Indonesia saat ini (Musyaffa, 2020, hal. 100-101).

## Model-model Pengambilan Keputusan di Madrasah

Semua aktivitas yang berlangsung dalam suatu madrasah pada dasarnya merupakan konsekuensi logis dari berbagai keputusan yang diambil oleh Kepala Madrasah sebagai pucuk pimpinan. Keberhasilan atau kegagalan suatu madrasah dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien amat ditentukan oleh ketepatan berbagai keputusan yang diambil oleh seorang Kepala Madrasah sebagai pimpinan utama madrasah (Anwar, 2014). Sebagai pengambil keputusan, Kepala Madrasah memiliki peranan paling menentukan dibandingkan dengan peranan lainnya seperti peran

interpersonal dan informasional. Menurut Herson Anwar, Kepala Madrasah memiliki empat peran yang berkenaan dengan fungsinya sebagai pengambil keputusan, yaitu:

- a. Sebagai entrepreneur, yaitu Kepala Madrasah melakukan upaya-upaya perbaikan penampilan madrasah yang dipimpinnya. Peran sebagai entrepreneur amat diperlukan, karena selain berupaya melakukan perbaikan penampilan madrasah melalui berbagai program-program baru, Kepala Madrasah juga melakukan survey untuk menggali informasi mengenai permasalahan-permasalahan yang muncul di lingkungan madrasah. Dengan peran tersebut, seorang Kepala Madrasah dituntut untuk selalu mengadakan pengamatan terhadap lingkungan madrasah, yakni menggali berbagai informasi berkenaan dengan hal-hal yang mempengaruhi penampilan madrasah.
- b. Sebagai disturbance handler, yaitu Kepala Madrasah memperhatikan gangguan yang timbul di madrasah. Peran kepala madrasah sebagai disturbance handler amat diperlukan mengingat gangguan pada madrasah bukan hanya diakibatkan oleh Kepala Madrasah yang tidak memperhatikan situasi dan kondisi, melainkan juga oleh tidak adanya kemampuan dan langkah-langkah antisipatif dari Kepala madrasah terhadap berbagai akibat dari keputusan yang telah diambil. Sebagai disturbance handler, Kepala Madrasah berfungsi sebagai konektor antara kepentingan madrasah dengan kepentingan luar madrasah, secara internal, Kepala Madrasah menjadi perantara antara para pendidik, tenaga kependidikan dan para peserta didik dalam menyelesaikan masalah kepentingan mereka.
- c. Sebagai A resource allocater, yaitu sebagai penyedia segala sumber daya madrasah. Peran tersebut menuntut tanggung-jawab Kepala Madrasah dalam menentukan seseorang yang akan menerima sumber-sumber yang disediakan. Sumber-sumber tersebut meliputi: sumber pendanaan, peralatan, sumber daya manusia, dan berbagai kekayaan madrasah lainnya. Seorang Kepala Madrasah harus meneliti dan menentukan secara terus menerus bagaimana sumber-sumber tersebut dapat diadakan dan dibagikan. Peran tersebut menunjukkan tanggung-jawab Kepala Madrasah untuk menggerakkan segala sumber daya yang ada di lingkungan madrasah, sehingga muncul produktivitas dan etos kerja yang tinggi dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditentukan.
- d. Sebagai a negotiator roles, yakni seorang Kepala Madrasah dituntut untuk terampil menyelenggarakan musyawarah dan pembicaraan dengan pihak luar, terutama untuk memenuhi kebutuhan madrasah dan menjalin kerjasama dalam bidang dunia usaha. Kerjasama tersebut terdiri dari: penyesuaian kurikulum, penempatan lulusan, dan lain-lain. Selain itu, seorang Kepala Madrasah juga dituntut untuk menyebarluaskan informasi kepada seluruh pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik, orang tua atau wali peserta didik, dan lingkungan luar yang dipandang perlu (Anwar, 2014).

