



**PELAKSANAAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN KEPALA SEKOLAH DI
MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI STABAT KECAMATAN WAMPU
KABUPATEN LANGKAT**

OLEH :

TIKA AMELIA
NIM 37.13.3.027

JURUSAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

**FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUMATERA UTARA**

2017



**PELAKSANAAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN KEPALA SEKOLAH DI
MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI STABAT KECAMATAN WAMPU
KABUPATEN LANGKAT**

SKRIPSI

**Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Dalam Mendapatkan Gelar Sarjana S1 Pada
Prodi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan
Oleh :**

TIKA AMELIA
37.13.3.027

Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Anzishan, M.A

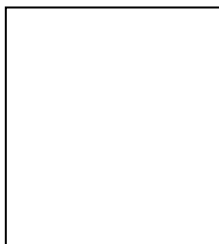
Dr. Neliwati, S. Ag, M.Pd

NIP. 19570724 199203 1 001

NIP. 19700312 199703 2002

**FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUMATERA UTARA
MEDAN
2017**

ABSTRAK



TIKA AMELIA. Pelaksanaan Pengambilan Keputusan Di Madrasah Tsanawiyah Negeri Stabat.

Skripsi Program Strata 1 (satu) Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sumatera Utara Medan, Medan 2017. Penelitian ini untuk mendeskripsikan pelaksanaan pengambilan keputusan di MTs Negeri Stabat. Adapun tujuan penelitian ini ingin mengungkapkan: (1) Rancangan kegiatan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan; (2) Proses pelaksanaan kegiatan yang dilakukan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan; (3) Kendala-kendala yang ditemukan oleh kepala sekolah dalam pelaksanaan pengambilan keputusan.

Metode yang digunakan adalah jenis kualitatif, adapun pendekatan yang digunakan adalah fenomenologi (*phenomenological philohsop*), dengan pengumpulan data penelitian diperoleh dengan teknik triangulasi dengan teknik pengumpulan data : dokumentasi, wawancara, dan observasi. Langkah menganalisis data adalah dengan mengumpulkan data, mereduksi data, menyajikan data dan kemudian menyimpulkan. Untuk menguji validitas data dilakukan uji *kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas*.

Hasil penelitian ini mengungkapkan tiga temuan yaitu : (1) Rancangan kegiatan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan di MTs Negeri Stabat Kecamatan Wampu Kabupaten Langkat sudah cukup baik, walaupun tidak secara keseluruhan pengambilan keputusan tersebut diambil melalui musyawarah melainkan dengan perencanaan dan proses yang dilakukan sebelumnya; (2) Proses Pelaksanaan kegiatan yang dilakukan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan di MTs Negeri Stabat Kecamatan Wampu Kabupaten Langkat dalam bertutur kata secara sopan, bersikap jujur, adil serta disiplin sudah baik. (3) Kendala-kendala yang ditemukan oleh kepala sekolah dalam pelaksanaan pengambilan keputusan di MTs Negeri Stabat Kecamatan Wampu Kabupaten Langkat mengenai ketidakpastian mengenai waktu, kapasitas kerja para anggota, reaksi atau tanggapan dari orang-orang, dan masalah keuangan atau barang-barang yang diperlukan. Dilihat dari aspek itulah dibuat pelaksanaan tentang suatu hal atau masalah yang terjadi disuatu lembaga pendidikan. Sebab dari tahap-tahap awal dapat dilakukan pelaksanaan, dilihat dari kondisi, waktu, tempat dan lain sebagainya.

Medan, 02 Mei 2017
Pembimbing I

Dr. Anzishan, M.A
NIP. 19570724 199203 1 001

KATA PENGANTAR

□ □

□ □ □ □ □ □ □ □ □ □

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Puji syukur alhamdulillah penulis persembahkan kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahnya kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“Pelaksanaan Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah di Madrasah Tsanawiyah Negeri Stabat Kecamatan Wampu Kabupaten Langkat”**.

Sripsi ini ditulis dalam rangka memenuhi persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana (S1) dalam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sumatera Utara.

Disebabkan masih kurangnya ilmu pengetahuan dan pengalaman yang penulis miliki sehingga bayak hambatan yang penulis hadapi dalam penyusunan skripsi ini. Tetapi berkat ketekunan dan kesabaran serta bimbingan dari Bapak/Ibu Dosen Pembimbing , juga bantuan dari berbagai pihak sampai akhirnya skripsi ini dapat diselesaikan.

Penulis menyadari baha skripsi ini dapat diselesaikan berkat dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis berterima kasih pada semua pihak yang secara tidak langsung memberikan kontribusi dalam menyelesaikan skripsi ini. Secara khusus dalam kesempatan ini penulis berterima kasih kepada Bapak Dr. Anzishan, M.A sebagai pembimbing satu dan Ibu Dr.Hj.Neliwati, S.Ag, M.Pd sebagai pembimbing kedua yang telah membimbing dan mengarahkan penulis selama penyusunan skripsi ini dari awal hingga skripsi ini dapat terselesaikan.

Kemudian dengan kerendahan hati penulis menyampaikan bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan yang tentunya banyak mengalami kekurangan dan kejanggalan baik menyangkut teknis maupun dari segi ilmiahnya. Oleh karena itu penulis membuka diri untuk menerima kritikan yang bersifat membangun dari para pembaca dalam rangka perbaikan.

Akhirnya penulis berharap Skripsi ini dapat memunculkan terobosan baru dalam dunia pendidikan dan dapat bermanfaat bagi semua pihak. Semoga dengan skripsi ini dapat menjadi kontribusi dalam ilmu pengetahuan khususnya ilmu Manajemen Pendidikan Islam di lembaga pendidikan umum dan bermanfaat bagi pembaca pada umumnya. *Aamiin ya Rabbal'alamiin.*

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis menghadapi banyak kesulitan, tetapi berkat ketentuan penulis dan bantuan dari berbagai pihak, maka dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini. Sehubungan dengan hal itu, penulis ucapkan terima kasih kepada:

1. Pimpinan Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Bapak Prof. Dr. Saidurrahman S.Ag Selaku Rektor Universitas Islam Negeri.
2. Prof. Amiruddin Siahaan, M. Pd, Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri yang memberikan ilmu yang bermanfaat kepada penulis.
3. Ketua Prodi Dr. H. Candra Wijaya, S.Pd, dan seluruh Staff di Prodi Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sumatera Utara.
4. Ibu Dr. Sajaratud Dur, MT, Selaku penasehat akademik yang telah membimbing dan memberi motivasi kepada penulis.

5. Bapak Dr. H. Candra Wijaya, M.Pd sebagai ketua Prodi beserta seluruh staf di Prodi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu tarbiyah dan Keguruan UIN Sumatera Utara.
6. Bapak Dr. Anzishan, M.A sebagai pembimbing satu dan Ibu Dr. Hj.Neliwati, S.Ag,M.Pd sebagai pembimbing kedua yang telah membimbing dan mengarahkan penulis selama penyusunan skripsi ini dari awal hingga skripsi ini dapat terselesaikan.
7. Ibu Kepala madrasah Siti Aminah, SA.g, MA dan seluruh dewan guru beserta staf administrasi Madrasah Tsanawiyah Negeri Stabat Kecamatan Stabat Kabupaten Langkat yang telah bersedia memberikan kontribusi dalam memberikan data-data kepada penulis dalam proses penelitian.
8. Teristimewa untuk kedua orang tua penulis, Ayahanda tercinta yakni Drs. Sofyan dan ibunda tercinta yakni T. Rosnida yang telah memberikan do'a dan dukungan penuh serta perhatian kepada penulis .
9. Kepada abangda tercinta Hadi Wizatna dan adik tercinta Noer Zaini Khalis yang telah memberikan do'a, dukungan dan motivasi kepada penulis.
10. Kepada terkhusus Muhammad Khobir Batubara yang telah memberikan do'a dan dukungan kepada penulis dalam membuat skripsi ini.
11. Kepada keluarga yakni adik sepupu Sabila Yana, Nurry Daya, Citra Aprilia Dewi beserta lainnya yang telah memberikan doa dan semangat kepada penulis.

12. Kepada adik Sarah Yulinda yang telah memberikan semangat dan do'a dalam pembuatan skripsi ini.
13. Kepada sahabat yakni Ayu Atika Suri, Novira Arafah, Siti Rukhaiyah, Siti aisyah, Siti Alawiyah, dan pada rekan-rekan seperjuangan Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Stambuk 2013 yang telah memberikan doa dan semangat kepada penulis .
14. Kepada sahabat-sahabat seperjuangan Azma Tanjung, Dinda Sari Tanjung, Masni Hamimah Nasution, Kak Kiki dan seluruh adik-adik Kost Mak Mora yang sudah memberikan semangat dan do'a dalam mengerjakan skripsi ini.
15. Semua pihak yang telah memberikan bantuan, dukungan moral maupun spiritual yang tidak dapat disebutka satu per satu saya ucapkan terima kasih.

Terima kasih atas semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi. Atas semua jasa tersebut, penulis serahkan kepada Allah SWT, semoga dibalas dengan rahmat yang berlipat ganda. Walaupun skripsi ini telah tersusun dengan baik, penulis tetap mengharapkan kritikan dan saran dari semua pihak untuk penyempurnaan skripsi ini. Akhirnya semoga skripsi ini dapat berguna bagi pembaca umumnya, dan bagi penulis sendiri khususnya.

Medan, 02 Mei 2017
Penulis

Tika Amelia
NIM 37.13.3.027

DAFTAR ISI

Lembar Judul	
Lembar Persetujuan	
Lembar Pengesahan Dewan Penguji	
Lembar Perbaikan Skripsi	
Pernyataan Keaslian Skripsi	
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR DAN UCAPAN TERIMA KASIH	ii
DAFTAR ISI.....	vi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Penelitian.....	1
B. Fokus Penelitian.....	4
C. Rumusan Masalah.....	4
D. Tujuan Penelitian	4
E. Manfaat Penelitian	5
BAB II KAJIAN TEORI.....	7
A. Pelaksanaan Pengambilan Keputusan.....	7
1. Pengertian Pengambilan Keputusan	7
2. Model-Model Pengambilan Keputusan.....	11
3. Gaya -Gaya Pengambilan Keputusan.....	19
4. Jenis-Jenis Pengambilan Keputusan	21
5. Faktor-Faktor Pelaksanaan Pengambilan Keputusan.....	24
6. Pelaksanaan Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah.....	27

a.	Rancangan kegiatan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan.....	28
b.	Proses pelaksanaan kegiatan yang dilakukan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan	29
c.	Kendala-kendala yang ditemukan oleh kepala sekolah dalam pelaksanaan pengambilan keputusan.....	32
B.	Penelitian yang Relevan.....	35
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....		41
A.	Lokasi dan Waktu Penelitian	41
B.	Metode dan Pendekatan Penelitian	41
C.	Subjek dan Informan Penelitian.....	42
D.	Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data.....	43
1.	Observasi	44
2.	Wawancara	45
3.	Studi Dokumentasi	45
E.	Teknik Analisis Data Penelitian	46
1.	Reduksi Data	47
2.	Penyajian Data.....	47
3.	Penarikan Kesimpulan (<i>Concluding drawing</i>)	48
F.	Teknik Penjaminan Keabsahan Data Penelitian.....	48
1.	Kredibilitas (<i>Credibility</i>)	48
2.	Keteralihan (<i>Tranferability</i>)	49
3.	Ketergantungan (<i>Dependability</i>)	49
4.	Ketegasan (<i>Confirmability</i>)	49

5. Triangulasi.....	50
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	53
A. Temuan Umum Penelitian	53
1. Sejarah Berdirinya MTs Negeri Stabat	53
2. Visi dan Misi MTs Negeri Stabat.....	55
3. Struktur Organisasi.....	56
Gambar 1 Struktur Organisasi.....	58
4. Keadaan Guru dan Pegawai	59
5. Keadaan Sarana dan Prasarana.....	60
6. Keadaan Siswa	61
B. Temuan Khusus Penelitian	67
1. Rancangan kegiatan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan.....	69
2. Proses pelaksanaan kegiatan yang dilakukan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan	74
3. Kendala-kendala yang ditemukan oleh kepala sekolah dalam pelaksanaan pengambilan keputusan.....	78
C. Pembahasan Penelitian.....	82
BAB V PENUTUP	87
A. Kesimpulan.....	87
B. Saran	88

DAFTAR PUSTAKA.....	91
LAMPIRAN 1	
LAMPIRAN 2	
LAMPIRAN 3	
LAMPIRAN 4	
DOKUMENTASI	
Surat Izin Riset	
Surat Selesai Riset	
Daftar Riwayat Hidup	

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sebuah organisasi pasti akan mengalami dan mendapat suatu masalah baik masalah tersebut masalah yang ringan maupun masalah yang berat. Maka dari itu organisasi perlu menata dan menyiapkan apa yang akan dipakai untuk menyelesaikan masalah tersebut, apabila akan terjadi masalah yang akan dihadapi. Disamping itu pimpinan yang diwakili oleh manajemen maka harus siap kapan saja menyelesaikan masalah yang ada, tentunya harus menyiapkan solusi, *alternative*, dan pengambilan keputusan yang tepat. Sebagai pimpinan dalam pengambilan keputusan tersebut harus memperhatikan dari semua pihak, dan selalu berusaha untuk mengurangi konflik baik secara internal maupun eksternal, intinya dalam pengambilan keputusan harus bisa meminimalisasi konflik.¹

Secara umum Pengambilan Keputusan (*decision making*) adalah sebuah hasil dari pemecahan masalah, jawaban dari suatu pertanyaan sebagai hukum situasi, dan merupakan pemilihan dari salah satu alternatif dari alternatif yang ada, serta pengakhiran dari proses pemikiran tentang masalah atau problema yang dihadapi. Adapun hasil dari pengambilan keputusan adalah keputusan (*decision*).²

Salah satu tugas krusial kepala sekolah adalah mengambil keputusan. Keputusan yang diambil tersebut bisa berdampak besar bagi lembaga, baik positif maupun negatif. Karena itu, sebelum mengambil keputusan, sekiranya kepala sekolah mempelajari masalah dan mengantisipasi segala kemungkinan yang

¹Mulyadi. (2016). *Pengantar Manajemen*. Jakarta. In Media. hal. 133

²Eti Rochaety. Pontjorini Rahayuningsih. Prima Gusti Yanti. (2005). *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*. Jakarta. Bumi Aksara. hal. 152

terjadi usai penetapan keputusan. Ada masalah yang membutuhkan keputusan cepat, pelan-pelan, dan lama (dengan banyak pertimbangan).³

Dengan mengadakan musyawarah bersama seluruh elemen sekolah, maka akan membantu kepala sekolah dalam pengambilan keputusan. Adanya musyawarah itu pun tidak lepas dari keputusan kepala sekolah. Dengan kata lain, secara objektif, pengambil keputusan mutlak ada ditangan kepala sekolah sebagai *top leader* didalam organisasi sekolah. Jika kepala sekolah adalah sosok yang demokratis – partisipatif, maka semua anggota tentunya akan diberikan hak untuk menentukan keputusan lewat ide-ide dan pemikiran-pemikiran segar-kritis mereka. Namun jika kepala sekolah adalah seorang otoriter, maka keputusan akan diambil sendiri dengan semua resiko yang sudah dipertimbangkan.⁴

Pengambilan Keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai pimpinan akan berpengaruh besar terhadap kelangsungan organisasi sekolah. Oleh karena itu, hal ini akan memiliki dampak terhadap perilaku maupun sikap bawahannya, seperti wakil kepala sekolah, guru, staff tata usaha, maupun siswa. Oleh sebab itu, kepala sekolah sebagai pimpinan harus mampu memilih alternatif-alternatif keputusan yang tepat sehingga tujuan organisasi sekolah untuk meningkatkan kinerja pendidikannya dapat tercapai secara optimal.⁵

Pada dasarnya ada empat katagori keputusan, yaitu: (1). Keputusan dalam keadaan ada kepastian (*certainty*), (2). Keputusan dalam keadaan resiko (*risk*),

³Jamal Ma'mur Asmani. (2012). *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Yogyakarta. Diva Press. hal. 153

⁴*Ibid.* hal. 154

⁵Eti Rochaety. Pontjorini Rahayuningsih. Prima Gusti Yanti. (2005). *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*. Jakarta. Bumi Aksara. hal. 153

(3). Keputusan dalam keadaan ketidakpastian (*uncertainty*), (4). Keputusan dalam keadaan konflik (*conflict*).⁶

Dalam penelitian ini penulis mengambil lokasi di Madrasah Tsanawiyah Negeri Stabat Kabupaten Langkat karena dilihat dari kenyataan bahwa Madrasah Tsanawiyah Negeri sesuai dengan apa yang diinginkan oleh si peneliti.

Berdasarkan observasi awal, peneliti menemukan data bahwa di MTs Negeri Stabat terdapat kecenderungan kepala sekolah mengambil keputusan secara sepihak dan tidak dilakukan secara demokratis-partisipatif.

Hal ini bisa dilihat dari fenomena sebagai berikut: (1) Ketika diadakan musyawarah (rapat) dengan para guru kepala sekolah sudah memiliki hasil keputusan sendiri dan tidak dari hasil rapat; (2) Pembicaraan yang dilakukan dalam rapat sekolah didominasi oleh kepala sekolah dengan tidak melibatkan para guru; (3) Terdapat kecendrungan para guru kurang merasa puas dengan keputusan yang diambil oleh kepala sekolah; (4) Terdapat beberapa permasalahan sekolah yang tidak dilaksanakan secara musyawarah tetapi langsung diputuskan kepala sekolah.

Berdasarkan masalah dan fenomena tersebut di atas peneliti merasa tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul: **Pelaksanaan Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah di Madrasah Tsanawiyah Negeri Stabat Kecamatan Wampu Kabupaten Langkat.**

⁶J. Supranto. (2009). *Teknik Pengambilan Keputusan*. Jakarta. PT. Rineka Cipta. hal. 9

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian ini tentang Pelaksanaan Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah di Madrasah Tsanawiyah Negeri Stabat Kecamatan Wampu Kabupaten Langkat, adapun sub fokus penelitiannya meliputi: (1) Bagaimana rancangan kegiatan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan; (2) Bagaimana proses pelaksanaan kegiatan yang dilakukan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan; (3) Bagaimana kendala-kendala yang ditemukan oleh kepala sekolah dalam pelaksanaan pengambilan keputusan;⁷

C. Rumusan Masalah

1. Bagaimana rancangan kegiatan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan di MTs Negeri Stabat Kecamatan Wampu Kabupaten Langkat ?
2. Bagaimana proses pelaksanaan kegiatan yang dilakukan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan di MTs Negeri Stabat Kecamatan Wampu Kabupaten Langkat ?
3. Bagaimana kendala-kendala yang ditemukan oleh kepala sekolah dalam pelaksanaan pengambilan keputusan di MTs Negeri Stabat Kecamatan Wampu Kabupaten Langkat ?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, penulis menentukan beberapa tujuan penelitian, diantaranya adalah untuk mendeskripsikan:

1. Rancangan kegiatan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan di MTs Negeri Stabat Kecamatan Wampu Kabupaten Langkat .

⁷Hendyat Soetopo. (2010). *Perilaku Organisasi (Teori Dan Praktik Di Bidang Pendidikan)*. Bandung. PT Remaja Rosdakarya. hal. 254

2. Proses pelaksanaan kegiatan yang dilakukan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan di MTs Negeri Stabat Kecamatan Wampu Kabupaten Langkat
3. Kendala-kendala yang ditemukan oleh kepala sekolah dalam pelaksanaan pengambilan keputusan di MTs Negeri Stabat Kecamatan Wampu Kabupaten Langkat.

E. Manfaat Penelitian

1. Teoritis

- a. Untuk menambah khasanah keilmuan bagi peneliti dan bagi pembaca tentang Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah khususnya di MTs Negeri Stabat.
- b. Menjadi bahan informasi bagi para pendidik terutama Kepala Sekolah dan Guru.
- c. Bahan kajian lebih lanjut bagi para peneliti sejenis.

2. Praktis

Adapun secara praktis penelitian ini berguna bagi :

- a. Kepala Sekolah
Agar senantiasa kepala sekolah mengambil keputusan secara objektif melalui berbagai kegiatan diskusi dan musyawarah sehingga terjadinya komunikasi yang efektif.
- b. Guru
Memberikan ide-ide kreatif pengambilan keputusan, misalnya : rapat dengan kepala sekolah dan guru sehingga keputusan yang diambil berdasarkan ide dari para guru juga.

c. Siswa

Agar senantiasa mengikuti keputusan yang sudah diambil oleh kepala sekolah melalui berbagai kegiatan.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Pelaksanaan Pengambilan Keputusan

1. Pengertian Pengambilan Keputusan

Secara etimologis kata *decide* berasal dari bahasa Latin prefik *de* yang berarti *off*, dan kata *caedo* yang berarti *to cut*. Hal ini berarti proses kognitif *cut off* sebagai tindakan memilih diantara beberapa alternatif yang mungkin.

Menurut Max, *Decision making is commonly defined as choosing from among alternatives* (pengambilan keputusan merupakan pemilihan dari beberapa alternatif). Sedangkan Shull mengemukakan bahwa pengambilan keputusan merupakan proses kesadaran manusia terhadap fenomena individual maupun sosial berdasarkan kejadian faktual dan nilai pemikiran, yang mencakup aktivitas perilaku pemilihan satu atau beberapa alternatif sebagai jalan keluar untuk memecahkan masalah yang dihadapi.⁸

George R. Terry dalam Ety Rochaety dkk Sistem Informasi Manajemen Pendidikan mengemukakan pengambilan keputusan merupakan pemilihan alternatif perilaku (kelakuan) tertentu dari dua atau lebih alternatif yang ada sedangkan Sondang P. Siagian juga mengemukakan pengambilan keputusan sebagai suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.⁹

⁸ Eti Rochaety. Pontjorini Rahayuningsih. Prima Gusti Yanti. (2005). *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*. Jakarta. Bumi Aksara. hal. 151-152

⁹ *Ibid.h.152*

Pengambilan keputusan ialah proses memilih suatu alternatif cara bertindak dengan metode yang efisien sesuai situasi. Proses itu untuk menemukan dan menyelesaikan masalah organisasi.¹⁰

Pernyataan ini menegaskan bahwa mengambil keputusan memerlukan satu seri tindakan, membutuhkan beberapa langkah. Dapat saja langkah-langkah itu terdapat dalam pikiran seseorang yang sekaligus mengajaknya berfikir sistematis. Dalam dunia manajemen atau dalam kehidupan organisasi, baik swasta maupun pemerintah, proses atau seri tindakan lebih banyak tampak dalam berbagai diskusi.

