



## Mekanisme Pengambilan Keputusan Kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Desa Nusantara Jaya Kecamatan Keritang Kabupaten Indragiri Hilir Provinsi Riau

Asmariansi<sup>1,a</sup>, \*Moh.Sain<sup>2b</sup>, Nona Kumalasari<sup>3b</sup>

<sup>1</sup>Universitas Islam Indragiri, Tembilahan, Indragiri Hilir, Riau, Indonesia

<sup>2</sup>STAI Auliaurasyidin, Tembilahan, Indragiri Hilir Riau, Indonesia

<sup>3</sup>STAI Sumatera, Medan, Sumatera Utara, Indonesia

[asmarianimpi@gmail.com](mailto:asmarianimpi@gmail.com), [moh.sain@stai-tbh.ac.id](mailto:moh.sain@stai-tbh.ac.id), [nona27kumalasari@gmail.com](mailto:nona27kumalasari@gmail.com)

### INFORMASI ARTIKEL

#### Histori Artikel:

Diterima : 27/08/2022

Direvisi : 09/09/2022

Disetujui : 12/09/2022

Diterbitkan : 30/09/2022

#### Keywords:

*Mechanism, Principal; Decision Making*

#### Kata Kunci:

*Mekanisme; Pengambilan keputusan; Kepala Sekolah*

#### DOI:

<https://doi.org/10.46963/asatiza.v3i3.848>

#### \*Correspondence

#### Author:

[moh.sain@stai-tbh.ac.id](mailto:moh.sain@stai-tbh.ac.id)

### Abstract

Decision making is essentially a process of choosing one method or course of action from various alternatives to achieve the desired result. Important elements in the decision-making process, namely decision-making must be based on existing facts, based on management's objective considerations and assessment of the situation, based on experience and general views. This study aims to determine the decision-making mechanism of the head of Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Kilo Meter 5 Desa Nusantara Jaya, supporting and inhibiting factors, as well as efforts to overcome obstacles that hinder decision making. The method used in this study is qualitative with a descriptive-analytical approach, while the data collection techniques used are observation, interviews, and documentation studies.

### Abstrak

Pengambilan keputusan pada hakekatnya adalah suatu proses untuk memilih salah satu cara atau arah tindakan dari berbagai alternatif yang ada demi tercapainya hasil yang diinginkan. Unsur-unsur penting dalam proses pengambilan keputusan, yaitu pengambilan keputusan haruslah didasarkan fakta yang ada, dengan landasan pertimbangan dan penilaian yang objektif dari manajemen terhadap situasi, berdasarkan pengalaman dan pandangan umum. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui mekanisme pengambilan keputusan kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Kilo Meter 5 Desa Nusantara Jaya, faktor pendukung dan penghambat, serta upaya dalam mengatasi kendala-kendala yang menghambat pengambilan keputusan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan pendekatan deskriptif-analitis, sedangkan teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara dan studi dokumentasi.

### Cara mensitasi artikel:

Asmariansi, A., Sain, M., & Kumalasari, N. (2022). Mekanisme pengambilan keputusan kepala madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Desa Nusantara Jaya Kecamatan Keritang Kabupaten Indragiri Hilir Provinsi Riau. *Asatiza: Jurnal Pendidikan*, 3(3), 156-171. <https://doi.org/10.46963/asatiza.v3i3.848>

## PENDAHULUAN

Pendidikan sejatinya memiliki peranan yang strategis menyiapkan generasi berkualitas untuk kepentingan masa depan. Setiap orang tua, masyarakat, dan bangsa, pemenuhan pendidikan

menjadi kebutuhan pokok. Pendidikan dijadikan sebagai institusi utama dalam upaya pembentukan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas. Pada gilirannya, pendidikan menjadi *taken for granted* terkait dengan eksistensi dan

kelangsungan hidup (*survival*) bagi kebudayaan bangsa. (Anzizhan, 2010).

Memuaskan pelanggan dengan memberikan lulusan yang bermutu dan berkualitas merupakan bagian terpenting dari strategi pendidikan persekolahan. Dalam mengimplementasikan strategi tersebut, dibebankan kepada kepala sekolah. Sebab kepala sekolah memiliki peran sebagai manajer yang berupaya meningkatkan kinerja sekolah, ketercapaian misi sekolah. Keterlibatan kepala sekolah selaku manajer sangat perlu mengidentifikasi bahwa manajemen persekolahan telah berfungsi sebagaimana mestinya. Kepala sekolah harus mampu melaksanakan fungsi-fungsinya dengan baik. Menurut Murniati, fungsi-fungsi kepala sekolah diantaranya adalah fungsi manajerial.

Fungsi kepala sekolah sebagai seorang manajerial adalah membuat perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan kegiatan, dan juga melakukan evaluasi, serta tindak lanjut atau umpan balik. (Murniati, 2008). Pada dasarnya, kepala sekolah adalah pelaku utama pendidikan sekolah atau madrasah yang dipimpinnya dan merupakan salah satu di antara beberapa kumpulan para pelaku penyelenggara sekolah seperti staf, pegawai sekolah, dan guru. Sehingga maju dan mundurnya kegiatan pendidikan di sekolah, sangat bergantung pada kinerja dan kebijakan yang diambil kepala sekolah dalam mengelola, menangani, serta mengatasi berbagai Problema yang dihadapi di sekolah tersebut. Peranan kepala sekolah dan produktivitasnya menentukan keberhasilan pendidikan di

sekolah sesuai visi dan misi yang telah ditetapkan. (Darmadi, 2018).

Salah satu upaya yang dapat dilakukan agar pencapaian tujuan pendidikan sekolah bermutu dan berkualitas adalah adanya manajemen kepemimpinan yang baik. Kepemimpinan seorang kepala sekolah mencakup cara-cara dan usahanya dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, serta menggerakkan guru, staf, siswa, orang tua siswa, masyarakat, dan *stakeholder* pendidikan demi tercapainya tujuan pendidikan. (Murniati, 2008) Dalam hal ini, tentu saja setiap kepala sekolah harus dibekali dan membekali dirinya dengan keterampilan manajerial, yaitu keterampilan yang dapat melakukan aktivitas manajemen di persekolahan. Perlunya kemampuan manajerial karena substansi dari aktivitas manajemen adalah kepemimpinan, sedangkan sifat-sifat kepemimpinan dibutuhkan oleh seorang kepala sekolah. (Murniati, 2008)

Kemampuan manajerial kepala sekolah dan penguasaan manajemen kepemimpinan kepala sekolahan, sebenarnya akan memudahkan kepala sekolah dalam merencanakan, mengatur serta memutuskan setiap kebijakan yang akan diambil demi meningkatnya kinerja sekolah, produktivitas yang baik serta iklim yang kondusif. Kepala sekolah dengan kemampuan manajerial dan manajemen kepemimpinan yang baik, dituntut untuk mengambil setiap kebijakan yang dibutuhkan sekolah demi kemajuan dan peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Dalam keadaan tertentu, kepala sekolah juga dituntut mengambil keputusan sulit demi tetap beroperasinya

sekolah ditengah-tengah problem berat yang dihadapi seperti sedikitnya siswa yang mendaftar, banyaknya siswa yang tidak lulus Ujian Nasional (UN), minimnya kelengkapan sarana prasarana sekolah, kebutuhan biaya operasional yang besar, dan sebagainya.