Pemaparan di atas memberi informasi bahwa kunci utama implementasi berbagai keputusan yang dikembangkan oleh suatu institusi seperti madrasah, pada prinsipnya terletak pada keterampilan seorang Kepala Madrasah dalam proses pengambilan keputusan secara efektif dan efisien yang meliputi beberapa tahap, seperti: merumuskan masalah, menentukan kriteria penyelesaian masalah, mengidentifikasi alternatif penyelesaian masalah, mengevaluasi alternatif penyelesaian masalah, memilih alternatif yang dipandang sebagai yang terbaik, dan menetapkan keputusan atau mengimplementasikan alternatif yang ditentukan (Anwar, 2014).

Keputusan-keputusan ditinjau dari aspek karakteristiknya, dikalsifikasi menjadi tiga macam keputusan, yakni:

Pertama, keputusan otoritatif, yaitu setiap keputusan yang dipaksakan oleh seorang kepala madrasah sebagai pucuk pemimpin di madrasah kepada para bawahannya, seperti para pendidik dan tenaga kependidikan. Keputusan seperti itu biasanya berupa kebijakan Kepala Madrasah yang otoriter. Manajemen madrasah yang mengambil keputusan otoriter tersebut tak mengenal para bawahan yang banyak berbicara, melainkan tak memberi ruang dan kesempatan pada para bawahan untuk mengemukakan argumentasi apakah dia menolak atau menerima keputusan tersebut.

Pimpinan otoriter menganggap para bawahan sebagai aparat pelaksana yang dapat dikendalikan demikian rupa oleh dirinya.

Kedua, keputusan pribadi, yaitu setiap keputusan yang diambil oleh seorang individu atas nama pribadinya. Jika keputusan tersebut diambil oleh seseorang yang tengah memegang jabatan, maka keputusan tersebut harus benar-benar terpisah dari status dan posisinya sebagai orang yang sedang menjabat. Harus ada penegasan seperti itu jika tidak menginginkan lahirnya dilema baru dalam suatu lembaga. Bahkan, meskipun dengan menyebutkan atas nama pribadi, justru malah sering dikait-kaitkan dengan posisi dan statusnya, sehingga memunculkan problematika secara organisasi.

Ketiga, keputusan organisasi, yakni setiap keputusan yang diambil oleh suatu lembaga organisasi secara formal. Keputusan organisasi tersebut merupakan keputusan kolektif, artinya semua personal organisasi harus mematuhi keputusan tersebut. Keputusan kepala madrasah sebagai pemimpin suatu organisasi di tingkat madrasah mutlak diperlukan, karena keberlangsungan madrasah ditentukan oleh seberapa jauh madrasah tersebut dapat menghasilkan keputusan-keputusan yang baru.

Jenis-jenis keputusan tersebut di atas kadangkala dikacaukan. Seorang Kepala Madrasah dalam keadaan memaksa misalnya, mengambil keputusan otoritatif, karena tak ada pilihan lain. Keputusan institusi menjadi tanggung jawab pribadi atau kelompok yang ada dalam lembaga tersebut. Keputusan tersebut mungkin saja hanya diambil oleh Kepala Madrasah sebagai pucuk pimpinan, tetapi semua personal lembaga madrasah dituntut untuk siap merealisasikan keputusan tersebut.

Selain model-model pengambilan keputusan tersebut di atas, berikut ini dikemukakan model-model pengambilan keputusan lainnya sebagaimana berikut:

Pertama, model pengambilan keputusan menurut Mintzberg, Drucker dan Simon. Model Pengambilan Keputusan Menurut Mintzberg, Drucker, dan Simon. Mintzberg mengemukakan tiga tahap pengambilan keputusan, yakni: Identifikasi, yaitu memahami masalah dan membuat diagnosa untuk mengatasi permasalahan; Pengembangan, yaitu mencari standar prosedur yang ada, atau desain baru dalam penyelesaian masalah; dan Pemilihan, yaitu menggunakan pertimbangan bargain, analisis logis, atau basis sistematis.