Dalam Al-Qur'an menjelaskan tentang sesuatu yang telah dijelaskan tentang manusia dalam mengambil sebuah pendapat. Dalam hal ini dijelaskan dalam Surah Al-Isra ayat 12 yaitu:

□□□□□□□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□□□□□
□□□□□□□□□□□□ □ □□□□□□□□□□□□
□□□□□□□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□
□□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□ □□□□□□□□
□□□□ □□□□□□ □□□□□□□□□□□□□□□□□□
□□□□□□ □□□□□□□□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□
□ □□□□□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□□□
□□□□□□□□□□□□ □□□□□□ □□□□□□□□
□□□□ □□□□□□□□□□□□

Artinya: Dan Kami jadikan malam dan siang sebagai dua tanda, lalu Kami hapuskan tanda malam dan Kami jadikan tanda siang itu terang, agar kami mencari karunia dari Tuhanmu, dan supaya kami mengetahui bilangan

¹⁰J. Salusu. (2006). *Pengambilan Keputusan Stratejik (Untuk Organisasi Publik Dan Organisasi Nonprofit)*. Jakarta. PT Gramedia Widiasarana Indonesia. hal. 47-48

tahun-tahun dan perhitungan. Dan segala sesuatu telah Kami terangkan dengan jelas. (QS Al Isra': 12)¹¹

Menurut Mulyadi, Pengambilan Keputusan adalah suatu proses untuk memilih *alternatif* dan masukan-masukan dari orang lain disimpulkan dari suatu masalah yang ada sehingga menjadi keputusan. Dalam pengambilan keputusan yang kurang baik adalah mencerminkan suatu kegiatan organisasi/perusahaan atau manajemennya juga tidak akan baik pula, sehingga akan berdampak pada pelaksanaan semua kegiatan dan hasilnya tidak akan bisa tercapai tujuan yang diinginkan oleh organisasi/perusahaan.¹² Tetapi sebaliknya apabila dalam membuat atau mengambil keputusan yang baik adalah suatu bagian yang penting dari kegiatan manajemen yang baik, karena keputusan adalah salah satu bagian yang menentukan bagaimana sebuah organisasi akan menyelesaikan masalah baik secara internal maupun secara eksternal, mengalokasikan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan rencana. Dalam membuat keputusan tersebut bisa secara perorangan atau secara kelompok. Misalnya membuat Keputusan secara berkelompok yaitu dengan musyawarah, atau secara voting untuk menentukan hasil suara terbanyak. Hasil keputusan bisa dianggap baik apabila keputusan tersebut diterima oleh semua pihak dan bisa dilaksanakan semua pihak pula. Pada sebuah organisasi/perusahaan untuk pengambilan keputusan adalah manajer, manajer tersebut harus mampu memimpin rapat dan mengambil keputusan yang terbaik. Keputusan secara perorangan adalah seorang manajer

¹¹Kementrian Agama RI Mushaf Al-Qur'an terjemah. 2005. hal 226.

¹²Mulyadi. (2016). *Pengantar Manajemen*. Jakarta. In Media. hal. 137

menganalisa masalah-masalah yang ada dan mencari *alternative* untuk disimpulkan menjadi keputusan yang baik.

Intisari pelaksanaan pengambilan keputusan, yaitu perumusan beberapa alternatif tindakan dalam menggarap situasi yang dihadapi serta menetapkan pilihan yang tepat antara beberapa alternatif yang tersedia setelah diadakan evaluasi mengenai efektivitas alternatif tersebut untuk mencapai tujuan para pengambil keputusan.¹³

Dari beberapa pengertian pengambilan keputusan diatas dapat disimpulkan bahwa keputusan adalah sebuah hasil dari pemecahan masalah, jawaban dari suatu pertanyaan sebagai hukum situasi, dan merupakan pemilihan dari salah satu alternatif-alternatif yang ada, serta pengakhiran dari proses pemikiran tentang masalah atau problema yang dihadapi. Adapun hasil dari pengambilan keputusan adalah keputusan (*decision*). Berikut ini akan dijelaskan beberapa pengertian keputusan.

Keputusan adalah proses penelusuran masalah yang berawal dari latar belakang masalah, identifikasi masalah hingga kepada terbentuknya kesimpulan atau rekomendasi. Rekomendasi itulah yang selanjutnya dipakai dan digunakan sebagai pedoman basis dalam pengambilan keputusan. Oleh karena itu, begitu besarnya pengaruh yang akan terjadi jika seandainya rekomendasi yang dihasilkan tersebut terdapat kekeliruan atau adanya kesalahan-kesalahan yang tersembunyi karena faktor ketidakhati-hatian dalam melakukan pengkajian masalah.¹⁴

¹³Muhammad Muslich. (2009). *Metode Pengambilan Keputusan Kuantitatif*. Jakarta. Bumi Aksara. hal.323

¹⁴Irham Fahmi. (2016). *Teori Dan Teknik Pengambilan Keputusan (Kualitatif dan Kuantitatif)*. Jakarta. PT . Raja Grafindo Persada. hal. 2

Ralp C. Davis dalam Eti Rochaety dkk Sistem Informasi Manajemen Pendidikan mengemukakan keputusan sebagai hasil pemecahan masalah yang dihadapi dengan tegas. Suatu keputusan merupakan jawaban yang pasti terhadap suatu pertanyaan. Keputusan harus dapat menjawab pertanyaan tentang apa yang dibicarakan dalam hubungan dengan perencanaan. Keputusan dapat pula berupa tindakan terhadap pelaksanaan yang sangat menyimpang dari rencana semula. Sedangkan Mary Follet menjelaskan bahwa keputusan itu sebagai hukum situasi. Apabila semua fakta dari situasi itu dapat diperoleh dan semua yang terlibat, baik pengawas maupun pelaksana mau menaati hukum atau ketentuannya, hal itu tidak sama dengan menaati perintah. Wewenang tinggal dijalankan, tetapi itu merupakan wewenang dari hukum situasi.

Keputusan memiliki pemilihan diantara alternatif-alternatif. Definisi ini mengandung tiga pengertian, yaitu (1) ada pilihan atas dasar logika atau pertimbangan; (2) ada beberapa alternatif yang harus dipilih dari salah satu yang terbaik; (3) ada tujuan yang ingin dicapai dan keputusan itu makin mendekat pada tujuan tersebut. Dan hal ini dikemukakan oleh James. A.F. Stoner, sedangkan Prajudi Admosudirjo mengemukakan keputusan sebagai suatu pengakhiran daripada proses pemikiran tentang suatu masalah atau problema untuk menjawab pertanyaan apa yang harus diperbuat guna mengatasi masalah tersebut dengan menjatuhkan pilihan pada satu alternatif.¹⁵

2. Model-Model Pelaksanaan Pengambilan Keputusan

Ada beberapa model yang menggambarkan bagaimana orang membuat keputusan. Sebagian model ini fokus kepada pengambilan

¹⁵Eti Rochaety. Pontjorini Rahayuningsih. Prima Gusti Yanti. (2005). *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*. Jakarta. Bumi Aksara. hal. 152

keputusan individual, sebagian lagi fokus dalam pengambilan keputusan kelompok.¹⁶

Model pengambilan keputusan dalam pandangan Luthans adalah deskripsi secara teoritis dan realistis bagaimana manajer mempraktekkan pengambilan keputusan.¹⁷

Model-model pengambilan keputusan individual mengasumsikan bahwa manusia adalah rasional. (1) Model Rasional; dari perilaku manusia terbentuk berdasarkan gagasan bahwa orang-orang menjalankan semacam kalkulasi pemaksimalan nilai, kalkulasi rasio, kalkulasi konsisten. Menurut model ini, seorang individu mengidentifikasi sasaran, tujuan dan semua prioritas tindakan alternatif berdasarkan kontribusinya terhadap sasaran tersebut, kemudian memilih satu yang paling memberi kontribusi atas sasaran tujuan itu. Model rasionalitas pembuat keputusan selalu memaksimalkan hasil dalam perusahaan bisnis dan organisasi, dan keputusan akan diarahkan kepada titik maksimum dimana biaya marjinal sama dengan pendapatan marjinal.¹⁸

Seperti halnya model klasik. Manfaat dari model klasik ini adalah kemampuannya membantu pemimpin untuk bersikap rasional. Ini karena banyak pemimpin cenderung mengambil keputusan berdasarkan intuisi dan pilihan pribadi.

¹⁶Kenneth C. Laudon. Jane P. Laudon. (2005). *Sistem Informasi Manajemen (Mengelola Perusahaan Digital)*. Yogyakarta. Andi Copyright. hal. 121

¹⁷Fred Luthans. (2005). *Perilaku Organisasi (Terjemahan. Andhika Yuwono)*. Yogyakarta. hal. 409

¹⁸Syafaruddin. Asrul. (2014). *Manajemen Kepengawasan Pendidikan*. Bandung. Citapustaka Media. hal. 278

Terdapat empat asumsi dasar dari model klasik, antara lain sebagai berikut:¹⁹

- a. Pengambil keputusan bertindak untuk memenuhi tujuan yang diketahui dan disetujui. Masalah diformulasikan dan didefinisikan secara tepat.
- b. Pengambil keputusan menghadapi situasi kepastian dan memperoleh informasi lengkap. Seluruh alternatif yang akan memaksimalkan bagi hasil organisasi.
- c. Kriteria pengevaluasian alternatif diketahui. Pengambilan keputusan memilih alternatif yang akan memaksimalkan hasil bagi organisasi.
- d. Pengambilan keputusan bercorak rasional dan menggunakan logika dalam menghadapi nilai-nilai, meminta pilihan, mengevaluasi alternatif, dan pengambilan keputusan yang akan memaksimalkan pencapaian tujuan organisasi.

Kritik untuk model ini menunjukkan bahwa nyatanya orang tidak bisa mengkhususkan semua alternatif, dan sebagian besar individu tidak memiliki satu sasaran sehingga tidak mampu menyusun semua prioritas sasaran prioritas alternatif dan konsekuensi. Sebagian besar keputusan bersifat kompleks sehingga mengkalkulasi pilihan (bahkan jika dilakukan dengan komputer) hampir tidak dimungkinkan. Dari pada mencari disemua alternatif, orang cenderung memilih alternatif pertama yang tersedia yang membawanya kepada sasaran tersebut (dan ditawarkan dari hasil rapat atau

¹⁹Hari Suderajat. (2005). *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Bandung. CV. Cipta Cekas Grafika. hal.62

diskusi).²⁰ Dalam mengambil kebijakan, orang memilih kebijakan yang serupa dengan kebijakan yang diambil sebelumnya. Akhirnya sebagian ahli menganggap bahwa pengambilan keputusan merupakan proses berkesinambungan dimana keputusan final selalu dimodifikasi.²¹

Penelitian lain menyimpulkan bahwa manusia berbeda dalam hal bagaimana mereka memaksimalkan nilai dan dalam hal rujukan yang digunakan untuk menginterpretasikan informasi dan membuat pilihan. Tversky dan Kahneman menunjukkan bahwa manusia memiliki prasangka. Prasangka yang bisa mendistorsi pengambilan keputusan. Orang-orang bisa termanipulasi untuk memilih salah satu alternatif hanya dengan mengubah kerangka rujuannya. (2) Model Kognitif; menggambarkan disposisi kepribadian yang mendasar terhadap perlakuan atas informasi, alternatif pilihan, dan evaluasi konsekuensi. Pembuat Keputusan Sistematis mendekati permasalahan dengan cara menstrukturisasi masalah berdasarkan beberapa metode formal. Mereka mengevaluasi dan dan mengumpulkan informasi berdasarkan metode terstruktur.²² Para Pembuat Keputusan Intuitif mendekati permasalahan dengan beragam metode, menggunakan cara *trial dan error* untuk mencari solusi. Mereka cenderung tidak menstrukturisasi pengumpulan informasi atau evaluasi. Tidak ada satupun metode yang lebih superior daripada yang lainnya dan masing-masing metode bisa menguntungkan untuk situasi tertentu. Sementara masalah terstruktur dengan pokok-pokok yang sudah bisa ditangani dengan cara

²⁰Mujamil Qomar. (2008). *Manajemen Pendidikan Islam*. Jakarta. Erlangga. hal. 291

²¹Kenneth C. Laudon. Jane P. Laudon. (2005). *Sistem Informasi Manajemen (Mengelola Perusahaan Digital)*. Yogyakarta. Andi Copyright. hal. 121-122

²²*Ibid.* h. 122

“berfikir dahulu” berdasarkan langkah-langkah logis, masalah lainnya memerlukan solusi kreatif yang baru melalui intuisi atau mencoba beberapa bentuk tindakan untuk membuktikan apakah tindakan tersebut sesuai sebagai solusi.

Acapkali pengambilan keputusan tidak dilakukan oleh satu individu, tetapi oleh kelompok atau organisasi keseluruhan. (3) Model Organisasional; memperhitungkan karakteristik politik dan struktural dari organisasi. Model-model birokratik, politis bahkan model-model “keranjang sampah” telah diajukan untuk menggambarkan bagaimana pengambilan keputusan terjadi didalam organisasi. (4) Model Birokratis; tujuan terpenting organisasi adalah memelihara organisasi itu sendiri. Tujuan utama lainnya adalah mereduksi hal-hal lain yang kurang diperlukan. Kebijakan cenderung meningkat dan hanya sedikit berbeda sari masa lalu. Hal ini karena masuknya kebijakan radikal melibatkan sekian banyak hal yang kurang diperlukan. Model ini menunjukkan organisasi secara umum bukan sebagai “pemilihan” atau “keputusan” dalam arti rasional; tetapi menurut model-model birokratis, lebih kepada apapun yang dilakukan organisasi merupakan hasil dari prosedur standar pengoperasian yang dijalankan secara aktif.

Organisasi jarang mengubah prosedur standar karena memerlukan pula perubahan personil dan menimbulkan resiko (siapa yang tahu bahwa teknik yang baru bekerja lebih baik daripada teknik yang lama). Walaupun manajemen senior dan pemimpin diberi tugas untuk memimpin organisasi, namun mereka secara efektif terperangkap oleh standar organisasi. Tentu

saja sebagian organisasi melakukan perubahan; mereka menemukan cara-cara baru dalam berperilaku dan bisa dipimpin. Namun semua perubahan itu membutuhkan waktu yang lama. Lihatlah disekitar anda, anda akan banyak menemukan organisasi yang mengerjakan hal-hal yang kurang lebih sama dengan apa yang dikerjakan pada 10, 20 atau 30 tahun yang lalu. Dalam, (5) Model Politis; yang dikerjakan oleh organisasi merupakan hasil dari tawar-menawar politik antara para pemimpin dan kelompok-kelompok yang terlibat. Organisasi tidak memiliki keputusan yang berasal dari “pilihan” untuk memecahkan “permasalahan”. Keputusan berasal dari kesepakatan atau kompromi yang menghasilkan konflik, munculnya pengendali-pengendali ulama, perbedaan minat, kekuatan yang berbeda, dan kebingungan politik.²³

Akar dari perspektif politik dalam pengambilan keputusan adalah ilmu politik. Perspektif ini melihat bahwa para pengambil keputusan memiliki tujuan yang berbeda-beda, mereka bekerja sama melalui proses koalisi dan preferensi dari aktor yang memiliki pengaruh yang paling besar yang akan menang. Awalnya perspektif ini digunakan untuk menjelaskan proses pengambilan keputusan dilembaga legislatif, dimana para faktor saling beradu argumen dan interes, pembentukan koalisi dan pemenang.²⁴

Seperti dijelaskan dalam Al-Qur’an Surah Al-Isra ayat 11 yaitu:

□ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □
□ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □

²³*Ibid. h. 123*

²⁴Sentot Imam Wahjono. (2010). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta. Graha Ilmu. hal. 236

□ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □

Artinya: Dan manusia mendoa untuk kejahatan sebagaimana ia mendoa untuk kebaikan. Dan manusia bersifat tergesa-gesa. (Qur'an Surah Al-Isra : 11)

Dalam Al-Qur'an, disebutkan banyak kriteria negatif yang dinisbatkan kepada manusia seperti tergesa-gesa dan kekikiran yang ini semua hanya untuk orang-orang yang tidak terbimbing. Yakni jika manusia tidak terdidik dengan benar, kriteria tersebut akan muncul dan semua ini menunjukkan kecenderungan materialistik manusia. Ayat ini menyebutkan bahwa manusia selalu rakus mengejar keuntungan dan dalam banyak kasus manusia mengambil keputusan secara tergesa-gesa tanpa mempertimbangkan berbagai sisi. Ini semua menunjukkan bahwa manusia cenderung untuk tergesa-gesa dalam mengambil keputusan. Selain tidak memiliki banyak manfaat, sikap tersebut justru merugikan dan menimbulkan keburukan. Pada hakikatnya manusia selalu menginginkan kebaikan namun karena mengambil keputusan secara tergesa-gesa, maka yang didapatkan justru keburukan.

Para pemimpin membangun koalisi untuk membangun kesepakatan dan mengejar tujuan. Koalisi merupakan aliansi informal diantara para pemimpin yang mendukung tujuan spesifik yang sama. Model politik paling mendekati situasi pengambilan keputusan yang sesungguhnya.²⁵

²⁵Aminatul Zahroh. (2014). *Total Quality Management (Teori & Praktik Manajemen Untuk Mendongkrak Mutu Pendidikan*. Yogyakarta. Ar-Ruzz Media. hal. 173

Penjelasan tentang menjelaskan tentang urusan politik, ekonomi, kemasyarakatan juga terdapat dalam Surah Ali Imran Ayat 159 yang berbunyi:

□□□□ □□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□
□□□□□ □□□□□ □□□□□□ □ □□□□□□ □□□□□
□□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□ □□□□□□□
□□□□□□□□ □□□□□□□□ □ □□□□□□□□ □□□□
□□□□□□ □□□□□□□□□□□□□□□□□□□□
□ □□□□□□□□ □□□ □□□□□□□□□□□□□□
□□□□□ □□□□□□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□
□□□□□□ □□□□ □□□□ □ □□□□
□□□□□ □□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□

Artinya: Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu [246]. kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya. [246] Maksudnya: urusan peperangan dan hal-hal duniawiyah lainnya, seperti urusan politik, ekonomi, kemasyarakatan dan lain-lainnya. (Qur'an Surah Ali-Imran : 159).²⁶

Inti dari perspektif ini adalah proses dimana konflik muncul dari aktor yang saling mengamankan dan memperjuangkan preferensinya, keputusan akan mengikuti keinginan dan pilihan dari aktor yang paling berpengaruh/berkuasa. Karena siapa yang memiliki kekuasaan maka itulah yang akan menentukan keputusan, maka para aktor akan berusaha untuk

²⁶Kementrian Agama RI Mushaf Al-Qur'an terjemah. 2005. hal. 56

mengubah struktur kekuasaan melalui taktik politik seperti *Coalition*, *Cooptation*, manipulasi informasi, dan penggunaan ahli dari luar.²⁷

Teori pengambilan keputusan yang disebut (6) Model “Keranjang Sampah” menyatakan bahwa organisasi tidak rasional. Pengambilan keputusan yang bersifat insidental dan merupakan produk dari aliran solusi, masalah, dan situasi yang digabungkan secara acak. Model ini bisa menjelaskan mengapa organisasi kadang kala menerapkan solusi yang tidak sesuai untuk masalah yang dihadapi.

3. Gaya-Gaya Pengambilan Keputusan

a. Gaya Direktif.

Pembuat keputusan gaya direktif, memiliki toleransi rendah pada ambiguitas dan berorientasi pada tugas dan masalah teknis. Pembuat keputusan ini, cenderung telah efisien, logis, pragmatis, dan sistematis dalam memecahkan masalah. Pembuat keputusan direktif, juga berfokus pada fakta dan menyelesaikan segala sesuatu dengan cepat. Mereka berorientasi pada tindakan, cenderung memiliki fokus jangka pendek, suka menggunakan kekuasaan, ingin mengontrol dan senang menampilkan gaya kepemimpinan otokratis.²⁸

b. Gaya Analitik.

Pembuat keputusan gaya analitik, memiliki toleransi yang tinggi, untuk ambiguitas dan tugas yang kuat, serta orientasi teknis. Jenis ini, suka menganalisis situasi dan pada kenyataannya, mereka cenderung terlalu menganalisis sesuatu. Mereka mengevaluasi lebih banyak

²⁷*Ibid. h. 236-237*

²⁸Marihot Manullang. Fadli. (2014). *Teori Pengambilan Keputusan*. Bandung. Citapustaka Media. hal.79

informasi dan alternatif, dari pada pembuat keputusan direktif. Mereka juga memerlukan waktu lama, untuk mengambil keputusan mereka dan merespons situasi baru atau tidak menentu dengan baik, serta mereka juga cenderung memiliki gaya kepemimpinan otokratis.²⁹

c. Gaya Konseptual.

Pembuat keputusan gaya konseptual, memiliki toleransi tinggi untuk ambiguitas dan orang yang kuat dan peduli pada lingkungan sosial. Mereka berpandangan luas dalam memecahkan masalah dan suka mempertimbangkan banyak pilihan dan kemungkinan dimasa mendatang. Pembuat keputusan ini, membahas sesuatu dengan orang sebanyak mungkin, untuk mendapat sejumlah informasi dan kemudian mengandalkan intuisi dalam mengambil keputusan. Pembuatan keputusan konseptual, juga berani mengambil resiko dan cenderung bagus dalam menemukan solusi yang kreatif atas masalah. Akan tetapi, pada saat bersamaan, mereka dapat membantu mengembangkan idealitas dan ketidakpastian dalam pengambilan keputusan.

d. Gaya Perilaku.