Kepala sekolah dituntut mengetahui keadaan sekolah, mengenal karakteristik para guru, pegawai sekolah maupun siswa serta keadaan lingkungan sekolah. Tidak hanya itu, kepala sekolah juga dituntut mengambil dan memberikan keputusan berupa kebijakan yang tepat dalam berbagai kesempatan dan keadaan, sehingga setiap keputusan yang diambil kepala sekolah dapat memberikan kenyamanan (*legowo*) bagi semua pihak, kontribusi yang nyata, dan kebijakan yang adil sesuai kebutuhan sekolah.

Setiap pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah tentunya harus melalui berbagai proses atau mekanisme. Pada hakikatnya, pengambilan keputusan adalah suatu proses untuk memilih salah satu cara atau arah tindakan dari berbagai alternatif yang ada demi tercapainya hasil yang diinginkan. (Sari, 2018) Unsur-unsur penting dalam proses pengambilan keputusan, yaitu pengambilan keputusan haruslah didasarkan fakta yang ada, pertimbangan dan penilaian yang objektif dari manajemen terhadap situasi, berdasarkan pengalaman dan pandangan umum.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui mekanisme pengambilan keputusan kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Kilo Meter 5 Desa Nusantara Jaya, faktor pendukung dan penghambat,

serta upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam mengatasi kendala-kendala yang menghambat pengambilan keputusan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif-kualitatif, dengan teknik pengumpulan data observasi, wawancara dan studi dokumentasi.

## METODE

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian *kualitatif*, dengan metode yang digunakan adalah *deskriptif-analitis*. Penelitian kualitatif adalah riset yang bersifat deskriptif dan cenderung menggunakan analisis dengan pendekatan induktif. Penonjolan proses penelitian dan pemanfaatan landasan teori dilakukan agar fokus penelitian sesuai dengan fakta di lapangan. (Rukin, 2019) Metode deskripsi merupakan langkah yang dilakukan dalam rangka representasi objek tentang realitas yang terdapat di dalam masalah yang diteliti. Sedangkan analitis adalah suatu teknik yang digunakan untuk menarik kesimpulan melalui usaha menemukan karakteristik pesan yang dilakukan secara obyektif dan sistematis. (Tolchah, 2015).

Penelitian kualitatif dengan pendekatan *deskriptif-analitis* adalah penelitian yang menggunakan latar alamiah dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi di lapangan dan dilakukan dengan jalan melibatkan berbagai metode yang ada, (Anggito & dkk, 2018) dengan menguraikan atau memaparkan sesuatu hal secara jelas dan terperinci. (Al-Barry, 2003) dengan menggunakan jenis penelitian *kualitatif* dan pendekatan *deskriptif-analitis* ini penulis berupaya menjelaskan dan mendeskripsikan persoalan utama dalam

penelitian ini, yakni mekanisme pengambilan keputusan kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda, kemudian mencari serta mengumpulkan data-data yang diperlukan untuk menemukan jawaban dari setiap pertanyaan yang ada sesuai dengan fakta-fakta yang terdapat di lapangan.

Tempat yang penulis jadikan sebagai obyek penelitian dengan latar belakang penelitian mekanisme pengambilan keputusan kepala sekolah adalah Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda yang beralamat pada Kilo Meter 5 Desa Nusantara Jaya Kecamatan Keritang Kabupaten Indragiri Hilir Provinsi Riau dengan kepala sekolah sebagai subyek utama penelitian. Adapun dalam memperoleh data yang dibutuhkan, beberapa teknik pengumpulan data yang penulis gunakan yaitu; observasi, interviu, dan studi dokumentasi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Pengertian Mekanisme Pengambilan Keputusan

Mekanisme biasa diartikan sebagai cara kerja, untuk menghasilkan kegiatan sesuai dengan tujuan. (I Made Marthana Yusa, 2016) Dalam *Kamus Induk Istilah Ilmiah*, mekanisme diartikan sebagai cara kerja suatu sistem. (Al-Barry, 2003) Dalam kaitannya dengan pengambilan keputusan, mekanisme di sini bisa diartikan sebagai cara yang digunakan dalam proses pengambilan keputusan untuk menghasilkan keputusan-keputusan sesuai dengan tujuan.

Pengambilan keputusan selalu berhubungan dengan adanya kesulitan, konflik, atau masalah yang sedang dihadapi. Melalui suatu keputusan dan

implementasinya, orang mengharapkan bahwa akan tercapai suatu pemecahan atas masalah atau penyelesaian konflik. Dalam kamus *Webster* pengambilan keputusan didefinisikan sebagai tindakan menentukan suatu pendapat atau langkah-langkah tindakan. Secara formal pengambilan keputusan adalah suatu proses untuk memilih salah satu cara atau arah tindakan dari berbagai alternatif yang ada demi tercapainya hasil yang diinginkan. (Sari, 2018)

Pengambilan keputusan adalah suatu hal yang tidak bisa dilepaskan dari kegiatan organisasi, baik itu perusahaan, institusi pemerintah, institusi pendidikan atau jenis organisasi yang lain. (Herjanto, t.t) Pengambilan keputusan (*Decision making*) merupakan sarana atau alat untuk mencapai tujuan organisasi. Keputusan adalah proses penelusuran masalah yang berawal dari latar belakang masalah, identifikasi masalah hingga terbentuknya kesimpulan atau rekomendasi, dan sebagai proses menentukan pilihan dari berbagai alternatif. (Annas, 2017)