Drucker sebagaimana dikutip Siti Farikhah, mengemukakan enam langkah pengambilan keputusan sebagaimana berikut: Mengidentifikasi permasalahan; Menganalisis permasalahan; Mengembangkan alternatif penyelesaian permasalahan; Memutuskan permasalahan atau menentukan pemecahan masalah; Merencanakan tindakan efektif; dan Mengevaluasi hasilnya.

Adapun proses pengambilan keputusan menurut Simon, meliputi tiga langkah, yaitu: Aktivitas inteligen, yakni kegiatan mengidentifikasi situasi dan kondisi lingkungan; Aktivitas desain, yakni kegiatan menemukan, mengembangkan, dan menganalisis kemungkinan tindakan yang dipandang perlu diambil; dan Aktivitas pemilihan, yakni kegiatan memilih salah satu alternatif yang dipandang sebagai alternatif terbaik.

Berdasarkan uraian di atas, diperoleh informasi bahwa ada tiga aktivitas dalam proses pengambilan keputusan, yakni: aktivitas yang berkenaan dengan pengenalan, penentuan dan diagnosis masalah; aktivitas yang berkenaan dengan pengembangan alternatif penyelesaian masalah; dan aktivitas yang berkenaan dengan evaluasi dan memilih pemecahan terbaik suatu masalah.

Kedua, model rasional, yakni proses pengambilan keputusan dengan membedakan keputusan menjadi dua tipe, yaitu: Keputusan Terprogram, yaitu suatu keputusan yang diulang-ulang, seperti: keputusan pengangkatan, penetapan gaji tenaga pendidik baru, keputusan pensiun, keputusan kenaikan kelas peserta didik, dan lain-lain; dan Keputusan tidak terprogram, yaitu suatu keputusan yang diambil untuk menyelesaikan masalah yang rumit atau baru, seperti: keputusan tentang lembaga baru, bangunan madrasah atau sekolah roboh, terjadi musibah kebakaran, dan lain-lain.

Ketiga, model pengambilan keputusan berbasis lapangan, yakni proses pengambilan keputusan yang ingin melibatkan partisipasi warga. Adapun teknik-teknik dalam proses pengambilan keputusan berbasis lapangan adalah sebagai berikut: Curah pendapat (brainstorming);

Teknik Grup Nominal; Teknik Delphi ; dan Teknik Devil's Advocate (pembela yang menentang apa yang dipandang baik).

Keempat, keputusan pokok masalah. Masalah pokok yang dihadapi adalah rendahnya mutu yang diakibatkan oleh buruknya manajemen. Perencanaan yang tidak matang, proses pelaksanaan yang tidak tepat, dan proses pengawasan yang tidak ketat merupakan faktor-faktor penyebab terjadinya masalah tersebut. Dari beberapa penyebab tersebut kemudian dipilih salah satu faktor penyebab yang dipandang sebagai prioritas, misalnya: faktor pelaksanaan tidak tepat. Pelaksanaan yang tidak tepat tersebut disebabkan oleh motivasi kerja yang rendah, kepemimpinan yang lemah, pemecahan masalah yang lambat, komunikasi yang kurang baik, dan koordinasi yang kurang baik.

### **Pengambilan Keputusan dan Pemecahan Masalah di Madrasah**

Pemecahan masalah merupakan suatu proses yang meliputi pengamatan, pengenalan, dan upaya untuk mengurangi perbedaan antara *das sein* (keadaan yang tengah berlangsung) dengan *das sollen* (keadaan yang diharapkan terjadi di masa mendatang). Pemecahan masalah mengupayakan pendekatan kesenjangan atau perbedaan antara *das sein* dan *das sollen*.

Seorang Kepala Madrasah selalu dihadapkan pada berbagai permasalahan dalam melaksanakan tugas dan aktivitas sehari-hari, karena permasalahan merupakan faktor dinamis kehidupan. Masalah yang baik besar maupun yang kecil, akan selalu ditemukan selama manusia masih menjalani kehidupan. Ketika suatu masalah telah berhasil diselesaikan, maka masalah lain yang baru akan muncul. Bahkan, sering dijumpai dalam kehidupan sehari-hari adanya pemecahan satu masalah belum terselesaikan, justru masalah yang baru telah timbul. Adapun masalah-masalah yang mungkin akan ditemukan oleh seorang Kepala Madrasah antara lain adalah masalah yang berkenaan dengan proses pembelajaran, kesiswaan, tenaga pendidik dan kependidikan, keuangan, hubungan dengan masyarakat, sarana, prasarana, laboratorium, dan perpustakaan.