Pembuat keputusan gaya perilaku, ditandai dengan toleransi ambiguitas yang rendah, orang yang kuat dan peduli lingkungan sosial. Pembuat keputusan, cenderung bekerja dengan baik dengan orang lain dan menyukai situasi keterbukaan dalam pertukaran pendapat. Mereka cenderung menerima saran, sportif dan bersahabat dan menyukai informasi verbal, daripada tulisan. Mereka

²⁹Syafaruddin. Asrul. (2014). *Manajemen Kepengawasan Pendidikan*. Bandung. Citapustaka Media. hal. 279-280

cenderung menghindari konflik dan sepenuhnya peduli, dengan kebahagiaan orang lain. Akibatnya, pembuatan keputusan, memiliki kesulitan untuk berkata “tidak” kepada orang lain dan mereka tidak membuat keputusan yang tegas, terutama saat hasil keputusan, akan membuat orang sedih.

4. Jenis-Jenis Pengambilan Keputusan

Manajer dalam setiap organisasi dapat dibedakan berdasarkan latar belakang, gaya hidup atau jarak mereka dengan bawahan, tetapi cepat atau lambat mereka semua harus melakukan pengambilan keputusan. Meskipun pengambilan keputusan itu bersifat sangat partisipatif (dengan keterlibatan penuh dari bawahan), manajerlah yang bertanggung jawab penuh terhadap hasil keputusan. Pada bagian ini, kita akan melihat sistem klasifikasi yang dapat membedakan berbagai jenis keputusan, terlepas apa-apa manajer melakukan pengambilan keputusan tersebut sendiri, dengan berkonsultasi, atau mendelegasikannya pada bawahan.³⁰

Para peneliti dalam bidang pengambilan keputusan telah mengembangkan beberapa klasifikasi tipe keputusan. Kebanyakan klasifikasi ini serupa satu sama lain; yang berbeda hanya terminologi atau istilah yang digunakan. Kita akan menggunakan klasifikasi yang dikemukakan oleh Herbert Simon Simon membedakan dua keputusan:

1. Keputusan Terprogram.

Ketika situasi tertentu sering terjadi, sebuah prosedur rutin akan dibuat untuk mengatasi situasi tersebut. Sebuah keputusan

³⁰John M. Ivancevich. Robert Konopaske. Michael T. Matteson. (2007). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta. PT Gelora Aksara Pratama. hal. 159

disebut keputusan terprogram jika bersifat berulang, rutin, dan memiliki prosedur penanganan yang baku. Tahapannya ada tiga yaitu Prosedur, Aturan dan Kebijakannya.³¹ Sebagai contoh, perusahaan Land's End memiliki prosedur tertentu yang harus diikuti ketika konsumen mengajukan keluhan tentang pemesanan mereka. Setiap langkah sudah ditetapkan untuk merespons setiap keluhan konsumen secara cepat.

Pada dasarnya suatu keputusan yang terprogram akan dapat terlaksana dengan baik jika memenuhi beberapa syarat dibawah ini, yaitu: ³²

- 1) Termilikinya sumber daya manusia yang memenuhi syarat sesuai standar yang diinginkan.
- 2) Sumber informasi baik yang bersifat kualitatif dan kuantitatif adalah lengkap tersedia. Serta informasi yang diterima adalah dapat dipercaya.
- 3) Pihak organisasi menjamin dari segi ketersediaan dana selama keputusan yang terprogram tersebut dilaksanakan.
- 4) Aturan dan kondisi eksternal organisasi mendukung terlaksananya keputusan terprogram ini hingga tuntas. Seperti peraturan dan berbagai ketentuan lainnya tidak ikut menghalangi, bahkan sebaliknya turut mendukung.

³¹Eti Rochaety. Pontjorini Rahayuningsih. Prima Gusti Yanti. (2005). *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*. Jakarta. Bumi Aksara. hal. 161

³²Irham Fahmi. (2016). *Teori Dan Teknik Pengambilan Keputusan (Kualitatif dan Kuantitatif)*. Jakarta. PT . Raja Grafindo Persada. hal. 3-4

5) Dan lain-lain.

2. Keputusan Tidak Terprogram.

Sebuah keputusan disebut keputusan tidak terprogram ketika benar-benar baru dan belum terstruktur. Tidak ada prosedur yang pasti dalam menangani masalah tersebut, baik karena belum pernah ditemukan situasi yang sama sebelumnya, atau karena bersifat sangat kompleks atau sangat penting. Keputusan seperti ini membutuhkan penanganan khusus. Individu yang mengikuti kursus online pada perusahaan-perusahaan e-learning seperti Learnkey, Digital Think, Skill Soft, NetG, dan High Tech Campus kadang-kadang mengalami kesulitan dalam melakukan pendaftaran, menyelesaikan tes kompetensi, atau men-download hard copy dari dokumen dan bahan kursus yang ada pada situs Web perusahaan tersebut. Petugas pusat layanan teknis untuk konsumen disetiap perusahaan ini harus memberi respons terhadap setiap “pengecualian” ini. Pengecualian ini dapat berupa situasi, kejadian, atau problem yang tidak rutin. Setiap perusahaan yang saling berkompetisi dalam bisnis e-learning ini harus menangani dengan seefektif mungkin setiap situasi keputusan tidak terprogram (pengecualian) ini.

Keputusan yang tidak terprogram atau keputusan yang tidak pasti adalah suatu keadaan seseorang atau organisasi yang disajikan atau dihadapkan dengan keadaan atau informasi yang tidak lengkap dan kondisinya yang belum pasti. Seseorang organisasi tersebut

tidak memiliki informasi yang kuat dan akurat mengenai masalah yang dihadapinya.³³

Keputusan yang tidak terprogram biasanya diambil dalam usaha memecahkan masalah-masalah baru yang belum pernah dialami sebelumnya, tidak bersifat repetitif, tidak terstruktur, dan sukar mengenali bentuk, hakikat, dan dampaknya. Karena itu Ricky W. Griffin mendefinisikan keputusan tidak terprogram adalah keputusan yang secara relatif tidak terstruktur dan muncul lebih jarang daripada suatu keputusan yang terprogram. Pada pengambilan keputusan yang tidak terprogram adalah kebanyakan keputusan yang bersifat lebih rumit dan membutuhkan kompetensi khusus untuk menyelesaikannya, seperti top manajemen dan para konsultan dengan tingkat skill tinggi. Contoh keputusan yang tidak terprogram adalah kasus-kasus khusus, kajian strategis, dan berbagai masalah yang membawa dampak besar bagi organisasi.³⁴

5. Faktor-Faktor Pelaksanaan Pengambilan Keputusan

Dalam proses pengambilan keputusan, suatu organisasi maupun lembaga pendidikan, tidak terlepas dari faktor-faktor yang mempengaruhinya, yaitu sebagai berikut: ³⁵

a. Posisi atau Kedudukan

Dalam rangka pengambilan keputusan, posisi atau kedudukan dapat dilihat dalam hal: (1) letak posisi, apakah sebagai pembuat

³³Mulyadi. (2016). *Pengantar Manajemen*. Jakarta. In Media. hal. 136

³⁴*Ibid.* h. 4

³⁵Eti Rochaety. Pontjorini Rahayuningsih. Prima Gusti Yanti. (2005). *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*. Jakarta. Bumi Aksara. hal. 154-155

keputusan (*decision maker*), penentu keputusan (*decision taker*), ataukah staf (*staffer*); (2) tingkatan posisi apakah sebagai strategi, *policy*, peraturan, organisasional operasional, atau teknis.

b. Masalah

Masalah atau problem adalah apa yang menjadi penghalang untuk tercapainya tujuan, yang merupakan penyimpangan dari apa yang diharapkan, direncanakan, dikehendaki, atau harus diselesaikan. Masalah dapat dibagi dua jenis: (1) masalah terstruktur (*well structured problems*), yaitu masalah yang logis, dikenal dan mudah diidentifikasi; (2) masalah tidak terstruktur (*will structured problems*), yaitu masalah yang masih baru, tidak biasa, dan informasinya tidak lengkap. Masalah diatas dapat dibagi menjadi: (1) masalah rutin, yaitu masalah yang sifatnya sudah tetap, selalu dijumpai dalam hidup sehari-hari; (2) masalah insidental, yaitu masalah yang sifatnya tidak tetap, tidak selalu dijumpai dalam hidup sehari-hari.

c. Situasi

Situasi adalah keseluruhan faktor dalam keadaan yang berkaitan satu sama lain, dan yang secara bersama-sama memancarkan pengaruh terhadap kita beserta apa yang hendak kita perbuat. Faktor-faktor itu dibedakan atas: (1) faktor-faktor yang konstan (C), yaitu faktor-faktor yang sifatnya tidak berubah-ubah atau tetap keadaanya; (2) faktor-faktor yang tidak konstan

(V), yaitu faktor-faktor yang sifatnya selalu berubah-ubah atau tidak tetap keadaanya.

d. Kondisi

Kondisi adalah keseluruhan faktor yang secara bersama-sama menentukan daya gerak, daya berbuat atau kemampuan kita. Sebagian besar faktor tersebut merupakan sumber daya.

e. Tujuan

Tujuan yang hendak dicapai, baik tujuan perorangan, tujuan unit (kesatuan), tujuan organisasi, maupun tujuan usaha pada umumnya telah tertentu atau ditentukan. Tujuan yang telah ditentukan dalam pengambilan keputusan merupakan tujuan antara atau objektif.

Menurut Azhar Kasim, faktor-faktor yang mempengaruhi dalam pengambilan keputusan oleh pemimpin meliputi hal-hal berikut; (1) pria dan wanita; (2) peranan pengambil keputusan; (3) keterbatasan kemampuan.

Dari uraian sebelumnya dapat diambil kesimpulan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan oleh kepala sekolah adalah sebagai berikut: ³⁶(a) Kedudukan kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi disekolah dan bertanggungjawab atas jalannya pendidikan; (b) Masalah yang diputuskan apakah masalah didalam sekolah atautkah masalah diluar sekolah seperti kebijakan pemerintah; (c) Melihat situasi didalam dan diluar sekolah sehingga keputusan itu tidak mengakibatkan hal-hal yang

³⁶*Ibid. h. 157*

lebih buruk; (d) Kondisi yang memungkinkan keputusan itu dikeluarkan dengan melihat faktor-faktor yang ada; (e) Tujuan dari pengambilan keputusan diperhitungkan dampak internal dan eksternal sekolah.

6. Pelaksanaan Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah

Sebagai pengambil keputusan adalah sosok penentu arah dan program pengembangan pendidikan di sekolah yang dipimpinnya. Kelancaran dan kesuksesan pelaksanaan program sekolah tergantung pada kecakapan kepala sekolah dalam hal pengambilan keputusan. Kepala sekolah dituntut untuk bisa mengambil keputusan dengan tepat. Keputusan harus dapat menjawab pertanyaan tentang apa yang seharusnya dilakukan. Keputusan pun dapat merupakan tindakan terhadap pelaksanaan yang sangat menyimpang dari rencana semula. Keputusan yang baik pada dasarnya dapat digunakan untuk membuat rencana yang baikpula.

Untuk itu, dalam mengambil keputusan hendaknya dipertimbangkan berbagai kemungkinan yang dapat mempengaruhi keputusan tersebut sehingga dengan berbagai pertimbangan, keputusan yang telah diambil jika dilaksanakan akan tepat sasaran dan dapat memecahkan permasalahan yang sedang dialami. Pengambilan keputusan merupakan kajian utama yang telah, sedang dan akan menjadi kajian penting dalam organisasi. Menurut Siswanto pengambilan keputusan merupakan suatu pendekatan yang sistematis terhadap permasalahan yang dihadapi. Pendekatan tersebut menyangkut pengetahuan esensi atas permasalahan yang dihadapi, pengumpulan fakta dan data yang relevan dengan permasalahan yang dihadapi, analisis permasalahan dengan menggunakan fakta dan data,

mencari alternatif pemecahan, menganalisis setiap alternatif sehingga ditemukan alternatif yang paling rasional dan penilaian atas keluaran yang dicapai.

a. Rancangan kegiatan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan

Memetakan dan menganalisa kemungkinan-kemungkinan keputusan yang ada berdasarkan rancangan yang telah dilakukan sebelumnya.³⁷

Serangkaian proses dan kegiatan yang bertujuan untuk memungkinkan seseorang untuk mengasimilasi dan mengembangkan pengetahuan, keterampilan, nilai-nilai dan pemahaman yang tidak hanya terkait dengan bidang atau aktivitas yang sempit tetapi memungkinkan berbagai masalah yang harus didefinisikan, dianalisis dan dipecahkan.

Dalam hal ini kepala sekolah memiliki kewenangan untuk menganalisa keputusan yang sudah dihasilkan melalui ide-ide sekelompok orang yang bekerja sama. Kepala sekolah dapat membuat desain yang dapat dikatakan baik dan unik sehingga dapat dijadikan hal yang dapat terwujud ke depannya.

Menentukan rangkaian kegiatan tertentu yang akan dilakukan berdasarkan alternatif-alternatif yang telah dipertimbangkan sebelumnya. Sebagai alternatif, pengambil keputusan dihadapkan pada beberapa pilihan. Keputusan diambil dengan memilih satu pilihan

³⁷Syafaruddin. Asrul. (2014). *Manajemen Kepengawasan Pendidikan*. Bandung. Citapustaka Media. hal. 274

yang tentu saja menguntungkan. Istilah dalam bahasa Inggris disebut dengan *act*, selain *alternatives*.³⁸

Dalam menghadapi problem dan tuntutan keputusan yang bersifat rutin, pengambil keputusan tidak menghadapi masalah. Tetapi dalam menghadapi masalah-masalah baru yang menuntut suatu keputusan inovatif agar masalah-masalah dapat terpecahkan secara tuntas, maka membutuhkan suatu pemikiran berupa pengembangan-pengembangan alternatif-alternatif baru sesuai dengan masalah yang dihadapi.

Melalui tahap ini seorang pemimpin berusaha mencari informasi tambahan, berfikir secara kreatif, konsultasi dengan pakar, melaksanakan penelitian dengan isu sentral yakni untuk mencapai tujuan pemecahan masalah. Bila alternatif yang dikembangkan nampak tidak akan bisa mencapai tujuan pemecahan yang ditetapkan, maka ada kemungkinan perlu diadakan modifikasi tujuan.³⁹

b. Proses pelaksanaan kegiatan yang dilakukan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan

Pengambilan keputusan bisa digolongkan berdasarkan level organisasi, yaitu level strategis, manajemen, pengetahuan, dan operasional, seperti telah dibahas. Pengambilan keputusan strategis menentukan sasaran jangka panjang, sumber-sumber, dan kebijakan organisasi. Pengambilan keputusan untuk kontrol manajemen secara

³⁸Suyadi Prawirosentono. Dewi Primasari. (2014). *Manajemen Strategik & Pengambilan Keputusan Korporasi (Strategic Management & Corporate Decision Making)*. Jakarta. PT Bumi Aksara. hal. 101

³⁹Anwar Prabu Mangkunegara. (2005). *Perilaku Dan Budaya Organisasi*. Bandung. PT Refika Aditama. hal. 83

prinsip memberi perhatian pada bagaimana sumber-sumber digunakan secara efektif dan efisien, dan bagaimana unit-unit operasional menjalankan tugasnya. Pengambilan keputusan kontrol operasional menentukan bagaimana melaksanakan tugas-tugas khusus yang berasal dari manajemen madya. Pengambilan keputusan level pengetahuan berhubungan dengan pengevaluasian gagasan-gagasan baru untuk menciptakan produk dan layanan, cara-cara untuk mengkomunikasikan pengetahuan baru, dan cara-cara mendistribusikan informasi keseluruhan organisasi.⁴⁰

Keputusan harus dilihat sebagai alat dan bukan sebagai sebuah akhir. Hal ini adalah sebuah mekanisme organisasi. Dimana sebuah usaha dilakukan untuk mencapai keadaan yang diinginkan. Karena itu, ini adalah respons organisasi terhadap sebuah masalah. Setiap keputusan adalah hasil dari proses dinamis yang dipengaruhi oleh berbagai macam pengaruh. Bagaimana proses pengambilan keputusan yang rasional. Meskipun begitu, pembaca tidak boleh menanggapi bahwa pengambilan keputusan adalah sebuah prosedur yang pasti. Hal ini bersifat sekuensial dan tidak berwujud langkah-langkah serial. Diagram urutan ini membantu kita untuk melihat setiap elemen dalam setiap kemajuan yang normal yang pada akhirnya mengarah pada sebuah keputusan.⁴¹

⁴⁰Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon. (2005). *Sistem Informasi Manajemen (Mengelola Perusahaan Digital)*. Yogyakarta. Andi Copyright. hal.119

⁴¹John M. Ivancevich, Robert Konopaske, Michael T. Matteson. (2007). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta. PT Gelora Aksara Pratama. hal.161

Jika kita melihat hal ini lebih tepat diaplikasikan pada keputusan terprogram dibandingkan keputusan tidak terprogram. Masalah yang jarang muncul dengan ketidakpastian yang tinggi mengenai hasil, mengharuskan manajer melakukan keseluruhan proses. Sedangkan untuk masalah yang sering muncul tidak ada keharusan ini. Jadi, jika sudah ada kebijakan yang disusun untuk menangani masalah seperti ini, kita tidak perlu lagi mengembangkan dan mengevaluasi alternatif setiap kali masalah serupa muncul.

Proses pelaksanaan pengambilan keputusan dapat dilakukan melalui hasil keputusan proses sebagai berikut: ⁴²

- 1) Pengenalan dan perumusan masalah yang dihadapi dan hendak dipecahkan;
- 2) Pengumpulan data pendahuluan;
- 3) Penetapan kebijaksanaan umum untuk pemecahan masalah;
- 4) Perkiraan serta telahan staff; kegiatan ini meliputi lima aspek, yaitu: (a) Pengembangan alternatif-alternatif; (b) Penilaian atas setiap alternatif; (c) Perbandingan antar konsekuensi; (d) Pemilihan alternatif yang dampaknya terbaik; (e) Analisis cara bertindak yang berlawanan;
- 5) Pengajuan saran.

⁴²Hendyat Soetopo. (2010). *Perilaku Organisasi (Teori Dan Praktik Di Bidang Pendidikan)*. Bandung. PT Remaja Rosdakarya. hal. 257

Proses pengambilan keputusan juga meliputi tiga kegiatan proses sebagai berikut: ⁴³

- 1) Kegiatan yang menyangkut pengenalan, penentuan, dan diagnosis masalah.
- 2) Kegiatan yang menyangkut pengembangan alternatif pemecahan masalah.
- 3) Kegiatan yang menyangkut evaluasi dan memilih pemecahan masalah terbaik.

c. Kendala-kendala yang ditemukan oleh kepala sekolah dalam pelaksanaan pengambilan keputusan

Pelaksanaan pengambilan keputusan tidak selamanya berjalan lancar seperti yang diharapkan. Ada kalanya keputusan yang diambil sesuai dengan yang seharusnya dan ada kalanya tidak. Beberapa masalah yang dapat diidentifikasi berkenaan dengan pengambilan keputusan oleh kepala sekolah adalah sebagai berikut: 1) Kepala sekolah kurang melibatkan guru dalam proses pembuatan keputusan; 2) Pengambilan keputusan yang dilakukan kepala sekolah masih kurang efektif karena kurangnya pertimbangan mutu dan penerimaan guru; 3) Kurangnya data dan informasi yang digunakan dalam proses pembuatan keputusan; 4) Kurangnya penyesuaian kepala sekolah terhadap situasi dan kondisi baru sebelum membuat keputusan; 5) Kepala sekolah terburu-buru dalam mengambil keputusan dan kurang melaksanakan langkah-langkah yang tepat. Beberapa hal di atas

⁴³Husaini Usman. (2006). *Manajemen Teori Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta. Bumi Aksara. hal. 322

merupakan persepsi guru mengenai pengambilan keputusan kepala sekolah. Persepsi merupakan pandangan seseorang tentang suatu objek, peristiwa maupun kejadian yang dilihatnya. Rivai menyatakan bahwa pengambilan keputusan adalah proses mental di mana seorang manajer memperoleh dan menggunakan data dengan menanyakan hal lainnya, menggeser jawaban untuk menemukan informasi yang relevan dan menganalisis data; manajer secara individual dan dalam tim, mengatur, dan mengawasi informasi, terutama informasi bisnisnya.

Kegiatan rancangan (desain) dimaksudkan untuk mendapatkan gambaran menyeluruh terkait kondisi-kondisi yang terkait dengan keputusan yang akan diambil.⁴⁴

Pengambil keputusan akan dapat mengambil keputusan ketika hakikat perubahan yang ada berada pada kondisi yang pasti. Kondisi kepastian merupakan kondisi dimana pengambil keputusan mempunyai informasi sepenuhnya tentang masalah yang dihadapi, alternatif-alternatif pemecahan yang ada, dan hasil-hasil yang mungkin dari alternatif-alternatif pemecahan tersebut.⁴⁵

Pengambil keputusan berada pada kondisi yang pasti ketika dirinya dapat mengontrol dan mengantisipasi sepenuhnya terhadap hal-hal atau kejadian-kejadian yang akan menjadi kenyataan. Kepastian berarti kondisi dimana pengambil keputusan benar-benar

⁴⁴Syafaruddin. Asrul. (2014). *Manajemen Kepengawasan Pendidikan*. Bandung. Citapustaka Media. hal. 274

⁴⁵Abi Sujak. (2004). *Kepemimpinan Manajer (Eksistensinya Dalam Perilaku Organisasi)*. Jakarta. CV Rajawali. hal. 57

menguasai problem yang dihadapi dan mengetahui konsekuensi dari setiap alternatif pemecahan yang ada.