Sarinah, dalam bukunya *Pengantar Manajemen* mengemukakan beberapa pengertian pengambilan keputusan berdasarkan pendapat para ahli, diantaranya yaitu; menurut Siagian, pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang tepat. Atmosudirjo mengatakan, pengambilan keputusan selalu bersifat memilih diantara berbagai alternatif untuk menyelesaikan masalah. Sedangkan menurut James, pengambilan keputusan

adalah proses yang digunakan untuk memilih suatu tindakan sebagai cara pemecahan masalah. Baron mengatakan bahwa pengambilan keputusan adalah suatu proses terjadinya identifikasi masalah, menetapkan tujuan pemecahan, pembuatan keputusan awal, pengembangan dan penilaian alternatif-alternatif, serta pemilihan salah satu alternatif yang kemudian dilaksanakan dan ditindaklanjuti. Moorhead dan Griffin mengatakan pengambilan keputusan sebagai kegiatan pemilihan diantara berbagai alternatif yang tersedia. Gibson juga menjelaskan bahwa pengambilan keputusan sebagai suatu proses pemikiran dan pertimbangan yang mendalam yang dihasilkan dalam sebuah keputusan. (Sarimah & dkk, 2017)

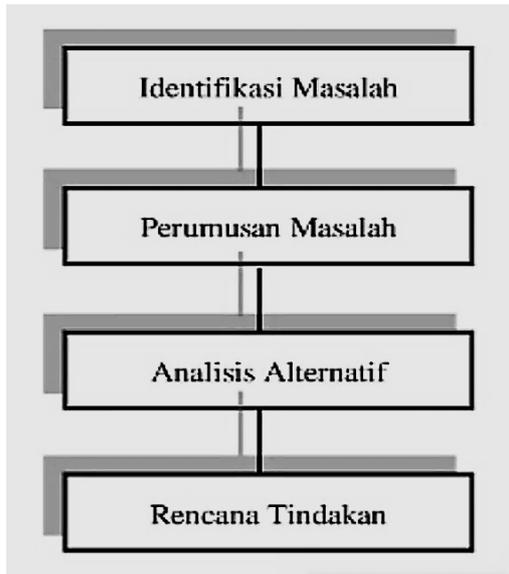
Dengan demikian, Mekanisme pengambilan keputusan merupakan suatu cara berupa pendekatan yang sistematis yaitu sebuah proses pemikiran dan pertimbangan yang mendalam tentang pemilihan diantara berbagai alternatif yang tersedia dengan melakukan identifikasi masalah, menetapkan tujuan pemecahan, pembuatan keputusan awal, pengembangan dan penilaian sebagai cara pemecahan dan tindakan untuk menyelesaikan suatu masalah yang dihadapi.

### **Langkah-langkah dalam pengambilan keputusan**

Pengambilan keputusan merupakan suatu proses manajemen yang dimulai dengan perencanaan atau persiapan dan berakhir dengan pengendalian. Untuk mendapatkan hasil yang baik, pengambilan keputusan seharusnya mengikuti proses yaitu suatu tahapan yang

sistematis dan terkendali. Hasil suatu proses pengambilan keputusan sangat dipengaruhi bagaimana tahapan proses itu dilaksanakan. (Herjanto, t.t)

Febrina Sari, dalam bukunya *Metode Dalam Pengambilan Keputusan* mengemukakan tiga unsur penting dalam pengambilan keputusan, yaitu: (1) Pengambilan keputusan haruslah didasarkan pada fakta yang ada. Semakin sedikit fakta yang relevan dan tersedia, semakin sulit pula proses pengambilan keputusannya. (2) Pengambilan keputusan melibatkan analisa informasi yang faktual. Analisa dapat menggunakan uji statistik, komputer, atau hanya merupakan proses pemikiran yang logis dan sederhana. (3) Proses pengambilan keputusan membutuhkan unsur pertimbangan dan penilaian yang subjektif dari manajemen terhadap situasi, berdasarkan pengalaman dan pandangan umum. Walau secara teoritis ada kemungkinan untuk menjalankan proses pengambilan keputusan secara mekanis, tetapi jarang sekali tersedia cukup banyak data, sumber daya atau waktu untuk menganalisisnya secara lengkap. Adapun 4 (empat) tahapan atau langkah-langkah yang harus dilalui dalam proses pengambilan keputusan yaitu identifikasi masalah, perumusan masalah, analisis alternatif, dan rencana tindakan. Dalam bentuk skema, digambarkan sebagai berikut: (Sari, 2018).



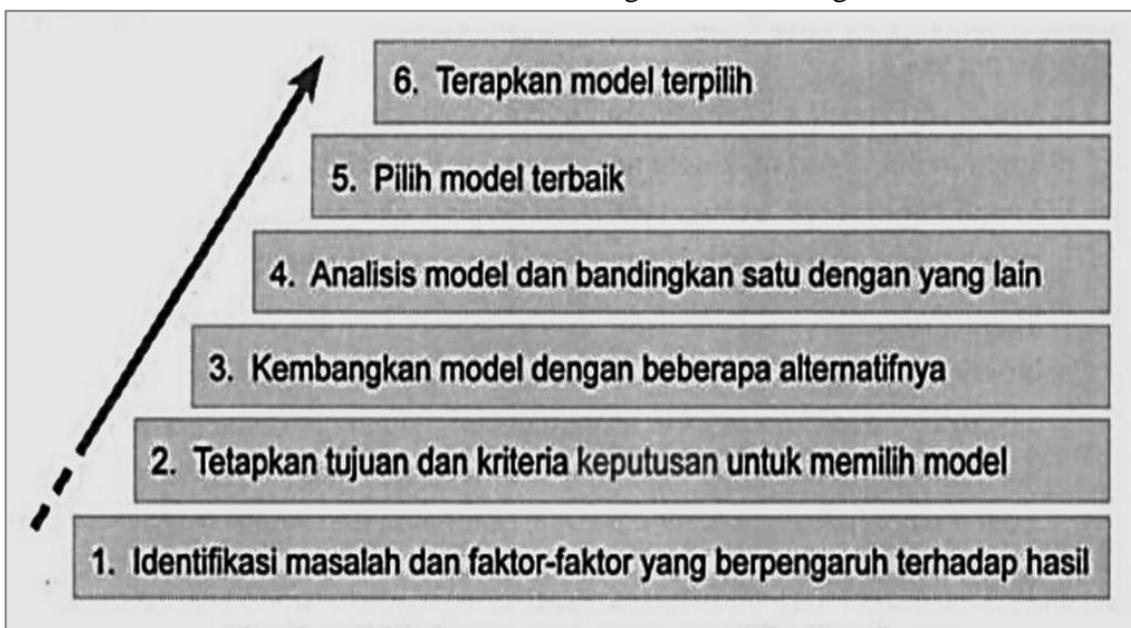
Gambar: 1. Tahapan proses pengambilan keputusan

Sementara itu, menurut Eddy Herjanto, sebagaimana dikemukakan

dalam bukunya *Sains Manajemen; Analisis Kuantitatif Untuk Pengambilan Keputusan*, ada 6 (enam) tahapan pengambilan keputusan, yaitu: (Herjanto, t.t)

1. Mengidentifikasi masalah dan faktor-faktor yang mempengaruhinya
2. Menetapkan tujuan dan kriteria keputusan untuk memilih solusi
3. Mengembangkan model dengan beberapa alternatifnya
4. Menganalisis model dan melakukan perbandingan terhadapnya
5. Memilih model terbaik
6. Menerapkan model yang dipilih.