Kepala Madrasah dituntut untuk cakup mengintegrasikan dan mensinkronisasikan ketatalaksanaan suatu permasalahan yang tengah dihadapi agar dapat ditangani secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, Kepala Madrasah perlu membekali diri dengan suatu kompetensi teoritis pemecahan suatu masalah. Permasalahan yang ditemukan di madrasah memerlukan ketegasan kepala madrasah sebagai pucuk pimpinan madrasah, yaitu dengan segera mengambil keputusan. Adapun langkah-langkah yang dapat ditempuh oleh Kepala Madrasah dalam upaya pemecahan suatu permasalahan antara lain sebagaimana berikut: Mengidentifikasi masalah; Menemukan akar permasalahan, yakni mengidentifikasi semua penyebab yang dipandang memungkinkan terjadinya suatu masalah; Memastikan faktor penyebab yang paling dominan, yakni dengan menemukan penyebab inti dan penyebab yang mungkin; Menyusun langkah-langkah penyelesaian yang dipandang tepat atau tindakan-tindakan yang dipandang perlu dilakukan ;Melakukan tindakan sesuai perencanaan; Mengevaluasi hasil, antara lain dengan membandingkan hasil dengan rencana; Melakukan upaya pencegahan terhadap kemungkinan timbulnya persoalan yang sama; dan Memperhatikan permasalahan yang belum terselesaikan untuk memulai kembali dengan langkah-langkah penyelesaiannya (Farikhah, 2017, hal. 114).

### **SIMPULAN**

Simpulan menyajikan ringkasan dari uraian mengenai hasil dan pembahasan, mengacu pada tujuan penelitian. Berdasarkan kedua hal tersebut dikembangkan pokok-pokok pikiran baru yang merupakan esensi dari temuan penelitian. Simpulan berupa deskripsi singkat hasil temuan dan bukan menulis ulang data pada hasil dan pembahasan dengan kalimat solutif. Maksimal 100 kata.

### **UCAPAN TERIMA KASIH**

Pembahasan mengenai model pengambilan keputusan di lembaga pendidikan Islam ini ditutup dengan mengemukakan beberapa kesimpulan sebagaimana berikut: Pertama, yang dimaksud dengan model pengambilan keputusan adalah gaya yang digunakan dalam proses proses memilih di antara alternatif-alternatif tindakan untuk mengatasi masalah. Adapun keputusan itu sendiri merupakan hasil pemecahan suatu permasalahan yang dihadapi dengan tegas. Dengan

ungkapan lain, sebuah keputusan adalah jawaban pasti atas suatu permasalahan. Suatu keputusan dapat juga merupakan tindakan yang diambil dalam pelaksanaan yang dipandang telah menyimpang dari perencanaan.

Kedua, manajemen madrasah adalah suatu proses penyelenggaraan pada setiap upaya bersama sekelompok orang melalui pemanfaatan berbagai sumber daya, baik manusia maupun non-manusia dalam rangka mencapai tujuan-tujuan madrasah secara efektif-efisien. Problematika utama yang masih menyelumuti kehidupan madrasah di Indonesia dewasa ini yakni kondisi madrasah yang masih tergolong miskin dalam beberapa aspek, termasuk aspek SDM (Sumber Daya Manusia). Kondisi tersebut disebabkan oleh regulasi nasional di Indonesia yang memosisikan madrasah sebagai sub-sistem dalam makro-sistem pendidikan nasional. Kondisi itu mengakibatkan kehadiran madrasah pada umumnya tidak cukup berkontribusi pada perubahan secara signifikan bagi peningkatan kualitas kehidupan masyarakat Islam di Indonesia masa kini.