Kondisi itu nampak ketika pengambil keputusan tidak mampu merumuskan masalah yang dihadapi serta ketidakmampuannya dalam menetapkan alternatif-alternatif pemecahannya. Ketika pengambil keputusan dalam keadaan ketidakpastian, maka suatu keputusan dapat ditetapkan berdasarkan intuisi dan dengan rasa percayanya bahwa keputusannya akan dapat mencapai hasil yang diinginkan.⁴⁶

Salah satu hal yang membuat masalah menjadi terlalu berat untuk dihadapi adalah karena adanya banyak faktor ketidakpastian. Ketidakpastian-ketidakpastian tersebut, antara lain adalah: ⁴⁷

- 1) Ketidakpastian mengenai waktu
- 2) Ketidakpastian mengenai kapasitas kerja para anggota
- 3) Ketidakpastian mengenai reaksi atau tanggapan dari orang-orang
- 4) Ketidakpastian mengenai masalah keuangan atau barang-barang yang diperlukan.

Oleh karena itu hal ini dapat diatasi ketika kepala sekolah mengambil keputusan dengan melihat seluruh kondisi dan situasi yang memungkinkan dalam mengambil suatu keputusan yang baik dan dengan dihormati dengan bawahannya yang bekerja sama untuk mencari ide-ide dalam mengambil keputusan tersebut. Kepala Sekolah

⁴⁶Anwar Prabu Mangkunegara. (2005). *Perilaku Dan Budaya Organisasi*. Bandung. PT Refika Aditama. hal. 92

⁴⁷Marihot Manullang. Fadli. (2014). *Teori Pengambilan Keputusan*. Bandung. Citapustaka Media. hal. 73

harus lebih hati-hati dengan keputusannya karena hal tersebut menyangkut hasil yang harus efektif pula.

B. Penelitian yang Relevan

1. Muhammad Praditama Putra, *Model Pengambilan Keputusan yang Diterapkan Kepala Sekolah : Studi Kasus di SD Negeri Gambiran I Kecamatan Prigen Kabupaten Pasuruan*. Skripsi, Jurusan Administrasi Pendidikan FIP Universitas Negeri Malang. Pembimbing (I) Prof. Dr. Bambang Budi Wiyono, M.Pd, Pembimbing (II) Drs. H. Sultoni, M.Pd. Pendidikan yang ada di sekolah merupakan serangkaian proses memberikan tuntunan kepada warga sekolah yang diberikan oleh orang yang paling bertanggung jawab yaitu Kepala Sekolah. Pendidikan dapat dilakukan pada lembaga pendidikan yaitu lembaga pendidikan formal yakni sekolah, lembaga pendidikan nonformal seperti kursus-kursus dan lembaga pendidikan informal yaitu yang dilakukan dalam keluarga dan masyarakat. Pada umumnya sekolah adalah salah satu tempat yang paling memungkinkan, yang paling dipercaya untuk meningkatkan suatu pengalaman dan meningkatkan kemampuan manusia untuk memperoleh ilmu pengetahuan. Kepala Sekolah sebagai tokoh sentral di sekolah mempunyai peranan sangat penting yang akan menentukan suasana di sekolah, peraturan yang akan diterapkan yang melalui proses pengambilan keputusan yang tepat. Dalam pengambilan keputusan kepala sekolah harus berhati-hati sebelum keputusan tersebut disosialisasikan pada warga sekolah. Hal ini karena apa yang disampaikan kepala sekolah senantiasa didengar dan selanjutnya akan

diterapkan oleh warga sekolah. Peran seorang Kepala Sekolah sangatlah besar yang nantinya akan berdampak sangat besar pula terhadap kehidupan di sekolah. Peran Kepala Sekolah antara lain sebagai administrator, pendidik, pemimpin dan motivator bawahannya. Dari konteks tersebut, Kepala Sekolah mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam kehidupan sekolah, karena Kepala Sekolah dianggap sebagai seorang pemimpin yang mampu memberikan teladan yang baik untuk dijalankan. Kepala sekolah adalah pemimpin sekaligus berfungsi sebagai manajer. Ukuran kinerjanya ditentukan oleh tingkat kepiawaiannya menguasai ilmu pengetahuan dalam memotivasi bawahannya, menggerakkan bawahannya untuk bisa mengembangkan dirinya dan bekerja sama untuk mencapai tujuan. Sebagai manajer, Kepala Sekolah mengembangkan keunggulan sekolah yang dimulai dari perencanaan sampai evaluasi agar sekolah dapat mewujudkan keunggulan sekolah sehingga dapat beradaptasi dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi sesuai dengan kebutuhan pengembangan mutu sumber daya manusia. Hasil studi pendahuluan yang dilakukan, diperoleh tiga fokus masalah yang diteliti, yaitu: (1) Bagaimanakah teknik yang digunakan Kepala Sekolah dalam pengambilan keputusan; (2) Bagaimanakah proses pengambilan keputusan yang di terapkan oleh Kepala Sekolah; dan (3) Bagaimanakah gaya yang digunakan Kepala Sekolah dalam pengambilan keputusan. Dari hasil penelitian disarankan: (1) Bagi Kepala Sekolah diharap tetap mempertahankan model yang telah diterapkan dalam proses pengambilan keputusan di Sekolah dan lebih meningkatkan situasi

kekeluargaan antara Kepala Sekolah dan karyawan sekolah sehingga model yang selama ini diterapkan bisa lebih baik dan maksimal; (2) Bagi Guru dan staf TU diharapkan lebih terbuka agar dapat memberikan sumbangsih pemikiran yang lebih maksimal saat rapat-rapat pengambilan keputusan, sehingga alternatif-alternatif yang muncul lebih banyak; (3) Bagi Jurusan Administrasi Pendidikan diharapkan menambah dan memperbanyak referensi tentang teknik, gaya dan model pengambilan keputusan Kepala Sekolah; (4) Bagi peneliti lain yang ingin mengadakan penelitian dengan tema sejenis diharapkan dapat memperdalam aspek-aspek lain tentang model pengambilan keputusan yang diterapkan Kepala Sekolah.⁴⁸

2. Asmah Zatin, *Kemampuan Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah Perempuan Di Sekolah Menengah Pertama Negeri Kecamatan Tampan Pekanbaru*. Skripsi thesis, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau. Di setiap lembaga pendidikan pasti mempunyai banyak masalah, salah satu cara penyelesaiannya adalah mengambil keputusan, maka seorang pemimpin baik laki-laki maupun perempuan harus mempunyai kemampuan untuk mengambil keputusan agar permasalahan dapat diselesaikan dengan baik dan bijaksana. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui kemampuan pengambilan keputusan kepala sekolah perempuan di Sekolah Menengah Pertama Negeri kecamatan Tampan Pekanbaru dan faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan kepala sekolah perempuan di Sekolah Menengah Pertama

⁴⁸Muhammad Praditama Putra. (2010). *Model Pengambilan Keputusan yang Diterapkan Kepala Sekolah: Studi Kasus di SD Negeri Gambiran I Kecamatan Prigen Kabupaten Pasuruan*. Skripsi Jurusan Administrasi Pendidikan FIP Universitas Negeri Malang.

Negeri kecamatan Tampan Pekanbaru. Penelitian ini dilakukan di Sekolah Menengah Pertama Negeri kecamatan Tampan Pekanbaru. Subjek dalam penelitian ini yaitu seluruh kepala sekolah Perempuan di SMPN kecamatan Tampan Pekanbaru, sedangkan yang menjadi objeknya adalah kemampuan pengambilan keputusan kepala sekolah Perempuan di SMPN Kecamatan Tampan Pekanbaru. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah wawancara sebagai data utama, sedangkan dokumentasi penulis jadikan sebagai data pendukung. Maka dapat disimpulkan bahwa, kemampuan pengambilan keputusan kepala sekolah perempuan di SMPN kecamatan Tampan Pekanbaru termasuk kategori “sangat mampu”. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan kepala sekolah perempuan kecamatan Tampan Pekanbaru yaitu pengalaman, pendidikan, tujuan, situasi, strategi dalam pengambilan keputusan dan alasan pengambilan keputusan.⁴⁹

3. Priyanta, Q100060362. *Pola Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah di SMP Negeri 2 Cawas Kabupaten Klaten*. Tesis M.Pd. Pascasarjana UMS. Penelitian ini dilatarbelakangi pengambilan keputusan kepala sekolah merupakan faktor yang mempengaruhi dalam pengambilan keputusan dan pencapaian tujuan pendidikan sekolah, sehingga apabila pengambilan keputusan kepala sekolah baik maka kemajuan sekolah akan tercapai. Tujuan umum penelitian ingin mendeskripsikan pola pengambilan keputusan kepala sekolah. Sedangkan tujuan khususnya

⁴⁹Asmah Zatin. (2011). *Kemampuan Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah Perempuan Di Sekolah Menengah Pertama Negeri Kecamatan Tampan Pekanbaru*. Skripsi thesis, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.

ingin mendeskripsikan pola pengambilan keputusan tentang input, proses, dan output dalam sistem pendidikan. Pendekatan penelitian menggunakan etnografi. Subjek penelitian adalah kepala sekolah dan guru. Metode pengumpulan data menggunakan observasi dan wawancara mendalam serta dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan analisis kualitatif. Hasil penelitian pengambilan keputusan kepala sekolah tentang input cukup dan memberikan kontribusi yang kondusif dalam pelaksanaan kinerja di SMP Negeri 2 Cawas, misalnya pengambilan keputusan tentang penerimaan siswa baru, kepala sekolah membentuk panitia/ petugas, memusyawarahkan ketentuan syarat-syarat pendaftaran hingga pelaksanaan masa orientasi sekolah (MOS). Keputusan kepala sekolah tentang proses dalam sistem pendidikan dapat menciptakan iklim pembelajaran yang efektif dan mampu mendorong kinerja guru dan belajar siswa secara optimal.⁵⁰

4. Vajar Makna Putra, Jurusan Administrasi Pendidikan FIP UNP *Persepsi Guru Terhadap Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah Di Smk Negeri Kelompok Bisnis Manajemen Kota Padang*. Kepala sekolah adalah orang yang paling dominan dan berperan dalam pengelolaan sekolah. Kepala sekolah mempunyai peranan penting dalam mencapai tujuan pendidikan sebagaimana yang tercantum dalam Permendiknas No 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah. Baik atau tidaknya pengelolaan dalam menyelenggarakan pendidikan yang dilakukan oleh kepala sekolah pada sekolah formal akan berpengaruh terhadap

⁵⁰Priyanta. (2008). Q100060362. *Pola Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah di SMP Negeri 2 Cawas Kabupaten Klaten*. Tesis M.Pd. Pascasarjana UMS

efektifitas dan efisiensi pencapaian tujuan pendidikan melalui sekolah tersebut. sebagai pengelola, kepala sekolah mempunyai berbagai peran, diantaranya sebagai pengambil keputusan. Hasil pengolahan data dijabarkan berdasarkan indikator Persepsi Guru Terhadap Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah Di SMK Negeri Kelompok Bisnis Manajemen Kota Padang, yaitu: (1) Proses Pengambilan keputusan (2) Efektifitas pengambilan keputusan. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, menyatakan bahwa persepsi guru terhadap pengambilan keputusan yang dilakukan kepala sekolah di SMK Negeri Kelompok Bisnis Manajemen Kota Padang dikategorikan cukup baik. Proses pengambilan keputusan yang dilakukan kepala sekolah di SMK Negeri Kelompok Bisnis Manajemen Kota Padang. Berdasarkan hasil penelitian, persepsi guru terhadap proses pengambilan keputusan yang dilakukan kepala sekolah dikategorikan cukup baik. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa, jika pemimpin tidak dapat membuat keputusan maka dia seharusnya tidak dapat menjadi pemimpin. Pengambilan keputusan dilakukan dengan pertimbangan yang matang di setiap prosesnya. Hal ini bertujuan untuk mendapatkan keputusan yang efektif dan dapat memecahkan permasalahan yang dihadapi. Jadi dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah dalam meningkatkan kemampuannya untuk mengambil keputusan yang tepat, harus melalui tahapan-tahapan dalam proses

pengambilan keputusan sebagai aktivitas yang logis untuk menghasilkan keputusan yang logis dan realistis.⁵¹

⁵¹Vajar Makna Putra. (2014). Jurusan Administrasi Pendidikan FIP UNP. *Persepsi Guru Terhadap Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah*. Di Smk Negeri Kelompok Bisnis Manajemen Kota Padang.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di MTs Negeri Stabat Kecamatan Wampu Kabupaten Langkat. Adapun penelitian ini dilakukan selama maksimal 3 bulan, dari bulan Februari hingga bulan April 2017.

B. Metode dan Pendekatan Penelitian

Pada penelitian ini peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif, adapun pendekatan yang digunakan adalah fenomenologi.

Penelitian fenomenologi bersifat induktif. Pendekatan yang dipakai adalah deskriptif yang dikembangkan dari filsafat fenomenologi (*phenomenological philohsop*). Fokus filsafat fenomenologi adalah pemahaman tentang respon atas kehadiran atau keberadaan manusia, bukan sekedar pemahaman atas bagian-bagian spesifik atau perilaku khusus. Tujuan penelitian fenomenologikal adalah menjelaskan pengalaman-pengalaman apa yang dialami seseorang dalam kehidupan ini, termasuk interaksinya dengan orang lain. Contoh penelitian fenomenologikal adalah studi mengenai daur hidup masyarakat tradisional dilihat dari perspektif kebiasaan hidup sehat, misalnya, menggunakan air bersih, menu makanan, kepeduliannya terhadap usaha pengobatan atas keluarga yang sakit, dan lain-lain. Penelahan masalah dilakukan dengan multiperspektif atau multisudut pandang.⁵²

⁵²Sudarwan Danim. (2013). *Menjadi Peneliti Kualitatif*. Bandung. CV. Pustaka Setia. hal. 52

Alasan peneliti menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan fenomenologi adalah dikarenakan peneliti ingin mendalami secara langsung fenomena perilaku masyarakat, khususnya Kepala Sekolah, Guru dan Staff lainnya yang diteliti secara alamiah tentang hal yang berkaitan tentang Pelaksanaan Pengambilan Keputusan di MTs Negeri Stabat.

Penelitian kualitatif dapat digunakan untuk melihat data melalui pengamatan mendalam terhadap lingkungan, berinteraksi dengan pelaksana dilapangan sehingga didapatkan informasi dari sumber utama dan akan lebih dapat diyakinkan, sebagaimana dikemukakan oleh Nasution, metode kualitatif pada mengamati orang dalam lingkungan hidupnya, berinteraksi dengan mereka, dan berusaha memahami bahasa dan tafsiran mereka tentang dunia sekitarnya.

C. Subjek dan Informan Penelitian

Berdasarkan sumbernya, data penelitian kualitatif dikelompokkan dalam dua jenis, yaitu data primer dan data sekunder.⁵³

1. Sumber data primer, yaitu sumber data pokok yang diperoleh langsung dalam penulisan, adapun yang menjadi informan pada penelitian diantaranya berjumlah setidaknya 4 orang yaitu:
 - a. Kepala Sekolah;
 - b. Wakil Kepala Sekolah;
 - c. Guru- guru, dan;
 - d. Staff lainnya.
2. Sumber data sekunder, yaitu sumber data pendukung atau pelengkap yang diperoleh secara tidak langsung dalam hal ini data bisa diperoleh dari

⁵³Salim, Syahrudin. (2015). *Metodologi Penelitian Kualitatif (Konsep Dan aplikasi Dalam Ilmu Sosial Keagamaan dan Pendidikan)*. Bandung, Citapustaka Media. hal. 48

buku, dokumentasi, laporan, dan jurnal. Teknik yang digunakan yaitu teknik Snowball Sampling. Snowball Sampling merupakan teknik penentuan sampel yang mula-mula kecil, kemudian membesar. Ibarat bola salju yang menggelinding yang lama-lama menjadi besar. Dalam penentuan sampel, pertama-tama dipilih satu atau dua orang sampel ini belum merasa lengkap terhadap data yang diberikan, maka peneliti mencari orang lain yang dipandang lebih tahu dan dapat melengkapi data yang diberikan oleh dua orang sampel sebelumnya. Begitu seterusnya, sehingga jumlah sampel semakin banyak. Pada penelitian kualitatif banyak menggunakan sampel Purposive dan Snowball. Contohnya akan meneliti siapa provokasi kerusuhan, maka akan cocok menggunakan Purposive Sampling dan Snowball Sampling.

D. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data

Sebagaimana telah diuraikan sebelumnya, instrumen penelitian dalam penelitian kualitatif adalah peneliti sendiri, maksudnya data sangat bergantung pada validitas peneliti dalam melakukan pengamatan dan eksplorasi langsung ke lokasi penelitian. Penelitian merupakan pusat dan kunci data yang paling menentukan dalam penelitian kualitatif. Oleh karena itu penelitinya pun harus divalidasi. Validasi terhadap peneliti terletak pada hal-hal yang berkaitan dengan kinerjanya, yaitu: (1) kebenaran peneliti melakukan penelitian dengan terjun langsung ke lapangan; (2) pemahaman peneliti terhadap metodologi penelitian kualitatif dan berbagai pendekatannya; (3) pemahaman dan wawasan peneliti terhadap metode yang dipilih sehubungan dengan penelitian kualitatif yang digunakannya; (4) wawasan teoritis dan konseptual tentang fokus dan masalah

yang diteliti; (5) kemampuan logistik, kesiapan anggaran, waktu dan mentalitas peneliti; (6) pemahaman ilmiah terhadap bidang yang diteliti.⁵⁴

Untuk memperoleh data penelitian ini, maka teknik yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Teknik Observasi

Nasution, Menyatakan bahwa observasi adalah dasar semua ilmu pengetahuan. Para ilmuwan hanya dapat bekerja berdasarkan data, yaitu fakta mengenai dunia kenyataan yang diperoleh melalui observasi. Data itu dikumpulkan dan sering dengan bantuan berbagai alat yang sangat canggih, sehingga benda-benda yang sangat kecil maupun yang sangat jauh dapat diobservasi dengan jelas.⁵⁵

Peneliti menggunakan teknik observasi untuk mengetahui tentang fenomena perilaku kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya yang terangkum dalam pelaksanaan pengambilan keputusan kepala sekolah yaitu (1) Bagaimana rancangan kegiatan kepala sekolah dalam pengambilan; (2) Bagaimana proses pelaksanaan kegiatan yang dilakukan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan; (3) Bagaimana kendala-kendala yang ditemukan oleh kepala sekolah dalam pelaksanaan pengambilan keputusan;

Pelaksanaan, dalam arti pembuatan keputusan⁵⁶, dalam bentuk catatan-catatan lapangan mengenai hal-hal yang berkaitan dengan fenomena dan perilaku masyarakat yang diteliti di MTs Negeri 1 Stabat. Peneliti akan mempersiapkan

⁵⁴Afifuddin. Beni Ahmad Saebani. (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung. CV. Pustaka Setia. hal. 125

⁵⁵Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan Kombinasi (Mixed Methods)*, Bandung: Alfabeta. hal. 309-326

⁵⁶Hendyat Soetopo. (2010). *Perilaku Organisasi (Teori Dan Praktik Di Bidang Pendidikan)*. Bandung. PT Remaja Rosdakarya. hal. 254

lembar observasi. Instrumen yang digunakan dalam observasi yaitu: *tustel*/kamera (HP), lembar *fielnotes*, alat tulis, lembar panduan wawancara.

2. Teknik Wawancara

Wawancara adalah sebuah dialog yang dilakukan oleh pewawancara (interview) untuk memperoleh informasi dari terwawancara (interview). Interview digunakan oleh peneliti untuk menilai keadaan seseorang, misalnya untuk mencari data tentang variabel latar belakang murid, orang tua, pendidikan, perhatian, sikap terhadap sesuatu.⁵⁷

Teknik ini digunakan untuk menjaring data tentang pelaksanaan pengambilan keputusan yang terangkum dalam : (1) Kegiatan-kegiatan intelijen, artinya menemukan situasi yang memerlukan kegiatan pembuatan keputusan; (2) *Design-activities* yang berarti menemukan, mengembangkan dan menganalisis tindak lanjut yang hendak dicapai; (3) Kegiatan pemilihan, yaitu memilih dari berbagai kemungkinan tindak lanjut yang menurut perhitungan merupakan tindak lanjut yang paling tepat; (4) Pelaksanaan, dalam arti pembuatan keputusan. Untuk memperlancar data wawancara maka peneliti menggunakan instrumen pedoman wawancara(*interview guide*) tentang hal-hal yang berkaitan dengan fenomena dan perilaku masyarakat yang diteliti.

3. Teknik Dokumentasi

Dokumen adalah salah satu metode pengumpulan data yang menggunakan dokumen sebagai sumber penelitian. Gub dan Lincoln mendefinisikan dokumen

⁵⁷Suharsimi Arikunto. (2013). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatann Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta. hal. 198

ialah setiap bahan tertulis ataupun film, yang dipersiapkan karena adanya permintaan seorang penyidik.⁵⁸

Teknik dokumen ini digunakan untuk menjarinng data tentang: sejarah madrasah, kondisi, keadaan guru, keadaan siswa, keadaan sarana dan prasarana dalam pelaksanaan pengambilan keputusan kepala sekolah di MTs Negeri Stabat.

Studi dokumentasi yaitu mengadakan pengujian terhadap dokumen yang dianggap mendukung hasil penelitian. Analisis dokumen dilakukan untuk mengumpulkan data yang bersumber dari arsip dan dokumen baik berada di madrasah ataupun diluar madrasah. Instrumen yang digunakan dalam dokumentasi yaitu tustel/kamera (hp), lembar blangko *checklist*, *handycam*, dan foto-foto madrasah.

E. Teknik Analisis Data Penelitian

Analisis data dari pengumpulan data, merupakan tahapan yang penting dalam penyelesaian suatu kegiatan penelitian ilmiah. Data yang terkumpul tanpa dianalisis menjadi tidak bermakna, tidak berarti, menjadi data yang mati dan tidak berbunyi. Oleh karena itu, analisis data ini untuk member arti, makna, dan nilai yang terkandung dalam data.

Seutuhnya penelitian yang efektif dan efesien, bila semua data yang dikumpulknan dapat dianalisis dengan analisis tertentu. Itulah kiranya pada saat merancang penelitian, sudah harus dipikirkan data yang akan dikumpulkan dan teknik analisis data yang akan digunakan.⁵⁹

⁵⁸Masganti. (2011). *Metodologi Penelitian Pendidikan Islam*. Medan: Perdana Mulya Sarana. hal. 197

⁵⁹Moh Kasiran. (2008). *Metodologi Penelitian: Refleksi Pengembangan dan Penguasaan Metodologi Penelitian*. Malang: UIN Malang Press. hal. 127

Teknik Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis dengan model Milles dan Hubberman dengan 3 langkah , yaitu: (1) Reduksi Data; (2) Penyajian data; dan (3) Penarikan kesimpulan.

Berikut dibawah ini akan dijelaskan mengenai langkah-langkah analisis data model Milles dan Hubberman, adalah sebagai berikut:

1. Reduksi Data(*Data Reduction*)

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal hal yang pokok, memfokuskan pada hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mecarinya jika diperlukan.

Reduksi data bertujuan untuk memudahkan membuat kesimpulan data yang diperoleh selama pelaksanaan penelitian. Reduksi data dimulai dengan mengidentifikasi semua catatan dan data lapangan yang memiliki makna yang berkaitan dengan masalah fokus penelitian, data yang tidak memiliki keterkaitan dengan masalah penelitian harus disisihkan dari kumpulan data kemudian membuat kode pada setiap satuan supaya tetap ditelusuri asalnya dan dapat membuat hipotesis (menjawab pertanyaan penelitian).

2. Penyajian Data(*Data Display*)

Setelah data direduksi, maka selanjutnya adalah mendisplay kan data. Penyajian data merupakan sekumpulan informasi tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Data yang dianalisis disajikan dalam bentuk uraian singkat, hubungan antar kategori, tabel, dan bagan guna menggabungkan informasi yang tersusun dalam suatu bentuk

padu sehingga dapat dengan mudah peneliti mengetahui apa yang terjadi untuk menarik kesimpulan.

3. *Conclusion Drawing / Verification.*

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat dan mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya.

Kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu objek yang sebelumnya masih gelap sehingga setelah diteliti menjadi terang dan jelas.

F. Teknik Penjaminan Keabsahan Data

Untuk memperkuat keabsahan data hasil temuan dan untuk menjaga validitas penelitian, maka peneliti mengacu pada lima standar validasi yang terdiri dari. 1. Kredibilitas (*credibility*), 2. Keteralihan (*transferability*), 3. Ketergantungan (*dependability*), 4. Ketegasan (*confirmability*). Berikut akan dijelaskan mengenai standar validasi tersebut di atas,

1. Kredibilitas (*Credibility*)

Kredibilitas adalah tingkat kepercayaan penemuan pada penelitian. Pada tahap ini peneliti melakukan pengamatan sedemikian rupa dengan hal-hal yang berkaitan dengan Pelaksanaan Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah di MTs Negeri 1 Stabat Kabupaten Langkat. Selanjutnya peneliti mempertunjukkan derajat kepercayaan. Hasil penelitian dengan penemuan dengan melakukan pembuktian pada kenyataan yang sedang diteliti. Hal ini dapat dilakukan dengan perpanjangan

pengamatan, meningkatkan ketekunan pengamatan dan pemeriksaan dengan sejawat melalui diskusi.

2. Keteralihan (*Transferability*)

Transferability merupakan validitas eksternal dalam penelitian kualitatif. Validitas eksternal menunjukkan ketepatan atau dapat diterapkannya hasil penelitian ke populasi dimana sampel tersebut diambil. Generalisasi dalam penelitian kualitatif tidak mempersyaratkan asumsi asumsi seperti rata-rata populasi dan rata-rata sampel atau asumsi kurva normal. Transferabilitas memperhatikan kecocokan arti fungsi unsur-unsur yang terkandung dalam fenomena studi dan fenomena lain diluar lingkup studi. Cara yang ditempuh untuk menjamin keteralihan ini antara lain adalah dengan melakukan uraian rinci dari data teori, atau dari kasus ke kasus lain, sehingga pemaca dapat menerapkannya dalam konteks yang hampir sama.

3. Ketergantungan (*Dependability*)

Dalam penelitian kualitatif, uji dependability dilakukan dengan cara mengaudit terhadap keseluruhan proses penelitian. Caranya dilakukan oleh auditor yang independen, atau pembimbing untuk mengaudit keseluruhan aktivitas peneliti dalam melakukan penelitian. Bagaimana peneliti mulai menentukan masalah/fokus, memasuki lapangan, menentukan sumber data, melakukan analisis data, melakukan uji keabsahan data, sampai membuat kesimpulan harus dapat ditunjukkan oleh peneliti.

4. Ketegasan (*Confirmability*)

Dalam penelitian kualitatif uji confirmability mirip dengan uji dependability, sehingga pengujiannya dapat dilakukan secara bersamaan. Menguji

confirmability berarti menguji hasil penelitian, dikaitkan dengan proses yang dilakukan. Bila hasil penelitian merupakan fungsi dari proses penelitian yang dilakukan, maka penelitian tersebut telah memenuhi standar confirmability. Dalam penelitian, jangan sampai proses tidak ada, tetapi hasilnya ada.

5. Triangulasi

Penelitian melalui triangulasi menurut Moelong adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan pengecekan sumber lain untuk pembandingan, yaitu penggunaan a) sumber, b) metode, c) penyidik dan, d) teori dalam penelitian secara kualitatif. Artinya teknik triangulasi adalah sebagai upaya untuk menghilangkan perbedaan-perbedaan konstruksi kenyataan yang ada dalam konteks pengumpulan data tentang berbagai kejadian dan hubungan dari berbagai pandangan, dengan kata lain bahwa pihak peneliti dapat melakukan check and recheck temuan-temuannya dengan cara membandingkan yaitu melakukan :

Pertama, teknik triangulasi dengan sumber yang berarti membandingkan dan pengecekan balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda melalui :

- a. Perbedaan data hasil pengamatan dengan hasil wawancara.
- b. Perbandingan apa yang dikatakan seseorang didepan umum dengan apa yang diucapkan secara pribadi.
- c. Perbandingan dengan apa yang dikatakan tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakan sepanjang waktu
- d. Perbandingan keadaan dan perspektif seseorang berpendapat sebagai rakyat biasa, dengan yang berpendidikan dan pejabat pemerintah.

Kedua, teknik triangulasi dengan metode, terdapat dua strategi, yaitu :

- a. Pengecekan derajat kepercayaan penemuan hasil penelitian melalui beberapa teknik pengumpulan data, dan
- b. Pengecekan derajat kepercayaan beberapa data dengan sumber yang sama.

Ketiga, teknik triangulasi penyidik, dengan memanfaatkan penelitian atau pengamat lainnya untuk pengecekan kembali derajat kepercayaan data. Cara lain adalah membandingkan hasil pekerjaan seorang analis dengan yang lainnya, dan pemanfaatan teknik untuk mengurangi pelencengan dalam pengumpulan suatu data hasil penelitian.

Keempat, teknik triangulasi teori, berdasarkan anggapan bahwa fakta tidak dapat diperiksa derajat kepercayaannya dengan satu teori atau lebih, dan dapat dilaksanakan dengan penjelasan banding⁶⁰.

⁶⁰Rosady Ruslan. (2008). *Metode Penelitian: Public Relations & Komunikasi*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada. hal. 219-220.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Temuan Umum Penelitian

1. Sejarah Berdirinya MTs Negeri Stabat

Madrasah Tsanawiyah Negeri Stabat cikal bakalnya adalah Madrasah Persiapan Negeri Stabat yang sudah dipersiapkan, karena memang di Stabat sudah lama merindukan sekolah negeri yang berorientasikan agama Islam seperti Madrasah Tsanawiyah. Gagasan itu yang mendorong kepala kantor Departemen Agama Kabupaten Langkat bersama Kepala Seksi Pergurais dan tokoh masyarakat Stabat beserta Pemerintah Daerah Kabupaten Langkat, maka berdirilah pada bulan juli tahun 1996 yang beralamat di Desa Kwala Bingai Jalan Proklamasi Stabat yang masih berstatus swasta. Sebagai pendiri Drs. H. Amas Muda Siregar Ka. Kandepag Langkat, Drs. H. Husni Laili, MA kasi pergurais, Drs. H. Maksum AS Tokoh Masyarakat (PAB), Lisanuddin Sabima Ketua Yayasan Amir Hamzah, Hj. Komalasari, BA, sebagai Ka. Madrasah, ruangan belajar menumpang pada Madrasah Diniyah PAB (PTPN IX) Kwala Bingai. Kemudian pada tahun 1997 Madrasah Tsanawiyah tersebut dinegerikan sesuai dengan keputusan Manteri Agama RI. No. 107 Tahun 1997 tanggal 17 Maret 1997 dengan No. Statistik Sekolah 212121120086. Pada awal berdirinya tahun 1997 MTs Negeri Stabat sebagai pusat sumber belajar hanya terdiri dari 15 (Lima Belas) kelas.

Pada tahun ke dua akibat dari adanya pertumbuhan siswa baru ntuk kelas I (satu) maka untuk mengatasi kekurangan ruangan, seluruhnya pindah meminjam

ruangan SMP Amir Hamzah di Jalan Ahmad Yani sebanyak 3 (tiga) ruangan untuk kelas dua ada tiga, sedangkan kelas satu dua ruangan meminjam pada Madrasah Diniyah Islamiyah Perdamaian Stabat 3 km dari SMP Amir Hamzah (lokasi I) karena gedung Madrasah Diniyah PAB PTPN IX Kwala Bingai ditempati Madrasah Aliyah Persiapan Negeri pada bulan April 1998 Madrasah Tsanawiyah Negeri Stabat pindah ke lokasi yang baru dengan 3 ruang belajar yang beralamat di Jalan Tanjung Pura No. 10 Desa Stabat Lama Barat Kec. Wampu Kabupaten Langkat Provinsi Sumatera Utara, disamping masih juga meminjam 3 (tiga) ruangan Madrasah Diniyah Al-Hidayah di Pasar I Gohor Lama Kec. Wampu.

Madrasah Tsanawiyah Negeri Stabat mendapat tambahan bangunan tahun 2001, 2002, 2003, dan rehab bangunan tahun 2004 sehingga Madrasah Negeri Stabat tersebut sekarang menjadi 12 ruangan belajar ditambah dengan 1 ruang perpustakaan, 1 ruang guru, 1 ruang kantor kepala, 1 ruang kantor, 1 ruang Mushalla, 2 ruang gudang, 2 ruang kantin dan 1 ruang UKS, serta 6 ruang WC. Dan tahun 2006 mendapat tambahan 3 ruang belajar . sekarang jumlah ruang belajar 15 ruang dan sejak tahun 2003 – 2008 sebagai kepala Drs. H. Husni Laili, MA. Selama 20 tahun berkat upaya dan usaha serta kerja keras dari madrasah dan stakeholder yang ada maka sekarang ruang belajar sudah mencapai 27 ruang kelas dan disusul dengan ruang-ruang lainnya. Dengan terbentuknya segala keperluan untuk belajar dan kegiatan ekstrakurikuler yang tersedia memudahkan para siswa/i untuk lebih aktif dalam berprestasi.

Madrasah Tsanawiyah Negeri Stabat merupakan sekolah Madrasah berprestasi dibidang lingkungan, peraih Adiwiyata Nasional tahun 2014 dan

mendapat Akreditasi A. Sekarang sekolah tersebut merupakan sekolah favorit dikalangan masyarakat sekitar karena dinilai sekolah berbasis agama islam yang unggul disegala bidang. Pencitraan yang sudah tergambar dimata masyarakat tersebut membuat pengelola madrasah terpacu untuk membangun kedepannya lebih baik lagi serta menciptakan siswa/i yang berprestasi dan mampu bersaing dengan sekolah lain yang ada dikabupaten langkat.

2. Visi dan Misi MTs Negeri Stabat

a) Visi

Visi merupakan pandangan jauh tentang suatu lembaga dan lain-lain, visi juga dapat diartikan sebagai tujuan dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuannya tersebut pada masa yang akan datang atau masa depan. Visi tidak dapat dituliskan secara lebih jelas karena menerangkan mengenai detail gambaran sistem yang ditujunya, ini disebabkan perubahan ilmu serta situasi yang sulit diprediksi selama masa yang panjang. Dari hasil penelitian yang saya lakukan Visi MTs Negeri Stabat sebagai berikut:

“Menciptakan Sumber Daya Manusia Yang Berakhlak Mulia, Smart, Berprestasi Serta Berbudaya Dan Berwawasan Lingkungan Hidup”

b) Misi

Misi merupakan suatu pernyataan tentang apa yang harus dikerjakan oleh lembaga dalam usaha mewujudkan visi tersebut. Misi lembaga diartikan sebagai tujuan dan alasan mengapa suatu lembaga itu dibuat. Misi juga memberikan arah sekaligus batasan-batasan proses pencapaian tujuan. Misi MTs Negeri Stabat sebagai berikut:

1. Menumbuhkan penghayatan dan pengalaman terhadap ajaran dinul islam.
2. Melaksanakan KBM secara pembelajaran aktif, inovatif, kreatif, efektif, menyenangkan, gembira dan berbobot hingga siswa dapat berkembang sesuai kompetensi yang dimiliki.
3. Meningkatkan disiplin sekolah secara aktif dan efisien.
4. Aktif dan kreatif dalam kegiatan ekstrakurikuler.
5. Menciptakan dan melestarikan lingkungan madrasah yang bersih, sejuk, tertib, aman, rapi, indah, dan sehat secara berkelanjutan.
6. Mengendalikan terjadinya pencemaran dan kerusakan lingkungan hidup.
7. Meningkatkan kerja sama dengan komite sekolah dan masyarakat.
8. Bersatu sekata berpadu berjaya.

3. Struktur Organisasi

Struktur organisasi diperlukan sekolah untuk membedakan batas-batas wewenang dan tanggung jawab secara sistematis yang menunjukkan adanya hubungan / keterkaitan antara setiap bagian untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Demi tercapainya tujuan umum suatu instansi diperlukan suatu wadah untuk mengatur seluruh aktivitas maupun kegiatan instansi tersebut. Pengaturan ini dihubungkan dengan pencapaian tujuan instansi yang telah ditetapkan sebelumnya. Wadah tersebut disusun dalam suatu struktur organisasi dalam instansi. Melalui struktur organisasi yang baik, pengaturan pelaksanaan pekerjaan dapat diterapkan, sehingga efisiensi dan efektifitas kerja dapat diwujudkan

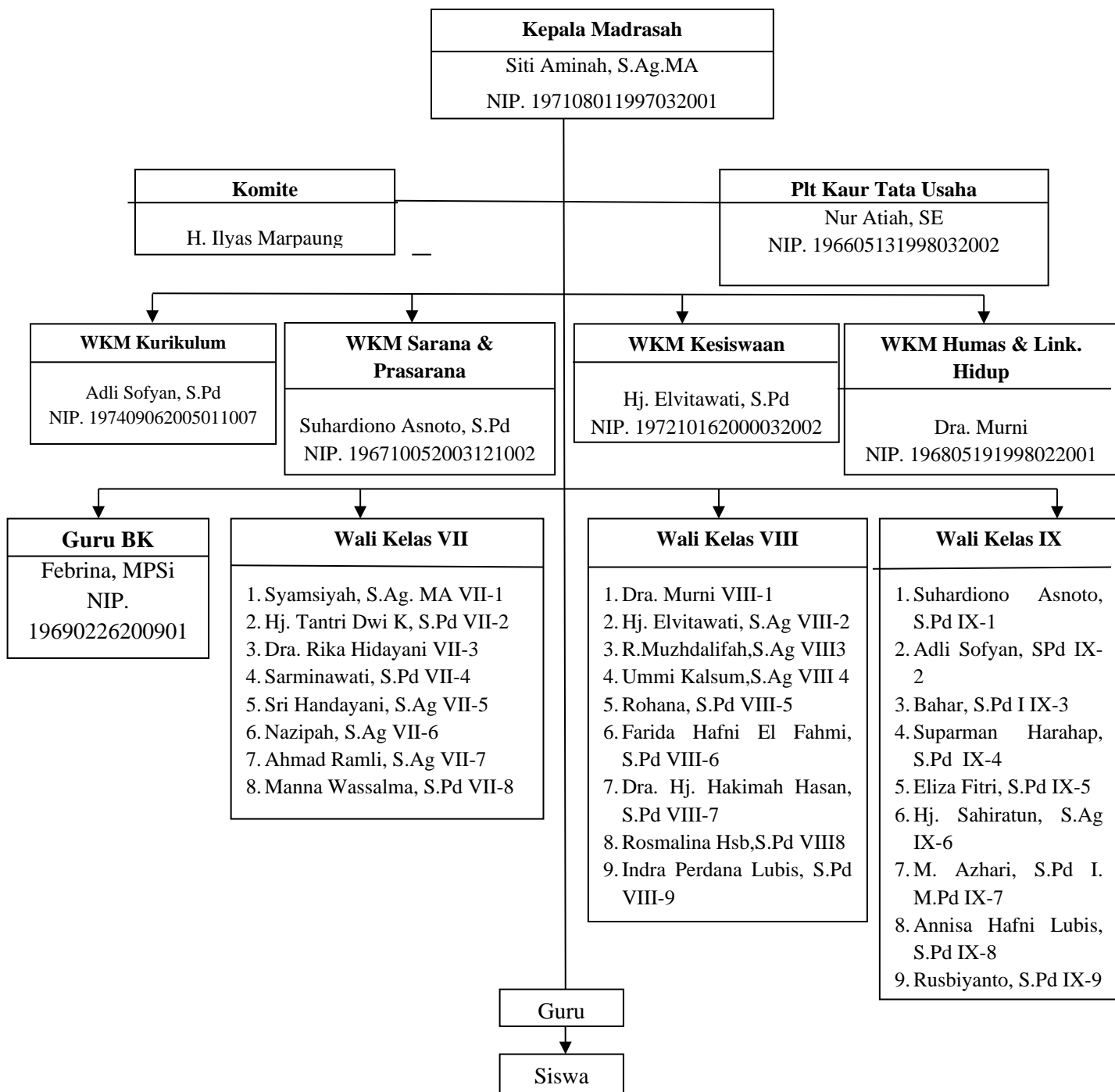
melalui kerja sama dengan koordinasi yang baik sehingga tujuan tersebut dapat dicapai.

Salah satu komponen yang penting dan dimiliki oleh MTs Negeri Stabat adalah struktur organisasi tergambar jelas tentang sistem pembagian tugas, koordinasi, dan kewenangan dalam setiap jabatan yang ada disekolah ini. Struktur organisasi MTs Negeri Stabat merupakan sistem hubungan formal kerja antara setiap komponen yang membagi dan mengkoordinasikan tugas untuk mencapai suatu tujuan tertentu yang telah disepakati bersama. Struktur organisasi MTs Negeri Stabat Tahun ajaran 2016/2017 terlampir.

Berdasarkan data yang diperoleh menunjukkan bahwa struktur organisasi yang digunakan MTs Negeri Stabat yaitu struktur organisasi permanen, artinya disusun atas dasar pembagian tugas masing-masing anggota, sehingga tujuan madrasah diharapkan dapat dicapai dengan efektif dan efisien. Struktur organisasi ini kedudukan strukturnya menggambarkan tugas-tugas pokok dengan jalur koordinasi yang bersifat komando dan konsultasi. Penetapan dan pembubaran struktur organisasi ini dilakukan berdasarkan pemilihan atau rapat resmi yang dipimpin oleh kepala madrasah. Struktur ini dimaksudkan untuk memelihara koordinasi dan pembagian tugas agar tidak terjadi pengambilan alih tugas dan wewenang antara satu bagian dengan bagian lainnya.

Dari struktur organisasi tersebut di atas tergambar bahwa kepala madrasah MTS Negeri Stabat memiliki wewenang yang besar dalam mengelola komunikasi interpersonal, namun tanggung jawab itu bukan hanya mutlak berada pada kepala madrasah saja, karena kepala madrasah yang baik dan bertanggung jawab adalah kepala sekolah yang membagikan ke WKM I, II, III, dan IV kepada guru, kepala

tata usaha, dan kepada peserta didik serta yang tidak bersifat dikoordinasikan kepada komite madrasah. Komite madrasah harus mampu bekerja sama dengan kepala madrasah dalam mengembangkan dan memajukan madrasah pada masalah non teknis pembelajaran melalui pembinaan kementerian pendidikan.



Gambar 1 Struktur Organisasi

4. Keadaan Guru dan Pegawai

Adapun peranan guru di MTs Negeri Stabat yaitu guru dapat berperan sebagai pengajar, pemimpin kelas, pembimbing, pengatur lingkungan belajar, perencanaan pembelajaran, supervisor, motivator, dan sebagai evaluator.

Peranan pelaksanaan komunikasi interpersonal kepemimpinan kepala madrasah di MTs Negeri Stabat merupakan prioritas utama atau standar pada penentuan peningkatan karir setiap guru, karena disamping melakukan tugas pendidikan dan pembelajaran, guru juga harus melakukan tugas manajemen administrasi kelas. Berdasarkan latar belakang pendidikan dan ijazah yang dimiliki keadaan guru diklarifikasikan melalui tabel berikut ini:

Tabel 1

Guru dan Pegawai MTs Negeri Stabat Tahun Ajaran 2016/2017⁶¹

Guru PNS		Pegawai PNS		Tenaga Honor	
Golongan	Jumlah	Golongan	Jumlah	Status	Jumlah
Gol IV/a	19	Gol IV/a	4	Guru	17
Gol III/d	12	Gol III/d	2	Pegawai	2
Gol III/c	6	Gol III/c	1	Satpam	1
Gol III/b	4	Gol III/b	-	Pen. Sekolah	2
Gol III/a	3	Gol III/a	-	Ptg. Kebersihan	1
Gol II/c	1	Gol II/a	1		
	45		8		23
Total Keseluruhan :					76

⁶¹Tata Usaha MTs Negeri Stabat

Berdasarkan data di atas menjelaskan bahwa di madrasah MTs Negeri Stabat memiliki tiga status guru yaitu Pegawai Negeri Sipil (PNS), Guru Tetap Yayasan (GTY), Guru Tidak Tetap Yayasan (GTT). Dan jumlah keseluruhan guru adalah termasuk pegawai ialah (76) di Mts Negeri Stabat.

5. Keadaan Sarana dan Prasarana

Lembaga pendidikan dalam hal ini Madrasah merupakan lembaga formal yang diposisikan untuk tempat belajar ataupun tempat menuntut ilmu anak didik. Sarana dan prasarana adalah salah satu faktor pendukung kelancaran proses pendidikan. Fasilitas yang memadai dan lengkap didalam sebuah lembaga pendidikan bisa menjadi pendidikan yang bermutu jika diukur secara keseluruhan.

Keadaan sarana prasarana MTs Negeri Stabat adalah sebagai berikut:

Tabel 2
Keadan Sarana Prasarana

No	Nama Bangunan	Jumlah Bangunan	Kondisi Bangunan
1.	Ruang Belajar	27	Baik
2.	Ruang Kepala Madrasah	1	Baik
3.	Ruang Tata Usaha	1	Baik
4.	Ruang Kantor Guru	1	Baik
5.	Ruang Perpustakaan	1	Baik
6.	Ruang Komputer	1	Baik
7.	Laboraturium IPA	1	Baik
8.	Lab. Komputer	1	Baik
9.	Lab. Bahasa	1	Baik
10.	Ruang BK	1	Baik
11.	Ruang UKS	1	Baik
12.	Ruang UKM	1	Baik
13	Ruang Pramuka	1	Baik

14.	Lapangan Olahraga	2	Baik
15.	Ruang WC	3	Baik
16.	Mushola	1	Baik
16.	Kantin	4	Baik
17	Mading	2	Baik
18	Gudang	1	Baik

Sarana dan prasarana sebagai faktor yang sangat penting dalam lembaga pendidikan di sekolah, apakah sudah memadai atau perlu ditambah dan diperbaiki. Madrasah yang memiliki sarana dan prasarana yang baik dan lengkap akan menarik perhatian dari masyarakat ataupun orang tua anak didik untuk menyekolahkan anak-anak mereka kemadrasah tersebut.

6. Keadaan Siswa

Setiap tahunnya jumlah siswa MTs Negeri Stabat terus bertambah. Itu semua dikarenakan citra MTs Negeri Stabat yang cukup baik di masyarakat. Saat ini jumlah keseluruhan siswa/i MTs Negeri Stabat tahun ajaran 2016/2017 telah mencapai (984) siswa.

Siswa menjadi objek yang dilihat ketika membicarakan kemajuan madrasah, semakin banyak jumlah siswa semakin baguslah citra lembaga pendidikan tersebut di masyarakat. Dengan keadaan siswa yang banyak, madrasah juga harus secara berkelanjutan memperhatikan kebutuhan siswa. Secara rinci dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 3
Data Siswa MTs Negeri Kelas VII

Kelas	Laki-laki	Perempuan	Jumlah
VII-1	18	24	42
VII-2	18	24	42
VII-3	18	24	42
VII-4	18	23	41
VII-5	17	22	39
VII-6	19	22	41
VII-7	18	23	41
VII-8	17	23	40
JUMLAH	143	185	328

Tabel 4
Data Siswa MTs Negeri Kelas VIII

Kelas	Laki-laki	Perempuan	Jumlah
VIII-1	12	10	22
VIII-2	16	13	29
VIII-3	21	19	40
VIII-4	19	19	38
VIII-5	22	19	41
VIII-6	18	22	40
VIII-7	16	23	39
VIII-8	20	22	42
VIII-9	19	21	40
JUMLAH	163	168	331

Tabel 5
Data Siswa MTs Negeri Kelas IX

Kelas	Laki-laki	Perempuan	Jumlah
IX-1	11	15	26
IX-2	12	14	26
IX-3	11	15	26
IX-4	16	23	39
IX-5	12	27	39
IX-6	20	20	40
IX-7	17	15	32
IX-8	14	15	29
IX-9	11	18	29
IX-10	14	25	39
JUMLAH	138	187	325

Tabel 6
Jumlah Keseluruhan Siswa MTs Negeri Stabat Tahun Ajaran 2016/2017

Tingkat Kelas	Siswa		
	Laki-laki	Perempuan	Jumlah
Kelas VII	143	185	328
Kelas VIII	163	168	331
Kelas IX	138	187	325
Jumlah Total	444	540	984

Pada dasarnya pembelajaran berkaitan dengan hak dan kewajiban peserta didik, hak peserta didik di MTs Negeri Stabat adalah menerima pengajaran, bimbingan dan arahan sebagaimana mestinya yang bermanfaat untuk membantu peserta didik tersebut kelak menempuh cita-citanya sebagai seorang pelajar.

Sebagaimana menjadi kewajibannya adalah mematuhi semua peraturan dan tata tertib sekolah sebagai berikut:

I. Hal Masuk Sekolah:

1. Semua murid harus masuk sekolah selambat-lambatnya 5 menit sebelum pelajaran dimulai.
2. Murid yang datang terlambat tidak diperkenankan langsung masuk kekelas, melainkan harus melapor terlebih dahulu kepada guru piket.
3. Murid absen, hanya karena sungguh-sungguhsakit dan keperluan yang sangat penting.
4. Urusan keluarga harus dikerjakan diluar sekolah atau waktu libur, sehingga tidak menggunakan hari sekolah.
5. Murid yang absen pada waktu masuk kembali, harus melapor kepada Kepala Sekolah dengan membawa surat-surat yang diperlukan.
6. Murid tidak diperbolehkan meninggalkan sekolah selama pelajaran berlangsung.
7. Kalau seandainya murid sudah merasa sakit dirumah, maka sebaiknya tidak masuk.

II. Kewajiban Murid:

1. Taat kepada guru-guru dan Kepala Sekolah.
2. Ikut bertanggung jawab atas kebersihan, keamanan, ketertiban, kelas dan sekolah pada umumnya.

3. Ikut bertanggung jawab atas pemeliharaan gedung, halaman, perabot dan peralatan sekolah.
4. Membantu kelancaran pelajaran baik dikelasnya maupun disekolah pada umumnya.
5. Ikut menjaga nama baik sekolah, guru dan pelajar pada umumnya, baik didalam maupun diluar sekolah.
6. Menghormati guru dan saling menghargai antar sesama murid.
7. Melengkapi diri dengan keperluan sekolah.
8. Murid yang membawa kendaraan agar menempatkan ditempat dalam keadaan terkunci.
9. Ikut membantu agar TATA TERTIB Sekolah dapat berjalan dan ditaati.

III. Larangan Murid

1. Meninggalkan sekolah selama pelajaran berlangsung.
2. Membeli makanan dan minuman diluar sekolah.
3. Menerima surat-surat atau tamu sekolah.
4. Memakai perhiasan yang berlebihan serta berdandan yang tidak sesuai dengan kepribadian.
5. Merokok didalam dan diluar sekolah.
6. Meminjam uang dan alat-alat pelajaran antar sesama murid.
7. Mengganggu jalannya pelajaran baik terhadap kelasnya maupun terhadap kelas lain.
8. Berada didalam kelas selama waktu istirahat.

9. Berkelahi dan main hakim sendiri jika menemui persoalan antar teman.
10. Menjadi perkumpulan anak-anak nakal dan geng-geng.
11. Memakai Narkoba dan lain-lain.

IV. Hal Pakaian dan Lain-lain

1. Setiap murid wajib memakai seragam sekolah sesuai dengan ketentuan sekolah.
2. Murid-murid putri dilarang memelihara kuku panjang dan memakai alat kecantikan kosmetik yang dipeloreh orang-orang dewasa.
3. Rambut dipotong rapi, rapi dan terpelihara.
4. Pakaian olahraga sesuai dengan ketentuan sekolah.

V. Hak-Hak Murid

1. Murid-murid berhak mengikuti pelajaran selama tidak melanggar TATA TERTIB.
2. Murid-murid dapat meminjam buku-buku dari perpustakaan sekolah dengan menaati peraturan perpustakaan yang berlaku.
3. Murid-murid berhak mendapat perlakuan yang sama dengan murid-murid yang lain sepanjang tidak melanggar peraturan.

VI. Hal Les Private

1. Murid yang terbelakang dalam suatu mata pelajaran dapat mengajukan permintaan les tambahan dengan surat orang tuanya dan kepala sekolah.
2. Les private kepada guru kelasnya dan les private tanpa sepengetahuan kepala sekolah dilarang.

3. Les private dapat diberikan sampai murid yang bersangkutan dapat mengejar pelajaran yang ketinggalan.

Peraturan yang dibuat oleh pihak sekolah adalah kewajiban bagi sumber daya manusia yang ada untuk melaksanakannya. Penerapan peraturan di atas tidak hanya berfokus kepada satu objek saja, melainkan seluruh sumber daya manusia yang ada memiliki kewajiban dalam melaksanakan peraturan yang ada. Untuk itu diperlukannya ketegasan dari setiap yang bersangkutan agar yang diterapkan sudah selaras dan efektif dilaksanakan sehari-hari.

B. Temuan Khusus Penelitian

Organisasi pendidikan merupakan organisasi yang unik. Karena keunikannya, lembaga pendidikan tidak dapat disejajarkan dengan lembaga-lembaga atau organisasi lainnya. Keunikannya terletak dari misalnya sebagai lembaga pencetak manusia-manusia yang memiliki kepribadian, kecerdasan, dan keterampilan tertentu agar dapat hidup sebagai manusia yang produktif dan beradab. Karena keunikannya itu pulalah, lembaga pendidikan harus diselenggarakan dan dikelola oleh lembaga dan orang-orang yang berkompeten. Dalam hal ini semua karakteristik manusia tersebut juga mempengaruhi pembuatan keputusan terhadap organisasi/lembaga sekolah.

Pembuatan keputusan pada dasarnya tidak dapat didelegasikan kepada pengikut atau pegawai dibawahnya. Sebab konsekuensi dari keputusan tetap berada di level pemimpin. Pengambilan keputusan sebagai proses pemilihan suatu arah tindakan sebagai cara untuk memecahkan sebuah masalah tertentu. Sebagai salah satu pemecahan masalah usaha sadar untuk menentukan satu alternatif dari berbagai alternatif merupakan cara memecahkan masalah. Beberapa peluang

masalah dapat muncul dalam proses pengambilan keputusan ini disebabkan beberapa aspek diantaranya: *pertama*, pembuat keputusan (pemimpin) merupakan manusia dengan kompleksitas karakteristiknya, *kedua*, pembuat keputusan dalam organisasi berhadapan dengan manusia, mengurus urusan manusia, bukan berhubungan dengan mesin yang berhubungan dengan mesin yang hanya berhubungan dengan mekanis, *ketiga*, pembuat keputusan dihadapkan pula dengan sistem nilai (values) yang hidup dalam organisasi tersebut serta kedalam masyarakat. Proses pengambilan keputusan itu sejatinya bukanlah hal yang sederhana, melainkan hal yang kompleks dan rumit. Disinilah kehadiran *leadership* itu diperlukan.

Keputusan dapat diambil ketika hakikat perubahan yang ada berada pada kondisi yang pasti. Kondisi kepastian merupakan kondisi dimana pengambil keputusan mempunyai informasi sepenuhnya tentang masalah yang dihadapi, alternatif-alternatif pemecahan yang ada, dan hasil-hasil yang mungkin dari alternatif-alternatif pemecahan tersebut. Pengambil keputusan berada pada kondisi yang pasti ketika dirinya dapat mengontrol dan mengantisipasi sepenuhnya terhadap hal-hal atau kejadian-kejadian yang akan menjadi kenyataan. Kepastian berarti kondisi dimana pengambil keputusan benar-benar menguasai problem yang dihadapi dan mengetahui konsekuensi dari setiap alternatif pemecahan yang ada.

1. Rancangan kegiatan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan di MTs Negeri Stabat Kecamatan Wampu Kabupaten Langkat

Hasil wawancara peneliti dengan Kepala Madrasah MTs Negeri Stabat mengenai pelaksanaan pengambilan keputusan melalui rancangan kegiatan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

“Ada tiga klasifikasi peranan dan rancangan sebagai kepala sekolah dalam pelaksanaan pengambilan keputusan, yaitu: (1) peranan yang berkaitan dengan hubungan personal, mencakup kepala sekolah sebagai figurehead atau simbol organisasi, leader atau pemimpin, dan liaison atau penghubung, (2) peranan yang berkaitan dengan informasi, mencakup kepala sekolah sebagai pemonitor, disseminator, dan spokesman yang menyebarkan informasi ke semua lingkungan organisasi, dan (3) peranan yang berkaitan dengan pengambilan keputusan, yang mencakup kepala sekolah sebagai entrepreneur, disturbance handler, penyedia segala sumber, dan negosiator. Berdasarkan klasifikasinya kepala sekolah sebagai administrator pendidikan dan sebagai supervisor pendidikan. Business manager, pengelola kantor, penguasa sekolah, organisator, pemimpin profesional, eksekutif yang baik, penggerak staff, petugas hubungan sekolah masyarakat, dan pemimpin masyarakat termasuk tugas kepala sekolah sebagai administrator sekolah. Konsultan kurikulum, pendidik, psikolog dan supervisor merupakan tugas kepala sekolah sebagai supervisor pendidikan di sekolah. Beberapa hal secara rinci mengenai pengambilan keputusan dipaparkan sebagai berikut yaitu: Pengambil keputusan bertindak untuk memenuhi tujuan yang diketahui dan disetujui, asalah diformulasikan dan didefenisikan secara tepat, pengambil keputusan menghadapi situasi kepastian dan memperoleh informasi lengkap, seluruh alternatif yang akan

memaksimalkan bagi hasil organisasi, kriteria pengevaluasian alternatif diketahui, pengambilan keputusan memilih alternatif yang akan memaksimalkan hasil bagi organisasi, pengambilan keputusan bercorak rasional dan menggunakan logika dalam menghadapi nilai-nilai, meminta pilihan, mengevaluasi alternatif, dan mengambil keputusan yang akan memaksimalkan pencapaian tujuan organisasi”. Aspek kunci lain berkaitan dengan peran Kepala Sekolah dalam melaksanakan upaya perbaikan kualitas pendidikan adalah dengan memberikan bimbingan kepada guru dalam memperbaiki mutu dan proses. Ukuran keberhasilan Kepala Sekolah dalam menjalankan peran dan tugasnya adalah dengan mengukur kemampuan dia dalam menciptakan ”iklim”, dengan mempengaruhi, mengajak, dan mendorong guru, siswa, dan staf lainnya untuk menjalankan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya. Terciptanya iklim yang kondusif, tertib, lancar, dan efektif tidak terlepas dari kapasitasnya sebagai pimpinan sekolah. Dengan demikian, pembinaan yang intensif dari Kepala Sekolah dapat meningkatkan pelaksanaan pembelajaran yang dilakukan oleh guru di sekolah”.⁶²

Berdasarkan hasil penjelasan oleh kepala sekolah, rancangan kegiatan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan dapat dikatakan cukup efektif dan efisien. Kepala sekolah juga harus paham betul bahwa dirinya bertugas sebagai manajer sekolah diantaranya harus memahami betul tentang manajemen pelaksanaan pengambilan keputusan yang akan diambil sebagai *top leader*. Maka seorang kepala sekolah dalam memahami hal apapun sebagai jantungnya lembaga pendidikan harus benar-benar dikuasainya, dengan demikian kepala sekolah

⁶²Hasil wawancara dengan kepala madrasah Siti Aminah, SA.g, MA. Tanggal 06 Maret 2017 Pukul 11: 22 WIB

dalam upaya mewujudkan kinerjanya dalam bidang ini harus mampu untuk memfasilitasi sekolah untuk membentuk dan memberdayakan tim pengembang.

Penjelasan yang di paparkan oleh responden di atas terkait dengan terkait dengan pelaksanaan pengambilan keputusan dan sejalan dengan apa yang dijelaskan oleh wakil kepala madrasah, responden menjelaskan bahwa pelaksanaan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah. Ada beberapa hal yang penting diketahui serta dianalisis terlebih dahulu oleh wakil kepala sekolah terhadap pembuatan keputusan dibawah ini.

Hasil wawancara peneliti dengan Wakil Kepala Madrasah III (Bidang Kesiswaan) mengenai pelaksanaan pengambilan keputusan melalui rancangan kegiatan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

“Suatu permasalahan jika belum menemukan solusi dan alternatif yang tepat dan langkah apa yang saya lakukan dalam membantu kepala madrasah dalam menentukan keputusan yaitu bermusyawarah kembali dengan sesama warga dilingkungan madrasah seperti guru dan staff TU untuk menyelesaikan dan mendapatkan solusi dari permasalahan tersebut. Sebuah keputusan yang mempunyai alternatif banyak dari sekian alternatif yang dirundingkan sebelumnya mempunyai hasil yang terkadang tidak sesuai dengan sumber permasalahan menjadi hal yang sudah biasa dalam memutuskan keputusan apa yang akan diambil, tetapi jika sebuah alternatif yang mempunyai solusi yang didapat maka sudah pasti diputuskan hasil angket atau instrumen data yang dijadikan keputusan akhir. Tugas dan peran kepala sekolah dalam mewujudkan ini dapat direfleksi oleh dirinya dari isi program yang didesain/dirancang dan dikembangkan mulai dari tingkat perencanaan, pelaksanaan, sampai dengan evaluasi kurikulum itu

sendiri misalnya dalam bentuk evaluasi hasil pembelajaran, dan evaluasi terhadap sekolah secara keseluruhan. Tugas dan peran kepala sekolah lainnya yaitu pada sub mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal, maka itu dapat dilihat dari indikator-indikatornya yang mencakup: mengidentifikasi karakteristik tenaga pendidik dsan kependidikan yang fektif; merencanakan tenaga kependidikan sekolah (permintaan, pesediaan, dan kesenjangan); merekrut, menyeleksi dan menempatkan serta mengorientasikan tenaga kependidikan baru; memamfaatkan dan memelihara tenaga kependidikan; menilai kinerja tenaga guru dan kependidikan; memngembangkan system pengupahan, reward dan punishment yang mampu menjamin kepastian dan keadilan; melaksanakan dan mengembangkan system pembinaan karir; memotivasi tenaga pendidik dan kependidikan; membina hubungan kerja yang harmonis; memelihara dikumen personel sekolah atau mengelola administrasi personel sekolah; megelola komflik; melakukan analisis jabatan dan menyusun uraian jabatan tenaga kependidikan; memiliki apresiasi, empati dan simpati terhadap tenaga pendidik dan kependidikan”.⁶³

Sejalan dengan semakin meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap akuntabilitas sekolah, maka meningkat pula tuntutan terhadap para kepala sekolah. Mereka diharapkan mampu melaksanakan fungsinya baik sebagai manajer dan leader. Untuk meningkatkan kemampuan kepala sekolah dan tenaga kependidikan yang lain, pemerintah Indonesia telah menunjukkan good will, dengan memperhatikan kesejahteraan melalui beberapa langkah antara lain: pemberian gaji, kewenangan, dan otonomi yang cukup untuk memperkuat peran

⁶³Hasil wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah III (Bidang Kesiswaan) Hj. Elvitawati, S.Ag. Tanggal 07 Maret 2017 Pukul 11:11 WIB

manajerial mereka di sekolah. Dengan diterbitkannya instrumen kebijakan baru, maka para kepala sekolah akan segera mendapat kompensasi meningkat, dukungan profesional, dan otonomi.

Keberhasilan kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya banyak ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah. Kepemimpinan merupakan faktor yang paling penting dalam menunjang tercapainya tujuan organisasi sekolah. Keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola kantor, mengelola sarana prasarana sekolah, membina guru, atau mengelola kegiatan sekolah lainnya banyak ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah. Apabila kepala sekolah mampu menggerakkan, membimbing, dan mengarahkan anggota secara tepat, segala kegiatan yang ada dalam organisasi sekolah akan bisa terlaksana secara efektif. Sebaliknya, bila tidak bisa menggerakkan anggota secara efektif, tidak akan bisa mencapai tujuan secara optimal. Sebagai pemimpin pendidikan di sekolah, kepala sekolah memiliki tanggungjawab legal untuk mengembangkan staf, kurikulum, dan pelaksanaan pendidikan di sekolahnya. Di sinilah, efektifitas kepemimpinan kepala sekolah tergantung kepada kemampuan mereka bekerjasama dengan guru dan staf, serta kemampuannya mengendalikan pengelolaan anggaran, pengembangan staf, scheduling, pengembangan kurikulum, paedagogi, dan assessmen. Membekali kepala sekolah memiliki seperangkat kemampuan ini dirasa sangat penting. Di samping itu untuk mewujudkan pengelolaan sekolah yang baik, perlu adanya kepala sekolah yang memiliki kemampuan sesuai tuntutan tugasnya.

Hasil wawancara dari wakil kepala madrasah I (Bidang Kesiswaan) menjelaskan bahwa sebelum mengambil sebuah keputusan diperlukannya kerja

sama dalam tim untuk mengantisipasi setiap permasalahan yang muncul dan yang belum terjadi. Untuk itu jika ada sumber informasi yang tidak diketahui dapat dianalisis terlebih dahulu.

Sebagai wakil kepala madrasah bidang kesiswaan, selain membantu kepala madrasah dalam memutuskan keputusan juga mempunyai tugas dan tanggungjawab lebih terhadap tugas lainnya. Tinggal membagi-bagi waktu untuk tugas yang satu dengan yang lainnya. Misalnya tugas terhadap siswa/i MTs Negeri Stabat secara keseluruhan.

2. Proses pelaksanaan kegiatan yang dilakukan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan di MTs Negeri Stabat Kecamatan Wampu Kabupaten Langkat

Hasil wawancara peneliti dengan Wakil Kepala Madrasah I (Bidang Kurikulum) mengenai Proses pelaksanaan kegiatan yang dilakukan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan disekolah adalah sebagai berikut:

“Proses pelaksanaan pengambilan keputusan pada dasarnya dilakukan jika kepala sekolah dapat menjalankan seluruh rencana yang dibuatnya. Untuk itu, agar kepala sekolah bisa melaksanakan tugasnya secara efektif, mutlak harus bisa menerapkan kepemimpinan yang baik. Kepala sekolah adalah orang yang sangat menentukan dalam berjalannya suatu kegiatan organisasi sekolah sesuai dengan rel yang diharapkan, peran dan tanggung jawabnya sangatlah berat, untuk itu diperlukan kerjasama dengan stekholder-stekholder yang terlibat dalam dunia pendidikan, agar mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan. Dalam menjalankan tugasnya sebagai pimpinan sekolah, hendaknya kepala sekolah memiliki visi dan misi yang menjadi pedoman dan arah dalam berpijak. Dalam

menunjang kemajuan pendidikan dalam segi sarana dan prasarana pemerintah melimpahkan atau mengucurkan dana ke berbagai sekolah untuk dikelola oleh sekolah dan komite sekolah, akibat dari ini mulai ada kecendrungan kepala sekolah lebih memikirkan proyek daripada tugas pokoknya sebagai orang yang menjalankan keberhasilan pelaksanaan pengambilan keputusan pendidikan. Sekalipun informasi yang dimiliki, bila sumber daya yang kita miliki memadai, akan tetapi faktor keahlian juga sangat menentukan. Bahwa salah satu keahlian yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah/madrasah adalah keahlian untuk mengambil keputusan. Jika keputusan terkait dengan bisnis, akan tetapi dalam mengambil keputusan tidak memiliki keahlian yang memadai dan juga miskin pengalaman dalam dua bisnis, bisa jadi keputusan yang diambil akan keliru dan tidak tepat pada tujuan organisasi”.⁶⁴

Dalam proses pelaksanaan pengambilan keputusan Agar dapat menjadi pemimpin yang baik, maka seorang pemimpin harus tahu apa yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya juga dapat menjadi teladan bagi orang – orang yang dipimpinya, serta memiliki karakter yang tenang ketika menghadapi masalah. Kepala sekolah juga harus memiliki kompetensi sebagai kepala sekolah yang professional.

Responden mengatakan bahwa setiap langkah dalam mengambil keputusan selalu berubah-ubah arahnya. Dengan berbagai keterbatasan ilmu, pengalaman, serta pengetahuan maka pimpinan dalam mengambil keputusan akan mengalami hal yang sangat mungkin untuk mengambil keputusan yang tidak sesuai dengan implementasi dari kegiatan yang akan dijalankan sehari-hari.

⁶⁴Hasil wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah I (Bidang Kurikulum) Adli Sofyan, S.Pd. Tanggal 07 Maret 2017 Pukul 10.00 WIB

Dampak dari pengambilan keputusan yang salah atau kurang tepat adalah masalah yang akan diselesaikan belum tentu dapat dipecahkan melalui *alternative* yang telah diambil. Maka seorang harus bisa atau mampu memperbaiki keputusan yang telah diambil. Adapun cara untuk memperbaiki masalah yang sudah diambil adalah dengan memberlakukan aturan atau keputusan. Atau pengujian terhadap alternatif keputusan, yaitu dengan melakukan pengambilan keputusan secara berkelompok atau tim.

Hasil wawancara peneliti dengan Staff TU mengenai Proses pelaksanaan kegiatan yang dilakukan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan disekolah adalah sebagai berikut:

“Penggunaan aturan terhadap pelaksanaan pengambilan keputusan dalam hal ini mencakup kriteria prioritas dan kriteria umum. Untuk kriteria prioritas, keputusan akan disusun berdasarkan prioritas tertinggi hingga terendah sehingga keputusan yang akan diambil paling tidak memenuhi syarat prioritas untuk dilakukan. Sebagai contoh, ketika kita akan menentukan lokasi, kondisi dan hal lainnya maka ada beberapa kriteria yang perlu dipertimbangkan. Setiap alternatif lokasi akan kita klasifikasikan berdasarkan kriteria-kriteria tersebut. Jika dihadapkan pada pilihan, maka lembaga pendidikan perlu menentukan prioritas mana yang akan diutamakan. Untuk kriteria umum, setiap alternatif keputusan yang akan diambil haruslah memenuhi syarat minimum yang telah ditetapkan untuk memastikan bahwa keputusan apapun dapat memenuhi tujuan yang telah ditetapkan. Sebagai contoh, jika kualifikasi untuk pelaksanaan pengambilan keputusan telah ada dibagian-bagiannya maka tidak perlu lagi bersusah payah untuk mencari-cari apa yang menjadi beban dalam pelaksanaannya. Kita tinggal

melihat bagaimana cara kepala madrasah mengambil alternatif yang sudah dianalisis sebelumnya dan mengeluarkan ide-ide kreatifnya untuk masalah yang sedang dihadapi dan yang akan terjadi nantinya”.⁶⁵

Responden menyatakan kepala sekolah 1. harus memberikan perlakuan yang sama terhadap orang-orang yang menjadi bawahannya yang dapat menciptakan semangat kebersamaan diantara guru, staf dan para siswa; 2. Selalu memberikan sugesti kepada guru, staff dan siswa agar terpelihara semangat , rela berkorban, rasa kebersamaan dalam melaksanakan tugas masing-masing; 3. Kepala sekolah bertanggung jawab untuk memenuhi atau menyediakan dukungan yang diperlukan oleh para guru, staff, dan siswa baik berupa dana, peralatan, waktu, dan bahkan suasana yang mendukung; 4. Berperan sebagai katalisator, dalam arti mampu menimbulkan dan menggerakkan semangat baru guru, staf dan siswa dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan; 5. Dapat menciptakan rasa aman didalam lingkungan sekolah agar guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugasnya merasa aman; 6. Menjadi teladan dalam hal sikap dan penampilan; 7. Selalu memberikan penghargaan terhadap guru, staf dan siswa yang berprestasi.

Maka kadang kala keputusan yang diambil bisa jadi tidak tepat karena disebabkan oleh hal ini. Informasi sangat membantu dalam mengambil keputusan. Tetapi informasi yang berlebihan sering kali justru menyulitkan para pengambil keputusan untuk menentukan alternatif penyelesaian masalah. Oleh karena itu, pengambil keputusan dituntut untuk dapat memilah informasi-informasi yang lebih relevan dengan keputusan yang akan diambil.

⁶⁵Hasil wawancara dengan Staff TU Zainal Efendi. S.Pd. Tanggal 08 Maret 2017 Pukul 10.00 WIB

3. Kendala-kendala yang ditemukan oleh kepala sekolah dalam pelaksanaan pengambilan keputusan di MTs Negeri Stabat Kecamatan Wampu Kabupaten Langkat.

Hasil wawancara peneliti dengan Guru mengenai pelaksanaan pengambilan keputusan melalui Kendala-kendala yang ditemukan oleh kepala sekolah dalam pelaksanaan pengambilan keputusan disekolah adalah sebagai berikut:

“Seorang pemimpin atau manajer dalam mengambil keputusan selalu memastikan bahwa yang diambil keputusan tersebut adalah diupayakan selalu tepat dan benar, dan sudah melalui semua proses yang harus dilakukan diantaranya menganalisa semua *alternative*, seleksi semua masalah yang cukup ketat dan terstruktur secara sistematis. Tetapi keputusan yang diambil bukan berarti tidak ada kesalahan atau kekurangan dan kelemahan, bahkan dapat dikatakan sebagai kasus akan memiliki banyak keterbatasan dalam mengambil keputusan. Adapun kebatasan tersebut terkait dengan keputusan keterbatasan, rasionalitas, dan resiko dari faktor lingkungan. Salah satu keterbatasan dalam mengambil keputusan yang rasional adalah penyebab utamanya biasanya kesalahan-kesalahan secara umum yang kemungkinan bisa terjadi oleh pengambilan keputusan.yang disebut sebagai keputusan yang “bias”. Adapun penyebab terjadinya keputusan yang bias adalah pengambilan keputusan terlalu melakukan generalisasi atas situasi dan kondisi yang dihadapi pada saat itu. Tetapi bisa juga disebabkan oleh faktor emosi dari pengambilan keputusan itu sendiri”.⁶⁶

⁶⁶Hasil wawancara dengan Guru Sri Handayani, S.Ag Tanggal 09 Maret 2017 Pukul 11.22 WIB

Responden menyatakan faktor rasio dalam mengambil keputusan mempunyai keterbatasan ketika apa yang mungkin didapat serta dimiliki oleh pengambil keputusan kurang jelas dengan kemampuan dari pengambilan keputusan itu sendiri. Faktor-faktor penyebab keterbatasan rasional adalah sumber yang terbatas, informasi yang berlebih, keterbatasan ingatan, dan masalah keahlian. Faktor lain dalam pengambilan keputusan yang beresiko. Yang dimaksud resiko adalah salah satu faktor dalam setiap pengambilan keputusan dan kegiatan yang dijalankan setiap harinya. Setiap manajer atau pimpinan mengambil keputusan tidak akan terhindar dari resiko yang akan dihadapi.

Walaupun seorang pengambil keputusan sudah berusaha seminimal mungkin untuk mengurangi resiko yang ada, tetapi tetap akan menemui resiko, baik resiko tersebut berat atau ringan. Apalagi jika dikaitkan dengan lingkungan yang bersifat luas serta diluar perhitungan perusahaan/organisasi. Hal ini akan mendorong untuk keputusan yang diambil sering kali keputusan yang sudah diambil tidak sesuai dengan implementasi dan tujuan yang ingin dicapai perusahaan/organisasi.

Hasil wawancara peneliti dengan Guru lainnya mengenai pelaksanaan pengambilan keputusan melalui Kendala-kendala yang ditemukan oleh kepala sekolah dalam pelaksanaan pengambilan keputusan disekolah adalah sebagai berikut:

“Seorang Manajer yang ragu-ragu dalam bertindak akan mengakibatkan: Ia menyerahkan pengambilan keputusan kepada para bawahannya, yang sering dibenarkan dengan dalih pendelegasian wewenang. Ia mengangkat pemasalahan ketingkat yang lebih tinggi sehingga pimpinan pada hirarki yang lebih ataslah

yang kemudian mengambil keputusan. Ia mencari alasan sedemikian rupa, sehingga peranan mengambil keputusan itu bergeser secara horizontal kepada manajer lain yang setingkat. Faktor ketidakpastian juga berpengaruh dalam hal ini. Ketidakpastian akan menjadi kendala karena: Kurangnya keyakinan dalam diri seorang manajer yang bersangkutan tentang hasil yang akan diperoleh, preferensi pribadi manajer yang bersangkutan atas alternatif yang mungkin ditempuh, yang bisa saja berbeda dari alternatif-alternatif yang dilakukan dengan pendekatan ilmiah, manajer yang bersangkutan meragukan apakah keputusan baru diperlukan. Suatu pengambilan keputusan merupakan hal yang sangat penting bagi seorang pemimpin. Dalam hal ini stakeholder yang dibutuhkan juga harus dapat meminimalisir keadaan atau situasi yang ditimbulkan dalam menangani masalah. Seperti halnya masalah pribadi yang muncul dalam kehidupan, kita diwajibkan memikirkan matang-matang keputusan yang diambil, demikian halnya dengan pemimpin. Ketika kepala sekolah mengambil keputusan yang akan diambil sebelumnya dia telah berkoordinasi dengan staff dan warga sekolah yang bersangkutan agar pemecahan sebuah masalah yang timbul tidak menimbulkan efek masalah yang baru. Dengan hal tersebut dilakukan agar memenuhi kode etik dan sebagainya sebagai top leader yang mengambil langkah pelaksanaan pengambilan keputusan yang efektif dan relevan. Untuk itu diperlukan juga proses yang sebagaimana dilakukan. Jika memungkinkan hasil yang memuaskan dari tiap-tiap anggota hal ini sudah menjadi tolak ukur disetiap bagaimana langkah pengambilan keputusan tersebut”.⁶⁷

⁶⁷Hasil wawancara dengan Guru Sulistina, S.Pd Tanggal 10 Maret 2017 Pukul 11.00WIB

Cara penanggulangan terdapat tiga hal yang dipandang sangat bermanfaat dalam bermanfaat dalam penanggulangan dampak: 1. Menimbulkan kesadaran dikalangan para pengambilan keputusan, bahwa memang selalu terdapat resiko yang melekat dan harus dihadapi pada tindakan memilih sesuatu alternatif; 2. Menimbulkan harapan, bahwa pintu untuk mencari dan mencari alternatif yang lebih baik tidak tertutup, asal saja pengambilan keputusan yang bersangkutan tidak berpandangan prioritas dalam menjalankan fungsinya; 3. Menimbulkan keyakinan, bahwa tersedia waktu untuk mencari dan melakukan pengkajian yang matang sebelum satu keputusan akan diambil.

Dalam hal ini responden mengatakan bahwa setiap pelaksanaan pengambilan keputusan harus didasarkan dengan kriteria dan kode etik yang baik pula untuk mengetahui seberapa besar proses yang dilakukan untuk mendapatkan hasil yang maksimal pula. Untuk mengetahuinya, seluruh warga yang berkaitan atau berhubungan dalam proses pelaksanaan pengambilan keputusan tersebut tidak diwajibkan mengambil pemikiran tersendiri (otodidak), hal tersebut harus dilaksanakan secara demokrasi. Jika ada pelaksanaan pengambilan keputusan itu hanya dilakukan oleh seorang kepala sekolah selaku pemimpin disebuah lembaga pendidikan. Kemampuan dari setiap individu juga dibutuhkan agar terciptanya suasana yang terkoordinasi dan sesuai dengan apa yang menjadi kewajiban dari setiap anggota.

C. Pembahasan Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian terhadap Pelaksanaan Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah di MTs Negeri Stabat sudah berjalan dengan baik, jika dilihat dari kerja sama tim yang bertanggung jawab yang dimiliki oleh kepala madrasah, staf, guru, siswa dan orang-orang yang terlibat didalam meningkatkan kualitas pendidikan telah dilakukan secara baik, jelas dan terarah.

Adapun penjabaran dalam pembahasan ini yang berpedoman pada pertanyaan penelitian tentang:

1. Rancangan kegiatan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan di MTs Negeri Stabat Kecamatan Wampu Kabupaten Langkat

Dalam ilmu manajemen menjelaskan bahwa Kegiatan rancangan dimaksudkan untuk mendapatkan gambaran menyeluruh terkait kondisi-kondisi yang terkait dengan keputusan yang akan diambil.⁶⁸

Pengambil keputusan akan dapat mengambil keputusan ketika hakikat perubahan yang ada berada pada kondisi yang pasti. Kondisi kepastian merupakan kondisi dimana pengambil keputusan mempunyai informasi sepenuhnya tentang masalah yang dihadapi, alternatif-alternatif pemecahan yang ada, dan hasil-hasil yang mungkin dari alternatif-alternatif pemecahan tersebut. Pengambil keputusan berada pada kondisi yang pasti ketika dirinya dapat mengontrol dan mengantisipasi sepenuhnya terhadap hal-hal atau kejadian-kejadian yang akan menjadi kenyataan. Kepastian berarti kondisi dimana pengambil keputusan benar-benar menguasai problem yang dihadapi dan mengetahui konsekuensi dari setiap alternatif pemecahan yang ada.

⁶⁸Syafaruddin. Asrul. (2014). *Manajemen Kepengawasan Pendidikan*. Bandung. Citapustaka Media. hal. 274

Kondisi itu nampak ketika pengambil keputusan tidak mampu merumuskan masalah yang dihadapi serta ketidakmampuannya dalam menetapkan alternatif-alternatif pemecahannya. Ketika pengambil keputusan dalam keadaan ketidakpastian, maka suatu keputusan dapat ditetapkan berdasarkan intuisi dan dengan rasa percayanya bahwa keputusannya akan dapat mencapai hasil yang diinginkan. Oleh karena itu hal ini dapat diatasi ketika kepala sekolah mengambil keputusan dengan melihat seluruh kondisi dan situasi yang memungkinkan dalam mengambil suatu keputusan yang baik dan dengan dihormati dengan bawahannya yang bekerja sama untuk mencari ide-ide dalam mengambil keputusan tersebut. Kepala Sekolah harus lebih hati-hati dengan keputusannya karena hal tersebut menyangkut hasil yang harus efektif pula.

2. Proses Pelaksanaan kegiatan yang dilakukan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan di MTs Negeri Stabat Kecamatan Wampu Kabupaten Langkat

Berbagai upaya telah dilakukan oleh pemerintah untuk meningkatkan pemerataan kualitas sumber daya manusia melalui pendidikan, yaitu diantaranya dengan pengadaan sarana dan prasarana pendidikan, pengadaan tenaga guru kontrak, penataran, penyempurnaan kurikulum dan sebagainya yang memungkinkan. Permasalahan yang mendasar sebenarnya yaitu mampu atau tidak sumber daya pendidikan yang ada atau belum ada untuk dikelola secara efektif dan efisien oleh setiap lembaga penyelenggara pendidikan itu sendiri. Oleh karena itu suatu terobosan dalam mewujudkan tujuan pendidikan adalah dengan cara meningkatkan fungsi dan peran kepala sekolah dasar untuk menciptakan sekolah sebagai lingkungan pendidikan yang dapat menghasilkan lulusan dengan beragam

tingkat pengetahuan, kemampuan serta nilai atau sikap yang memungkinkan untuk menjadi warga masyarakat dan warga negara yang bertaqwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa, beriman dan berbudi pekerti luhur.

Serangkaian proses dan kegiatan yang bertujuan untuk memungkinkan seseorang untuk mengasimilasi dan mengembangkan pengetahuan, keterampilan, nilai-nilai dan pemahaman yang tidak hanya terkait dengan bidang atau aktivitas yang sempit tetapi memungkinkan berbagai masalah yang harus didefinisikan, dianalisis dan dipecahkan. Dalam hal ini kepala sekolah memiliki kewenangan untuk menganalisa keputusan yang sudah dihasilkan melalui ide-ide sekelompok orang yang bekerja sama. Kepala sekolah dapat membuat desain yang dapat dikatakan baik dan unik sehingga dapat dijadikan hal yang dapat terwujud ke depannya. Sebagai alternatif, pengambil keputusan dihadapkan pada beberapa pilihan. Keputusan diambil dengan memilih satu pilihan yang tentu saja menguntungkan. Istilah dalam bahasa Inggris disebut dengan *act*, selain *alternatives*.⁶⁹

Dalam menghadapi problem dan tuntutan keputusan yang bersifat rutin, pengambil keputusan tidak menghadapi masalah. Tetapi dalam menghadapi masalah-masalah baru yang menuntut suatu keputusan inovatif agar masalah-masalah dapat terpecahkan secara tuntas, maka membutuhkan suatu pemikiran berupa pengembangan-pengembangan alternatif-alternatif baru sesuai dengan masalah yang dihadapi. Melalui tahap ini seorang pemimpin berusaha mencari informasi tambahan, berfikir secara kreatif, konsultasi dengan pakar,

⁶⁹Suyadi Prawirosentono, Dewi Primasari. (2014). *Manajemen Strategik & Pengambilan Keputusan Korporasi (Strategic Management & Corporate Decision Making)*. Jakarta. PT Bumi Aksara. hal. 101

melaksanakan penelitian dengan isu sentral yakni untuk mencapai tujuan pemecahan masalah.

Berdasarkan hasil yang sudah dikemukakan sebelumnya pelaksanaan mencakup beberapa aspek dilihat dari manajemen. Ada yang mengemukakan tentang persepsi seseorang dalam mengambil keputusan. Dilihat dari aspek itulah dibuat pelaksanaan tentang suatu hal atau masalah yang terjadi disuatu lembaga pendidikan. Sebab dari tahap-tahap awal dapat dilakukan pelaksanaan, dilihat dari kondisi, waktu, tempat dan lain sebagainya. Beberapa masalah dapat diidentifikasi sesuai informasi yang didapat. Pelaksanaan pengambilan keputusan tidak selamanya berjalan lancar seperti yang diharapkan. Ada kalanya keputusan yang diambil sesuai dengan yang seharusnya dan ada kalanya tidak.

Beberapa ahli menyatakan menyatakan bahwa pengambilan keputusan adalah proses mental di mana seorang manajer memperoleh dan menggunakan data dengan menanyakan hal lainnya, menggeser jawaban untuk menemukan informasi yang relevan dan menganalisis data; manajer secara individual dan dalam tim, mengatur, dan mengawasi informasi, terutama informasi bisnisnya. Didalam Undang-undang juga dijelaskan tentang Administrasi Pemerintahan Pasal 1 dimaksudkan dengan: Administrasi Pemerintahan adalah tata laksana dalam pengambilan keputusan dan/tindakan oleh badan/pejabat pemerintahan. Fungsi pemerintahan adalah fungsi dalam melaksanakan administrasi pemerintahan yang meliputi fungsi pengaturan, pelayanan, pembangunan, pemberdayaan dan perlindungan.⁷⁰

⁷⁰Undang - undang tentang Administrasi Pemerintahan Pasal 1. <http://kelembagaan.ristekdikti.go.id>

3. Kendala-kendala yang ditemukan oleh kepala sekolah dalam pelaksanaan pengambilan keputusan di MTs Negeri Stabat Kecamatan Wampu Kabupaten Langkat.

Ada kalanya keputusan yang diambil sesuai dengan yang seharusnya dan ada kalanya tidak. Beberapa masalah yang dapat diidentifikasi berkenaan dengan pengambilan keputusan oleh kepala sekolah adalah sebagai berikut: 1) Kepala sekolah kurang melibatkan guru dalam proses pembuatan keputusan; 2) Pengambilan keputusan yang dilakukan kepala sekolah masih kurang efektif karena kurangnya pertimbangan mutu dan penerimaan guru; 3) Kurangnya data dan informasi yang digunakan dalam proses pembuatan keputusan; 4) Kurangnya penyesuaian kepala sekolah terhadap situasi dan kondisi baru sebelum membuat keputusan; 5) Kepala sekolah terburu-buru dalam mengambil keputusan dan kurang melaksanakan langkah-langkah yang tepat. Beberapa hal di atas merupakan persepsi guru mengenai pengambilan keputusan kepala sekolah.

Salah satu hal yang membuat masalah menjadi terlalu berat untuk dihadapi adalah karena adanya banyak faktor ketidakpastian. Ketidakpastian-ketidakpastian tersebut, antara lain adalah: ⁷¹

- a. Ketidakpastian mengenai waktu
- b. Ketidakpastian mengenai kapasitas kerja para anggota
- c. Ketidakpastian mengenai reaksi atau tanggapan dari orang-orang
- d. Ketidakpastian mengenai masalah keuangan atau barang-barang yang diperlukan.

⁷¹Marihot Manullang. Fadli. (2014). *Teori Pengambilan Keputusan*. Bandung. Citapustaka Media. hal. 73

BAB V

PENUTUP

A. KESIMPULAN

Sesuai dengan data hasil penelitian, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pengambilan keputusan dapat dianggap sebagai suatu hasil atau keluaran dari proses mental atau kognitif yang membawa pada pemilihan suatu jalur tindakan antara beberapa alternatif yang tersedia. Proses pengambilan keputusan dalam partisipatif organisasi sekolah manajerial yang baik. Rendahnya kemampuan kepala sekolah akan berpengaruh terhadap perolehan dukungan dari masyarakat khususnya dukungan dalam pengambilan keputusan yang dikeluarkan sekolah terkait dengan kebijakan dan rencana program pengembangan sekolah.
2. Pembuatan keputusan pada dasarnya tidak dapat didelegasikan kepada pengikut atau pegawai dibawahnya. Sebab konsekuensi dari keputusan tetap berada di level pemimpin. Pengambilan keputusan sebagai proses pemilihan suatu arah tindakan sebagai cara untuk memecahkan sebuah masalah tertentu. Sebagai salah satu pemecahan masalah usaha sadar untuk menentukan satu alternatif dari berbagai alternatif merupakan cara memecahkan masalah. Beberapa peluang masalah dapat muncul dalam proses pengambilan keputusan ini disebabkan beberapa aspek diantaranya: *pertama*, pembuat keputusan (pemimpin) merupakan manusia dengan kompleksitas karakteristiknya, *kedua*, pembuat keputusan dalam organisasi berhadapan dengan manusia, mengurus urusan manusia, bukan

berhubungan dengan mesin yang berhubungan dengan mesin yang hanya berhubungan dengan mekanis, *ketiga*, pembuat keputusan dihadapkan pula dengan sistem nilai (values) yang hidup dalam organisasi tersebut serta kedalam masyarakat. Walaupun proses pengambilan keputusan itu sejatinya bukanlah hal yang sederhana, melainkan hal yang kompleks dan rumit. Disinilah kehadiran *leadership* itu diperlukan.

3. Keputusan dapat diambil ketika hakikat perubahan yang ada berada pada kondisi yang pasti. Kondisi kepastian merupakan kondisi dimana pengambil keputusan mempunyai informasi sepenuhnya tentang masalah yang dihadapi, alternatif-alternatif pemecahan yang ada, dan hasil-hasil yang mungkin dari alternatif-alternatif pemecahan tersebut. Pengambil keputusan berada pada kondisi yang pasti ketika dirinya dapat mengontrol dan mengantisipasi sepenuhnya terhadap hal-hal atau kejadian-kejadian yang akan menjadi kenyataan. Kepastian berarti kondisi dimana pengambil keputusan benar-benar menguasai problem yang dihadapi dan mengetahui konsekuensi dari setiap alternatif pemecahan yang ada.

B. SARAN

Untuk menunjukkan suatu lembaga pendidikan tersebut mendapatkan kelayakan dan diakui oleh masyarakat pasti ada hal-hal yang perlu ditanamkan dan menjadi kebiasaan dikalangan masyarakat dan sekitarnya. Dalam hal ini suatu lembaga pendidikan perlu mengembangkan beberapa partisipasi dari warga sekolah maupun segelintir orang yang menilai dan memberikan saran yang baik untuk sekolah tersebut.

Ada beberapa saran yang saya kemukakan dalam penelitian yang saya lakukan disekolah Madrasah Tsanawiyah Negeri tersebut diantaranya sebagai berikut:

1. Kepala Sekolah

Dalam mengambil sebuah pelaksanaan keputusan hendaknya tepat waktu, tidak hanya kepala sekolah anggota juga bertanggungjawab atas keterlibatannya. Untuk menunjukkan suatu lembaga pendidikan tersebut mendapatkan kelayakan dan diakui oleh masyarakat pasti ada hal-hal yang perlu ditanamkan dan menjadi kebiasaan dikalangan masyarakat dan sekitarnya. Dalam hal ini suatu lembaga pendidikan perlu mengembangkan beberapa partisipasi dari warga sekolah maupun segelintir orang yang menilai dan memberikan saran yang baik untuk sekolah tersebut.

2. Guru

Keputusan dapat diambil ketika hakikat perubahan yang ada berada pada kondisi yang pasti. Kondisi kepastian merupakan kondisi dimana pengambil keputusan mempunyai informasi sepenuhnya tentang masalah yang dihadapi, alternative-alternatif pemecahan yang ada, dan hasil-hasil yang mungkin dari alternative-alternatif pemecahan tersebut. Pengambil keputusan berada pada kondisi yang pasti ketika dirinya dapat mengontrol dan mengantisipasi sepenuhnya terhadap hal-hal atau kejadian-kejadian yang akan menjadi kenyataan. Kepastian berarti kondisi dimana pengambil keputusan benar-benar menguasai problem yang dihadapi dan mengetahui konsekuensi dari setiap alternative pemecahan yang ada.

3. Staff T U

Berdasarkan hasil yang sudah dikemukakan sebelumnya pelaksanaan mencakup beberapa aspek dilihat dari manajemen. Ada yang mengemukakan tentang persepsi seseorang didalam megambilan keputusan. Dilihat dari aspek itulah dibuat pelaksanaan tentang suatu hal atau masalah yang terjadi disuatu lembaga pendidikan. Sebab dari tahap-tahap awal dapat dilakukan pelaksanaan, dilihat dari kondisi, waktu, tempat dan lain sebagainya. Beberapa masalah dapat diidentifikasi sesuai informasi yang didapat. Pelaksanaan pengambilan keputusan tidak selamanya berjalan lancar seperti yang diharapkan. Ada kalanya keputusan yang diambil sesuai dengan yang seharusnya dan ada kalanya tidak.

DAFTAR PUSTAKA

- Afifuddin. dkk. (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung. CV. Pustaka Setia.
- Arikunto Suharsimi. (2013). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatann Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Asmani Jamal Ma'mur (2012). *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Yogyakarta. Diva Press.
- Danim Sudarwan. (2013). *Menjadi Peneliti Kualitatif*. Bandung. CV Pustaka Setia.
- Fahmi Irham. (2016). *Teori Dan Teknik Pengambilan Keputusan (Kualitatif dan Kuantitatif)*. Jakarta. PT . Raja Grafindo Persada.
- Ivancevich John M. dkk. (2007). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta. PT Gelora Aksara Pratama.
- Kasiran Moh. (2008). *Metodologi Penelitian: Refleksi Pengembangan dan Penguasaan Metodologi Penelitian*. Malang: UIN Malang Press.
- Laudon Kenneth C. dkk (2005). *Sistem Informasi Manajemen (Mengelola Perusahaan Digital)*. Yogyakarta. Andi Copyright.
- Luthans Fred. (2005). *Perilaku Organisasi (Terjemahan. Andhika Yuwono)*. Yogyakarta.
- Masganti. (2011). *Metodologi Penelitian Pendidikan Islam*. Medan: Perdana Mulya Sarana.
- Mangkunegara Anwar Prabu. (2005). *Perilaku Dan Budaya Organisasi*. Bandung. PT Refika Aditama
- Manullang Marihot. dkk. (2014). *Teori Pengambilan Keputusan*. Bandung. Citapustaka Media.
- Muslich Muhammad (2009). *Metode Pengambilan Keputusan Kuantitatif*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Mulyadi. (2016). *Pengantar Manajemen*. Jakarta. In Media.
- Prawirosentono Suyadi. dkk. (2014). *Manajemen Stratejik & Pengambilan Keputusan Korporasi (Strategic Management & Corporate Decision Making)*. Jakarta. PT Bumi Aksara.

- Priyanta. (2008). Q100060362. *Pola Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah di SMP Negeri 2 Cawas Kabupaten Klaten*. Tesis M.Pd. Pascasarjana UMS
- Putra Muhammad Praditama. (2010). *Model Pengambilan Keputusan yang Diterapkan Kepala Sekolah: Studi Kasus di SD Negeri Gambiran I Kecamatan Prigen Kabupaten Pasuruan*. Skripsi Jurusan Administrasi Pendidikan FIP Universitas Negeri Malang.
- Putra Vajar Makna. (2014). Jurusan Administrasi Pendidikan FIP UNP. *Persepsi Guru Terhadap Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah*. Di Smk Negeri Kelompok Bisnis Manajemen Kota Padang.
- Qomar Mujamil. (2008). *Manajemen Pendidikan Islam*. Jakarta. Erlangga.
- Rochaety Eti. dkk (2005). *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Ruslan Rosady. (2008). *Metode Penelitian: Public Relations & Komunikasi*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Soetopo Hendyat. (2010). *Perilaku Organisasi (Teori Dan Praktik Di Bidang Pendidikan)*. Bandung. PT Remaja Rosdakarya.
- Salusu. J. (2006). *Pengambilan Keputusan Stratejik (Untuk Organisasi Publik Dan Organisasi Nonprofit)*. Jakarta. PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Suderajat Hari. (2005). *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Bandung. CV. Cipta Cekas Grafika.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan Kombinasi (Mixed Methods)*, Bandung: Alfabeta.
- Sujak Abi. (2004). *Kepemimpinan Manajer (Eksistensinya Dalam Perilaku Organisasi)*. Jakarta. CV Rajawali.
- Salim. Syahrums. (2015). *Metodologi Penelitian Kualitatif (Konsep Dan aplikasi Dalam Ilmu Sosial Keagamaan dan Pendidikan)*. Bandung. Citapustaka Media.
- Supranto. J. (2009). *Teknik Pengambilan Keputusan*. Jakarta. PT. Rineka Cipta.
- Syafaruddin. dkk. (2014). *Manajemen Kepengawasan Pendidikan*. Bandung. Citapustaka Media.
- Tata Usaha MTs Negeri Stabat Undang-undang tentang Administrasi Pemerintahan Pasal 1. <http://kelembagaan.ristekdikti.go.id>

- Usman Husaini. (2006). *Manajemen Teori Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Wahjono Sentot Imam. (2010). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta. Graha Ilmu.
- Zahroh Aminatul. (2014). *Total Quality Management (Teori & Praktik Manajemen Untuk Mendongkrak Mutu Pendidikan*. Yogyakarta. Ar-Ruzz Media.
- Zatin Asmah. (2011). *Kemampuan Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah Perempuan Di Sekolah Menengah Pertama Negeri Kecamatan Tampan Pekanbaru*. Skripsi thesis, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.

Lampiran I

PANDUAN WAWANCARA/OBSERVASI/STUDI DOKUMENTASI

PELAKSANAAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN DI MTs NEGERI

STABAT

No	Pertanyaan Penelitian	Uraian/Data yang digunakan	Tel
1	Rancangan kegiatan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan	Menggunakan teknik wawancara, observasi, studi dokumentasi, tentang: a. Kondisi MTs sekarang, Sarana-prasarana dan lain sebagainya.	Wa Kep Ma Wa Ma bid Kes Wa Ma bid Kur Gun TU Ob Kep Ma Wa Ma bid Kes Wa Ma

			bid Kur Sta Stu Dol a. Struktur Organi b. Keseluruhan Da c. Daftar Pegawai Honorer MTs
2	Proses pelaksanaan kegiatan yang dilakukan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan	Menggunakan teknik wawancara, observasi, studi dokumentasi. a. Penganalisisan suatu masalah	Wa Ke Ma Wa Ma bid Kes Wa Ma bid Kur Gur dan sek Ob

			Ke Ma Wa Ma bid Kes Wa Ma bid Kur Sta Stu Do pro pen kep keg gur
3	Kendala- kendala yang ditemukan oleh kepala sekolah dalam pelaksanaan pengambilan keputusan	Menggunakan teknik wawancara, observasi, studi dokumentasi.	Wa Ke Ma Wa Ma bid Kes Wa Ma bid Kur Gur dan sek

			Ob Ke Ma Wa Ma bid Ke Wa Ma bid Kur TU sek
--	--	--	---

LAMPIRAN 2

PEDOMAN WAWANCARA PELAKSANAAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN KEPALA SEKOLAH DI MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI STABAT KECAMATAN WAMPU KABUPATEN LANGKAT

A. Wawancara dengan Kepala Madrasah

1. Rancangan kegiatan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan

- a. Bagaimana menurut ibu selaku kepala sekolah di madrasah ini adakah partisipasi warga sekolah dalam menetapkan keputusan yang telah diambil ?

- b. Bagaimana kondisi yang diambil jika suatu permasalahan tidak mempunyai informasi yang pasti ?
- c. Bagaimana desain yang dibuat oleh ibu selaku kepala madrasah sehingga dapat dikatakan unik dalam pengambilan keputusan tersebut ?

2. Proses pelaksanaan kegiatan yang dilakukan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan

- a. Apa yang dilakukan ibu selaku kepala madrasah dalam menganalisa suatu masalah jika keputusan-keputusan yang diambil tidak sesuai dengan kenyataan ?
- b. Upaya apa yang ibu lakukan selaku kepala madrasah jika alternatif pengambilan keputusan mempunyai konsekuensi dalam penanganan masalah yang dihadapi ?
- c. Bagaimana pelaksanaan pengambilan keputusan jika tidak berjalan lancar dengan semestinya ?

3. Kendala-kendala yang ditemukan oleh kepala sekolah dalam pelaksanaan pengambilan keputusan

- a. Apa yang menjadi kendala dalam memilih alternatif pembuatan keputusan disekolah ?
- b. Apa penyebab kepala madrasah tidak efektif dalam mengambil keputusan ?
- c. Jika terjadi sebuah konflik apa yang harus dilakukan kepala madrasah selaku top leader disekolah tersebut ?

B. Wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah

1. Rancangan kegiatan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan

- a. Bagaimana sikap kepala madrasah dalam mengambil keputusan?
- b. Apa yang anda lakukan jika kepala sekolah mengambil keputusan tersendiri dan tidak melalui musyawarah ?
- c. Bagaimana menentukan keputusan yang diambil oleh kepala madrasah ketika mempunyai banyak alternatif solusi yang didapat?

2. Proses pelaksanaan kegiatan yang dilakukan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan

- a. Apa yang anda lakukan dalam membantu kepala madrasah menganalisa keputusan yang sudah dimusyawarahkan sebelumnya?
- b. Apa pondasi yang tepat dalam memilih alternatif dari sekian banyak solusi yang didapat melalui musyawarah ?
- c. Upaya apa yang dilakukan dalam mengembangkan keputusan yang inovatif dari ide-ide pembuat keputusan musyawarah ?

3. Kendala-kendala yang ditemukan oleh kepala sekolah dalam pelaksanaan pengambilan keputusan

- a. Bagaimana menentukan sesuai atau tidaknya keputusan yang diambil oleh kepala madrasah ?

- b. Jika tidak sesuai solusi dengan informasi yang didapaat bagaimana anda menangani selaku wakil kepala madrasah mengenai permasalahan yang ada ?
- c. Upaya apa yang anda lakukan selaku wakil kepala madrasah dalam membantu kepala madrasah mengambil keputusan berdasarkan musyawarah bersama ?

C. Wawancara dengan Guru

1. Rancangan kegiatan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan

- a. Bagaimana menurut para guru sikap dan proses pengambilan keputusan oleh kepala sekolah ?
- b. Apakah sesuai dengan kondisi memilih alternatif pengambilan keputusan ?
- c. Upaya apa yang dilakukan para guru dalam membantu melaksanakan pengambilan keputusan ?

2. Proses pelaksanaan kegiatan yang dilakukan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan

- a. Apa yang guru terapkan dalam rapat untuk mengeluarkan ide-ide sebelum keputusan diambil oleh kepala madrasah ?
- b. Bagaimana sikap para guru dalam partisipasinya menganalisa sebuah alternatif keputusan sebelum diputuskan bersama ?
- c. Peran apa yang diambil oleh guru dalam merumuskan alternatif yang berbeda-beda dari para guru lainnya dalam mengambil keputusan ?

3. Kendala-kendala yang ditemukan oleh kepala sekolah dalam pelaksanaan pengambilan keputusan

- a. Adakah persepsi atau pemahaman para guru yang diabaikan mengenai pembuatan keputusan melalui musyawarah ?
- b. Bagaimana peran guru jika dalam pelaksanaan keputusan menimbulkan masalah baru/konflik baru ?
- c. Bagaimana menurut pendapat guru mengenai sikap dan etika pengambilan keputusan yang diambil kepala madrasah ?

D. Wawancara dengan Staf lainnya

1. Rancangan kegiatan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan

- a. Adakah partisipasi warga sekolah mengenai pembuatan keputusan?
- b. Bagaimana cara warga sekolah memberi saran terhadap pengambilan keputusan oleh kepala madrasah ?
- c. Upaya apa yang dilakukan selaku warga sekolah jika melihat kondisi dan mengadakan rapat dalam mengatasi masalah yang terjadi maupun yang belum terjadi ?

2. Proses pelaksanaan kegiatan yang dilakukan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan

- a. Bagaimana proses pengambilan keputusan yang diambil kepala madrasah adakah pengembangan alternatif solusi yang didapatkan melalui musyawarah ?

- b. Bagaimana anda membantu menganalisis ciri-ciri masalah yang jika belum menemukan solusi mengenai permasalahan tersebut ?
- c. Apa yang dilakukan anda selaku warga sekolah dalam memberikan ide-ide yang dapat dijadikan alternatif solusi ?

3. Kendala-kendala yang ditemukan oleh kepala sekolah dalam pelaksanaan pengambilan keputusan

- a. Kesulitan apa yang dihadapi dalam memilih alternatif pemecahan masalah ?
- b. Adakah perencanaan yang dibuat untuk kedepannya keputusan tersebut menjadi suatu permasalahan/konflik yang terjadi ?
- c. Selain berfikir secara kreatif, adakah pelaksanaan keputusan dikatakan efektif jika informasi yang didapat kurang tepat ?

Lampiran 3

**PEDOMAN OBSERVASI PELAKSANAAN PENGAMBILAN
KEPUTUSAN KEPALA SEKOLAH DI MADRASAH TSANAWIYAH
NEGERI STABAT KECAMATAN WAMPU KABUPATEN LANGKAT**

Dalam pengamatan (observasi) yang dilakukan adalah mengamati partisipasi warga sekolah dalam pelaksanaan Program Pelaksanaan Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah yang meliputi:

A. Tujuan :

Untuk memperoleh informasi dan data baik mengenai kondisi fisik maupun non

fisik Program Pelaksanaan Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah di Madrasah Tsanawiyah Negeri Stabat Kecamatan Stabat Kabupaten Langkat

B. Aspek yang diamati

1. Alamat/lokasi sekolah
2. Lingkungan fisik sekolah pada umumnya
3. Unit kantor/ruang kerja
4. Ruang Kelas
5. Laboratorium dan sarana belajar lainnya
6. Suasana/iklim kehidupan sehari-hari baik secara akademik maupun sosial
7. Proses kegiatan belajar mengajar di kelas
8. Siapa saja yang berperan dalam pelaksanaan pengambilan keputusan

Lampiran 4

PEDOMAN STUDI DOKUMENTASI PELAKSANAAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN KEPALA SEKOLAH DI MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI STABAT KECAMATAN WAMPU KABUPATEN LANGKAT

No.	Dokumen Penelitian	Checklist (√)
1	Sejarah	✓

	Madrasah	
2	Visi dan Misi Madrasah	✓
3	Keadaan Guru dan Siswa	✓
4	Sarana dan Prasarana	✓
5	Rekam Photo	✓

Diketahui oleh :

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Anzishan, M.A

Dr. Neliwati, S.Ag,M.Pd

NIP. 19570724 199203 1 001

NIP. 19700312 199703 2002

DOKUMENTASI

HALAMAN DEPAN MTs NEGERI STABAT



SAMPING



DARI DALAM KELUAR SEKOLAH



DARI KELUAR SEKOLAH

**FOTO HASIL WAWANCARA DENGAN KEPALA SEKOLAH SITI
AMINAH, S.Ag MA**



FOTO HASIL WAWANCARA DENGAN WKM III Hj.ELVITAWATI,S.Ag



**FOTO HASIL WAWANCARA DENGAN WKM I KURIKULUM, ADLI
SOFYAN, S.Pd**



**FOTO HASIL WAWANCARA DENGAN STAFF T U ZAINAL EFENDI,
S.Pd**



FOTO HASIL WAWANCARA DENGAN GURU SRI HANDAYANI, S.Ag



FOTO HASIL WAWANCARA DENGAN GURU SULISTINA, S.Pd



FOTO DENGAN PARA GURU





KEGIATAN SEKOLAH

Paduan Suara



KEGIATAN SISWA DIWAKTU LUANG





GURU

**RUA
NG**













MADING





HALAMAN BELAKANG SEKOLAH





RUANG PRAMUKA



RUANG PERPUSTAKAAN



LABOLATORIUM IPA



FOTO DENGAN SISWI MTs NEGERI STABAT