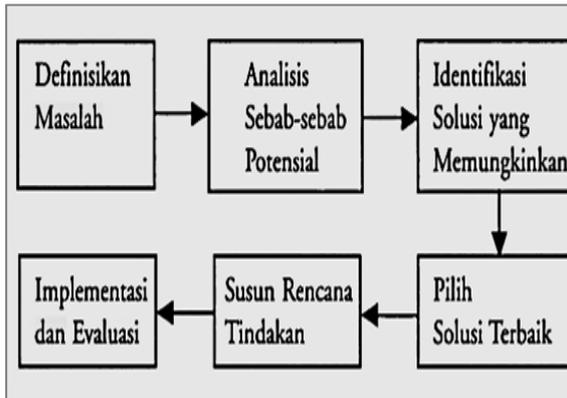
Dalam bentuk skema, tahapan pengambilan keputusan tersebut digambarkan sebagai berikut:



Gambar: 2. Tahapan proses pengambilan keputusan

(Umar, 2000) juga mengemukakan 6 (enam) tahapan dalam proses pengambilan keputusan, yaitu mendefinisikan masalah, menganalisis sebab-sebab potensial, mengidentifikasi solusi yang memungkinkan, memilih solusi terbaik, menyusun rencana tindakan, implementasi

dan evaluasi. Dalam bentuk skema, tahapan pengambilan keputusan tersebut digambarkan sebagai berikut:



Gambar: 3. Tahapan proses pengambilan keputusan (Umar, 2000)

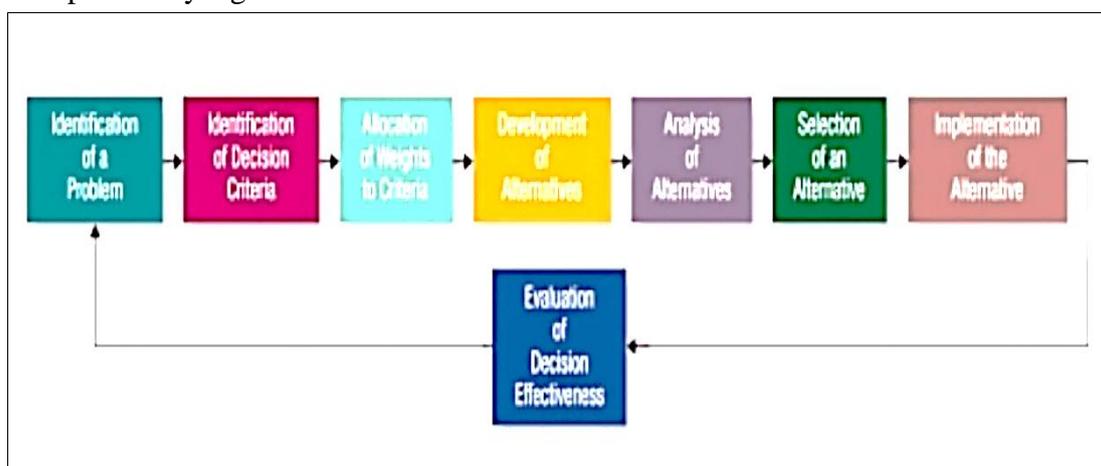
Berbeda dari tiga tahapan proses pengambilan keputusan di atas, dalam buku *Dasar-dasar Manajemen* ditegaskan bahwa proses pengambilan keputusan adalah seperangkat delapan (8) langkah yang dimulai dengan mengidentifikasi masalah, lalu memilih alternatif yang dapat meringankan masalah dan menyimpulkannya dengan mengevaluasi efektivitas keputusan. Delapan (8) langkah atau tahapan proses pengambilan keputusan yaitu: (Foster & dkk, 2018).

1. Identifikasi Masalah, yaitu dengan melihat perbedaan antara apa yang ada dengan keadaan yang diinginkan.
2. Identifikasi kriteria keputusan. Kriteria keputusan yang akan diambil dalam

menyelesaikan masalah, penting untuk diidentifikasi.

3. Alokasi bobot kriteria. Mengalokasikan bobot pada kriteria item yang telah dipilih dalam langkah 2 untuk memberi prioritas relatif dalam mengambil keputusan.
4. Pengembangan alternatif, yaitu dengan membuat daftar alternatif yang berhasil menyelesaikan masalah.
5. Analisis alternatif. Pembuat keputusan secara kritis menganalisis alternatif, yaitu dengan mengukur kekuatan dan kelemahan masing-masing alternatif menjadi jelas karena dibandingkan dengan kriteria dan bobot yang ditetapkan dalam langkah 2 dan 3.
6. Pemilihan alternatif, yaitu memilih alternatif terbaik diantara yang dinilai.
7. Implementasi alternatif, yaitu menerapkan alternatif yang telah dipilih
8. Mengevaluasi efektivitas keputusan atau alternatif yang telah diimplementasikan.

Dalam bentuk skema, langkah-langkah ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar: 4. Tahapan proses pengambilan keputusan (Foster & dkk, 2018)

Dari keempat contoh tahapan dalam proses pengambilan keputusan sebagaimana di atas, pada dasarnya substansinya adalah sama, yaitu langkah demi langkah yang harus dilalui dalam pengambilan suatu keputusan. Perbedaannya hanya terletak pada seberapa banyak tahapan itu dilalui. Paling tidak, dalam pengambilan keputusan empat tahapan yang harus dilalui yaitu identifikasi masalah, perumusan masalah, analisis alternatif, dan rencana tindakan. Jika menginginkan proses pengambilan yang lebih sempurna, tiga contoh tahapan berikutnya bisa menjadi alternatif dalam pengambilan keputusan untuk mendapatkan keputusan terbaik. Jika dalam proses pengambilan keputusan dilakukan secara maksimal, maka tidak menutup kemungkinan bahwa keputusan yang dihasilkan pun akan memuaskan. Ibarat sebuah pepatah mengatakan, bahwa proses tidak akan mengkhianati hasil.

### **Jenis, Model dan Metode Pengambilan Keputusan**

Dalam prosedur pengambilan keputusan itu sebenarnya ada beberapa jenis-jenis yang sering digunakan. Menurut Hebert Simon, jenis-jenis keputusan itu ada dua, yaitu keputusan terprogram, dan keputusan tidak terprogram. (Annas, 2017) Senada dengan itu, dengan menggunakan istilah sedikit berbeda menurut Davis, jenis keputusan ada dua, yaitu keputusan terstruktur dan keputusan tidak terstruktur. Adapun jenis lainnya adalah berkisar di antara kedua jenis tersebut. (Umar, 2000)

Keputusan terprogram atau terstruktur dianggap sebagai sebuah keputusan yang dijalankan secara rutin

saja, tanpa ada persoalan-persoalan yang bersifat krusial. Karena setiap pengambilan keputusan yang diputuskan hanya berupaya membuat pekerjaan yang dikerjakan berlangsung secara baik dan stabil. Dalam realitasnya, keputusan ini mampu diselesaikan ditingkat lini paling rendah tanpa membutuhkan masukan dari pihak yang sangat terkait. Pada dasarnya keputusan terprogram atau terstruktur ini mempunyai aturan-aturan yang jelas dan teliti, dipakai berulang-ulang, dapat diprogramkan sehingga memungkinkan didelegasikan kepada orang lain dan dapat pula dikomputerisasi. Sebagai contoh adalah keputusan pembayaran gaji guru, pegawai maupun karyawan sekolah. Jelas kapan waktu dan pembuatan laporannya, bagaimana perhitungan besar gajinya dan kapan dibayarkannya. (Umar, 2000)

Jenis kedua yaitu keputusan tidak terprogram atau tidak terstruktur. Keputusan ini biasanya diambil dalam usaha memecahkan masalah-masalah baru yang belum pernah dialami sebelumnya, tidak bersifat repetitif, tidak terprogram, tidak terstruktur, dan sukar mengenali bentuk, hakikat, dan dampaknya. Menurut Ricky W. Giffin, keputusan tidak terprogram adalah keputusan yang secara relatif tidak terstruktur dan muncul lebih jarang dari pada suatu keputusan yang terprogram. Pada pengambilan keputusan yang tidak terprogram kebanyakan keputusan bersifat lebih rumit dan membutuhkan kompetensi khusus untuk menyelesaikannya. (Annas, 2017)

Selain dari jenis-jenis keputusan di atas, dalam proses pengambilan keputusan dikenal pula beberapa model pendekatan pengambilan keputusan. Aswar Annas

dalam bukunya *Interaksi Pengambilan Keputusan dan Evaluasi Kebijakan* mengemukakan 3 (tiga) model pengambilan keputusan; *Pertama*, model pengambilan keputusan rasional, yaitu membuat pilihan-pilihan yang konsisten dan memaksimalkan nilai dalam batasan tertentu. *Kedua*, model pengambilan keputusan administratif, yaitu pengambilan keputusan memiliki pandangan yang terbatas dan tidak lengkap terhadap masalah atau kesempatan yang dihadapi. Jumlah solusi yang dapat diimplementasikan dibatasi oleh kemampuan pengambilan keputusan dan keterbatasan sumber daya, informasi, data, dan pengetahuan tidak sempurna, sehingga keputusan terbaik tidak diketahui. *Ketiga*, model pengambilan keputusan intuitif yaitu suatu proses tidak sadar sebagai hasil dari pengalaman serta analisis rasional (Annas, 2017).

Sementara itu, J. Salusu dalam bukunya *Pengambilan Keputusan Strategik* menjelaskan dua model pendekatan dalam pengambilan keputusan, yaitu model Brinckloe (1977 M) dan model Mc. Grew (1985 M). Dalam model Brinckloe terdapat 5 (lima) pendekatan dalam pengambilan keputusan, yaitu fakta, pengalaman, intuisi, logika, dan analisis sistem. Sedangkan dalam model Mc. Grew terdapat 3 (tiga) model pendekatan yang digunakannya, yaitu model pengambilan keputusan rasional, model proses, dan model tawar menawar (Salusu, 2015).

Selain dari jenis-jenis keputusan dan model atau pendekatan dalam pengambilan keputusan. Dalam bukunya tersebut, J. Salusu juga menjelaskan

tentang metode pengambilan keputusan. Ada empat (4) metode pengambilan keputusan yang menurutnya selama ini seringkali para penulis memberi nama yang berbeda untuk hal yang sama, yaitu metode rasional (model rasional), metode tawar-menawar, metode agregatif (*aggregative methods*), dan metode keranjang sampah (*the garbagecan atau nondecision-making model*) (Salusu, 2015).

Metode rasional atau dikenal pula dengan model rasional merupakan model klasik dalam pengambilan keputusan. (Salusu, 2015) Beberapa langkah yang ditempuh antara lain yaitu 1) menganalisis masalah, 2) menghasilkan solusi alternatif, 3) memilih solusi, 4) mengimplementasikan solusi dan 5) mengevaluasi masalah (Annas, 2017). Metode tawar-menawar ialah penyelesaian konflik melalui negosiasi. Karakteristik dan inkrementalisme metode ini ialah bahwa keputusan tentang suatu kebijakan terjadi dalam bentuk langkah-langkah kecil dan karenanya tidak terlalu jauh dari status quo. (Salusu, 2015) Sementara itu, metode keranjang sampah atau dikenal pula dengan istilah *the garbagecan atau nondecision-making model*, yaitu metode pengambilan keputusan yang menolak model rasional bahkan yang sederhana sekalipun. Metode ini lebih tertarik pada karakter yang ditampilkan dalam pengambilan keputusan, isu yang bermacam-macam dari peserta pengambil keputusan dan pada masalah-masalah yang timbul pada saat itu. Sering kali keputusan yang diambil tidak direncanakan sebagai akibat dari perdebatan dalam kelompok. Dalam

membahas alternatif-alternatif, justru yang paling banyak diungkapkan ialah tujuan dan sasaran, tetapi tidak mengevaluasi cara terbaik untuk mencapai tujuan dan sasaran itu. Pembahasan tentang pengambilan keputusan diwarnai oleh kepentingan pribadi, klik, persekutuan, mitos, konflik, pujian dan tuduhan, menggalang persahabatan baru, melepas ikatan lama, mencari kebenaran, dan menampik kekuasaan.

### **Teori-Teori Pengambilan Keputusan**

Beberapa teori dalam pengambilan keputusan diantaranya yaitu; 1) Aliran birokratik (*bureaucratic school*), 2) Aliran manajemen santifik (*scientific management school*), 3) Aliran hubungan kemanusiaan (*human relation school*), 4) Aliran rasionalitas ekonomi (*economic rationality school*), 5) Aliran *satisficing*, dan 6) Aliran analisis sistem.

### **Faktor-faktor dan tipe yang mempengaruhi dalam pengambilan keputusan**

Beberapa faktor utama yang mempengaruhi dalam pengambilan keputusan menurut Husein Umar, antara lain seperti intelegensi, kapasitas, kapabilitas, dan rasa tanggung jawab. Adapun beberapa tipe pengambil keputusan yang dilatar belakangi nilai-nilai dari kombinasi faktor-faktor tersebut, yaitu:

1. Tipe ketergantungan, yaitu tipe yang kurang mempunyai pendirian tegas dan lemahnya penguasaan masalah sehingga memerlukan bantuan orang lain. Untuk menghadapi masalah-masalah pun harus ada peran besar orang lain. Hal ini dapat terjadi karena

kurangnya informasi, kecakapan, dan keberanian untuk mengambil risiko dari keputusan.

2. Tipe tabungan, yaitu tipe pengambil keputusan yang banyak menciptakan ide-ide tetapi ia tabung (simpan) untuk disampaikan pada saat yang tepat karena berkaitan dengan kepentingan pribadinya, misalnya dalam rangka memperkuat posisinya dalam organisasi.
3. Tipe pemasaran. Tipe ini dapat dikatakan kebalikan dari tipe tabungan, suka memberitahukan ide-idenya kepada orang lain dengan tujuan negatif, yaitu hanya untuk pamer dalam rangka menarik simpati (Salusu, 2015).

### **Mekanisme Pengambilan Keputusan**

Mekanisme pengambilan keputusan merupakan cara, atau prosedur yang logis untuk mengidentifikasi, menganalisis dan menghasilkan pemecahan masalah. Mekanisme ini sejatinya tidak jauh berbeda dengan tahapan atau langkah-langkah pengambilan keputusan sebagaimana telah disebutkan di atas. Pengambilan keputusan yang profesional merupakan proses sistematis yang melibatkan beberapa langkah yang khusus. Maka, mekanisme pengambilan keputusan ini tidak lepas dari beberapa tahapan yang harus dilalui untuk menghasilkan suatu keputusan. Dalam istilah yang lain, mekanisme pengambilan keputusan ini bisa dipahami sebagai cara berupa proses pengambilan keputusan saat keputusan itu diambil, yaitu berupa 6 (enam) tahapan atau lebih dalam proses pengambilan keputusan.

Tahapan-tahapan dalam mekanis pengambilan keputusan di atas ini tentu akan berbeda jika dalam pengambilan keputusan menggunakan model pendekatan musyawarah. Dalam musyawarah biasanya pengambilan keputusan dilakukan secara sederhana dan bisa berbeda-beda antara satu musyawarah dengan musyawarah dalam kesempatan lainnya. Oleh sebab itu, pendekatan sederhana model musyawarah ini lebih sulit dipetakan, sebab dalam musyawarah, pengambilan keputusan dilakukan secara natural dan mengalir apa adanya, mengikuti alur permasalahan yang dihadapi. Musyawarah merupakan forum komunikasi untuk membicarakan kemaslahatan bersama. Peran aktif anggota masyarakat menjadi kunci utama keberhasilan musyawarah. Oleh karena itu, individu dalam masyarakat harus berpartisipasi dalam menyampaikan gagasannya dan saling membantu untuk melaksanakan keputusan musyawarah tersebut (Taufiq, 2016).

Dalam Al-Quran, pengambilan keputusan melalui jalan musyawarah ini juga dijelaskan. Dalam Al-Quran, istilah musyawarah disebut dengan kata *Syûrâ* (شُورَى). Penyebutan dengan kata *Syûrâ* (شُورَى) ini dengan berbagai bentuknya ddalam Al-Qqur'an terulang sebanyak 4 kali, yaitu *Syûrâ* (شُورَى) dalam surah asy-Syûrâ ayat 38, *asyâra* (أَشَارَ) dalam surah Maryam ayat 29, *syâwir* (شَاوِرَ) dalam surah Ali Imrân ayat 159, dan kata *tasyâwur* (تَشَاوُرَ) dalam surah al-Baqarah ayat 233. (Baqi', 1364H) Berkenaan dengan musyawarah, dalam Al-Qur'an dijelaskan sebagaimana disebutkan dalam firman-Nya:

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ  
وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ

يُنْفِقُونَ ﴿٣٨﴾

Artinya, "Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah antara mereka, dan mereka menafkahkan sebagian dari rezeki yang kami berikan kepada mereka." (QS Asy-Syûrâ: 38).

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

Artinya, "Maka berkat rahmat Allah engkau (Muhammad) berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya engkau bersikap keras dan berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekitarmu. Karena itu maafkanlah mereka dan mohonkanlah ampunan untuk mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian, apabila engkau telah membulatkan tekad, maka bertawakallah kepada Allah. Sungguh, Allah mencintai orang yang bertawakal." (QS Ali Imran [3]: 159).

Kata *syûrâ* (شُورَى) pada ayat di atas (QS asy-Syûrâ: 38) terambil dari kata *syaur* (شُورَ) dengan makna mengambil dan mengeluarkan pendapat yang terbaik dengan menghadapkan satu pendapat

dengan pendapat yang lain. Kata ini terambil dari kalimat *syirtu al-‘asl* (شيرتُ العسل) yang bermakna: *Saya mengeluarkan madu (dari wadahnya)*. Ini berarti mempersamakan pendapat yang terbaik dengan madu, dan bermusyawarah adalah upaya meraih madu itu di mana pun dia ditemukan, atau dengan kata lain, pendapat siapa pun yang dinilai benar tanpa mempertimbangkan siapa yang menyampaikannya.

Menurut pakar Tafsir Al-Quran Indonesia, M. Quraish Shihab, Al-Quran tidak menjelaskan bagaimana bentuk *syûrâ* yang dianjurkannya. Ini untuk memberi kesempatan kepada setiap masyarakat menyusun bentuk *syûrâ* yang mereka inginkan sesuai dengan perkembangan dan ciri masyarakat masing-masing (shihab, 2011).

Kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda dalam pengambilan keputusannya dilakukan dengan cara musyawarah. Mekanisme pengambilan keputusan dengan cara musyawarah ini, tentu akan sangat berbeda antara musyawarah yang dilakukan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda dengan sekolah-sekolah lainnya. Sehingga dengan ini memberikan peluang kepada peneliti untuk mempelajari mekanisme pengambilan keputusan yang selama ini digunakan oleh kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Kilo Meter 5 Desa Nusantara Jaya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda ini didirikan pada tahun 1995 M oleh Bapak Hadi Sutikno, bersama-sama dengan masyarakat Kilo Meter 5 Desa Nusantara Jaya. Setahun berikutnya pada 1996 M,

tepatnya pada tanggal 17 bulan Juli sekolah ini diresmikan. (Nurjannah, 2013)

Visi didirikannya sekolah ini adalah untuk menjadikan madrasah terpercaya dimata masyarakat dan meningkatkan sumber daya manusia (SDM) yang dilandasi budaya luhur sesuai ajaran Islam. Sedangkan misinya adalah: a) Menyiapkan generasi unggul yang memiliki potensi di bidang intaq dan iptek, b) Membentuk sumber daya manusia yang aktif, kreatif, dan inovatif sesuai dengan perkembangan zaman, dan c) Membangun citra sekolah sebagai mitra terpercaya dimasyarakat. (Profil Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Kilo Meter 5 Nusantara Jaya tahun 2019-2020.)

Sesuai yang terdapat dalam data profil sekolah, kepengurusan Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Kilo Meter 5 Nusantara Jaya pada tahun 2019-2020 M adalah berjumlah 11 orang, dengan jabatan, tugas dan tanggung jawabnya masing-masing. Sedangkan untuk siswa dan siswi Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Kilo Meter 5 Nusantara Jaya pada tahun ajaran 2019-2020 secara keseluruhan berjumlah 56 anak, dengan rincian 23 (dua puluh tiga) siswa kelas VII, 23 (empat puluh tiga) siswa kelas VIII, dan 10 (sepuluh) siswa kelas IX.

Dari hasil penelitian, mekanisme yang sering digunakan kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda dalam pengambilan keputusan adalah dengan cara musyawarah. Musyawarah dilakukan dengan melibatkan guru dan pegawai sekolah, pengurus yayasan serta beberapa tokoh masyarakat setempat yang memiliki peranan dan keterkaitan dengan sekolah. Pengambilan keputusan dengan cara

musyawarah terkadang juga dilakukan oleh kepala sekolah secara terbatas.

Secara garis besar, langkah-langkah atau tahapan pengambilan keputusan kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda dengan cara musyawarah ini antara lain:

1. Pengambilan keputusan dilakukan dengan cara musyawarah.
2. Jalannya musyawarah diatur oleh moderator
3. Proses pengambilan keputusan dipimpin oleh kepala sekolah
4. Kepala sekolah membuka ruang diskusi, memberi kesempatan para peserta musyawarah untuk menyampaikan pendapat, saran, arahan, solusi, atau tindakan yang dapat digunakan untuk mengatasi problem yang sedang dihadapi.
5. Kepala sekolah mengumpulkan pendapat, solusi, saran maupun arahan-arahan tersebut untuk dipilih yang sesuai dengan kebutuhan problem yang ada berupa solusi terbaik.
6. Solusi terbaik yang telah dipilih kemudian disampaikan kembali kepada para peserta musyawarah untuk diputuskan bersama.
7. Pengambilan keputusan diputuskan dan ditetapkan atas persetujuan bersama.
8. Membuat rencana tindakan implementasi keputusan yang telah diambil.
9. Membuat rencana evaluasi dan solusi alternatif.
10. Penunjukan beberapa orang sebagai penanggungjawab implementasi keputusan yang diterapkan.
11. Musyawarah diakhiri dengan Doa.

Beberapa faktor yang mendukung kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda dalam proses pengambilan keputusan, diantaranya yaitu:

1. Motivasi kepala sekolah demi kemajuan dan kebaikan sekolah.
2. Kerja keras dari bawahan dalam memperjuangkan sekolah demi terlaksananya kegiatan belajar-mengajar di sekolah.
3. Antusias sebagian guru dalam mendorong kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja sekolah.
4. Dukungan dan bantuan dari berbagai pihak terkait dan masyarakat setempat mendorong kepala sekolah dalam memberikan pelayanan terbaik melalui keputusan-keputusan yang diambilnya.
5. Komunikasi yang terjaga antar sesama pengurus sekolah.
6. Semangat dan kebahagiaan yang terpancar pada beberapa siswa mendorong kepala sekolah dalam menyediakan pendidikan yang baik untuk mereka.

Sedangkan beberapa kendala yang menghambat kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda dalam proses pengambilan keputusan diantaranya, yaitu:

1. Komunikasi tidak berjalan secara maksimal.
2. Tidak semua peserta musyawarah paham duduk persoalan yang dihadapi meskipun sudah dijelaskan di awal pembahasan.
3. Tidak semua peserta musyawarah aktif dalam membantu memecahkan masalah yang sedang dihadapi.
4. Terbatasnya solusi yang ditawarkan.

5. Terjadinya pro dan kontra dalam proses pengambilan keputusan.
6. Pengambilan keputusan mengalami perdebatan yang tidak berujung sehingga menambah kerumitan masalah yang dihadapi.
7. Pihak yang bersangkutan tidak hadir.
8. Kondisi yang tidak memungkinkan seperti datang terlambat dan keengganan mengikuti rapat.
9. Kesibukan di luar sekolah menghambat keikutsertaan para pihak yang bersangkutan mengikuti kegiatan musyawarah sekolah.
10. Musyawarah tidak berjalan dengan maksimal.

Adapun upaya-upaya yang telah dilakukan kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda dalam mengatasi kendala-kendala yang menghambat proses pengambilan keputusan diantaranya, yaitu:

1. Kepala sekolah telaten dan dengan sabar menjelaskan duduk persoalan yang dihadapi sekolah sehingga para peserta musyawarah paham tentang persoalan yang sedang dihadapi sekolah.
2. Membangun komunikasi yang positif, aktif dan membangun.
3. Kepala sekolah memberi kesempatan kepada setiap anggota musyawarah untuk menyampaikan pendapat dan solusi yang ditawarkannya.
4. Dalam mengatasi problem realisasi di lapangan, kepala sekolah mengutamakan kebijaksanaan dalam memberikan kebijakan.
5. Rencana tindakan dan evaluasi yang tidak berjalan dengan optimal dievaluasi kembali untuk

- mendapatkan solusi alternatif yang tepat sesuai yang dibutuhkan.
6. Mengkaji ulang solusi alternatif yang tidak efektif.
7. Memberikan teguran pihak yang suka terlambat dan tidak hadir dalam musyawarah bersama.
8. Memaksimalkan waktu rapat yang terbatas untuk mendapatkan solusi yang tepat sesuai kebutuhan di lapangan.
9. Mengingatkan kepada peserta musyawarah bahwa keputusan yang diambil adalah untuk kebaikan bersama.

## SIMPULAN

Dari pembahasan sebagaimana telah dikemukakan di atas, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

Mekanisme pengambilan keputusan kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Kilo Meter 5 Desa Nusantara Jaya dilakukan dengan cara musyawarah. Adapun langkah-langkahnya, antara lain: a) jalannya musyawarah diatur oleh moderator, b) Kepala sekolah memberikan sambutan singkat dan penjelasan tentang pokok permasalahan yang akan dimusyawarahkan, 3) Kepala sekolah memimpin dan membuka ruang diskusi tentang permasalahan yang dihadapi, 4) Kepala sekolah memberikan kesempatan kepada peserta musyawarah untuk memberikan pendapatnya dan solusi alternatif yang dimiliki, 5) Kepala sekolah mengambil kesimpulan dan memilih solusi yang tepat untuk diambil keputusan dan disepakati secara bersama-sama, 5) Musyawarah ditutup dengan doa.

Faktor-faktor yang mendukung keberhasilan kepala Madrasah

Tsanawiyah Nurul Huda Kilo Meter 5 Desa Nusantara Jaya, pengambilan keputusan diantaranya yaitu; a) Pengambilan keputusan dilakukan dengan cara musyawarah b) kerja sama yang erat antara kepala sekolah dengan staf/pegawai sekolah, guru, komite sekolah, tokoh masyarakat, c) keterbukaan dan kekompakan dalam mengambil keputusan, d) melakukan evaluasi bersama. Sedangkan faktor-faktor penghambat kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Kilo Meter 5 Nusantara Jaya dalam pengambilan keputusan, diantaranya yaitu; a) Musyawarah mengalami jalan buntu, b) terbatasnya solusi alternatif, c) tidak semua peserta musyawarah aktif dan ikut andil, d) terjadinya pro dan kontra, e) implementasi di lapangan, f) evaluasi tidak berjalan optimal.

Upaya-upaya yang dilakukan kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Kilo Meter 5 Desa Nusantara Jaya dalam mengatasi kendala-kendala yang menghambat pengambilan keputusan tersebut, yaitu; a) Kepala sekolah telaten dan dengan sabar menjelaskan duduk persoalan yang dihadapi sekolah sehingga para peserta musyawarah paham tentang persoalan yang sedang dihadapi sekolah, b) Kepala sekolah memberi kesempatan kepada setiap anggota musyawarah untuk menyampaikan pendapat dan solusi yang ditawarkannya, c) Dalam mengatasi problem realisasi di lapangan, kepala sekolah mengutamakan kebijaksanaan dalam memberikan kebijakan, d) rencana tindakan dan evaluasi yang tidak berjalan dengan optimal dievaluasi kembali untuk mendapatkan solusi alternatif yang tepat sesuai yang dibutuhkan.

## REFERENSI

- Al-Barry, M. D. (2003). *Kamus Induk Istilah Ilmiah*. Surabaya: Target Press.
- Al-Barry, M. D. (2003). *Kamus Induk Istilah Ilmiah Seri Intelektual*. Surabaya: Target Press.
- Anggito, A., & dkk. (2018). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jawa Barat: CV. Jejak.
- Annas, A. (2017). *Interaksi Pengambilan Keputusan dan Evaluasi Kebijakan*. Jakarta: Celebes Media Perkasa.
- Anzizhan, S. (2010). *Sistem Pengambilan Keputusan Pendidikan*. Jakarta: Grasindo.
- Baqi', M. F. (1364H). *Mu'jam Mufahras li Alfadz Al-Qur'an*. Mesir: Dar Al-Kutub Al-Misriyah.
- Darmadi. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Kekepalasekolahan; Melejitkan Produktivitas kerja kepala sekolah dan faktor-faktor yang mempengaruhi*. Yogyakarta: Penerbit Deepublish.
- Foster, B., & dkk. (2018). *Dasar-Dasar manajemen*. Yogyakarta: Dianda Kreatif.
- Herjanto, E. (t.t). *Sains Manajemen; Analisis Kuantitatif Untuk Pengambilan Keputusan*. Bandung: Penerbit Grasindo.
- Huda, P. M. (2019-2020). *Profil Madrasah Tsanawiyah Nurul*

- Huda Kilo Meter 5 Nusantara  
Jaya tahun 2019-2020. -: -.
- I Made Marthana Yusa, S. S. (2016).  
*Sinergi Sains, Teknologi dan Seni;  
Dalam Proses Berkarya kreatif di  
Dunia Teknologi Informasi.*  
(Denpasar: Stimik Stikom  
Indonesia.
- Murniati. (2008). *Manajemen Strategik:  
Peran Kepala Sekolah  
Pemberdayaan Sumber Daya  
Sekolah.* Jakarta: Grasindo.
- Nurjannah. (2013). *Kemampuan  
Membaca Al-Qur'an melalui Ilmu  
Tajwid Siswa Madrasah  
Tsanawiyah Nuruh Huda KM. 5  
Desa Nusantara Jaya Kecamatan  
Keritang, Skripsi Pendidikan  
Agama Islam.* Tembilahan: STAI  
Auliaurasyidin.
- Rukin. (2019). *Metodologi Penelitian  
Kualitatif.* Sulawesi Selatan:  
Yayasan Ahmar Cendikia  
Indonesia.
- Salusu, J. (2015). *Pengambilan  
Keputusan Strategik; untuk  
Organisasi Publik dan Organisasi  
non Profit.* Jakarta: Penerbit  
Grasindo.
- Sari, F. (2018). *Metode dalam  
Pengambilan Keputusan.*  
Yogyakarta: Penerbit Deepublish.
- Sarinah, & dkk. (2017). *Pengantar  
Manajemen.* Yogyakarta: Penerbit  
Deepublish.
- shihab, M. Q. (2011). *Tafsir al-Mishbah.*  
(Jakarta: Lentera Hati.
- Taufiq, I. (2016). *Al-Qur'an Bukan Kitab  
Teror; Membangun Perdamaian  
Berbasis al-Qur'an.,* Yogyakarta:  
Penerbit Bentang.
- Tolchah, M. (2015). *Dinamika  
Pendidikan Islam Pasca Orde  
Baru.* Yogyakarta: Lkis Pelangi  
Aksara.
- Umar, H. (2000). *Business An  
Introduction.* Jakarta: Gramedia  
Pustaka Utama.