Ketiga, ada beberapa model pengambilan keputusan, antara lain yaitu: model Mintzberg, Drucker, dan Simon. model rasional, model pengambilan keputusan berbasis lapangan, dan model pengambilan keputusan berbasis pokok masalah. Model-model pengambilan keputusan tersebut dapat digunakan juga oleh pimpinan di suatu lembaga pendidikan Islam seperti madrasah, karena madrasah pada hakikatnya merupakan suatu lembaga pendidikan formal seperti halnya sekolah umum yang memerlukan penataan atau pengelolaan (manajemen) agar tujuan-tujuan madrasah dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Dan keempat, permasalahan yang ditemukan di madrasah memerlukan ketegasan kepala madrasah sebagai pucuk pimpinan madrasah, yaitu dengan segera mengambil keputusan. Adapun langkah-langkah pemecahan masalah meliputi: menemukan persoalan, mencari sebab persoalan, mencari faktor yang paling berpengaruh, merencanakan langkah-langkah yang tepat, menjalankan sesuai rencana, memeriksa hasilnya, mencegah timbulnya persoalan yang sama, dan memperhatikan persoalan yang masih ada. Wallahu 'Alam !!

## DAFTAR PUSTAKA

- Aisyah, Siti, Anis Zohriah, Apud. 2022. *Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Budaya Organisasi dan Mutu Pendidikan*, Jurnal An-Nidhom, Vol. 7, No. 1, Juni 2022.
- Anwar, Herson. *Proses Pengambilan Keputusan untuk Mengembangkan Mutu Madrasah*, Nadwa | Jurnal Pendidikan Islam Vol. 8, Nomor 1, April 2014.
- Daft, Richard L. 2020. *Manajemen: Edisi kelima*, Jakarta: PT. Erlangga.
- Farikhah, Siti. 2017. *Manajemen Lembaga Pendidikan*, Yogyakarta: Aswaja Pressindo.
- Griffin. 2017. *Manajemen; Jilid 1, Edisi 7*, Jakarta: Erlangga.
- Hakim, Lukman, dan Mukhtar, 2018. *Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan*, Kota Jambi: Timur Laut Aksara.
- Khalik, A. dan A.A. Musyaffa. 2020. *Manajemen Pendidikan Islam Kontemporer*, Bandung: Penerbit Oman Publishing.
- Mesiono, 2018. *Efektivitas Manajemen Berbasis Madrasah/ Sekolah Perspektif Ability and Power Leadership*, Yogyakarta: PPMPI.
- Nurdin, Ali, Yayat Suharyat, dan Darwyan Syah. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia bidang Pendidikan*, Jakarta: Faza Media.
- Purwanto, M. Ngalm. 2019. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, cet. Ke-25, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Qomar, Mujamil. 2022. *Manajemen Pendidikan Islam Mindhunnur*, Bandung: Intans Publishing.
- Rivai, Veithzal. 2019. *Education Management: Analisis Teori dan Praktek*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Samsu. 2019. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, Jambi: Pusaka.
- Siagian, Sondang P, 2018. *Filsafat Administrasi*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang P. 2020. *Sistem Informasi untuk Pengambilan Keputusan*, Jakarta: Haji Masagung.
- Supardi, dkk. 2019. *Profesi Keguruan; Berkompetensi dan Bersertifikat*, Jakarta: Diadit Media.
- Supardi. 2021. *Kepemimpinan Pendidikan*, Serang: Media Madani.
- Suryapermana, Nana. 2018. *Kepemimpinan Pendidikan*, Diktat Perkuliahan, t.p.

- Syafaruddin, Asrul. 2019. *Manajemen Kepengawasan Pendidikan*, Bandung: Citapustaka Media.
- Syukur, Fatah. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*, Semarang: Program Pascasarjana IAIN Walisongo Semarang.
- Ulfatin, Nurul, dan Teguh Triwiyanto. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*, Depok: Rajawali Pers.
- Winarni, F. 2019. *Modul Kepemimpinan*, Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta

