

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Konteks Penelitian**

Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Asahan dan Tanjung Balai dalam mengambil keputusan sesuai dengan perilaku pimpinan yang berperan serta (pengambilan keputusan partisipatif). Oleh karena itu, kedua madrasah tersebut pantas menyandang akreditasi A karena menjadi madrasah favorit di daerahnya. Setiap lembaga madrasah tidak lepas dari pengambilan keputusan, karena pada setiap permasalahan yang terjadi tentu perlu adanya alternatif untuk keluar dari permasalahan tersebut. Adapun pengambilan keputusan yang dilakukan di MAN Asahan dan MAN Tanjung Balai yaitu pengambilan keputusan partisipatif berdasarkan keputusan bersama mencakup komponen Kepala Madrasah, tenaga pendidik, tenaga kependidikan, para staf dan warga madrasah lainnya.

Kepala MAN Asahan dan Tanjung Balai bersifat demokratis dan partisipatif juga, artinya menampung apresiasi bawahannya, menyelesaikan secara bersama-sama dan memutuskan secara musyawarah dan mufakat. Kepemimpinan dan pengambilan keputusan Kepala MAN Asahan dan Tanjung Balai tidak otoriter, memaksakan kehendak dan dalam memutuskan tidak bersifat sepihak. Pengambilan keputusan Kepala MAN Asahan dan Tanjung Balai dalam melaksanakan kepemimpinannya sesuai dengan peran partisipatif yang merupakan unsur penting dalam sebuah lembaga untuk pemberdayaan keikutsertaan anggota dalam menentukan sebuah kebijakan

dari sebuah permasalahan. Sedangkan di kedua MAN ini memiliki Kepala Madrasah yang menerapkan sistem pengambilan keputusan partisipatif dalam rangka memaksimalkan seluruh sumber daya yang ada.

Kepala Madrasah berusaha menjadi contoh yang baik sebelum memberikan intruksi kepada bawahan, sehingga guru dan para staf karyawan melaksanakan tugas dengan sungguh-sungguh. Suasana madrasah yang harmonis dan kekeluargaan juga menjadi faktor keberhasilan madrasah tersebut. Hubungan antara Kepala Madrasah dengan para guru, staf dan siswa di MAN Asahan sangatlah akrab. Tolong menolong dalam mengerjakan tugas sudah terbiasa dilakukan dan jika memiliki permasalahan yang muncul di madrasah tersebut diselesaikan dengan bermusyawarah.

Mewujudkan mutu madrasah tidak lepas dari peran seorang pemimpin lembaga, yaitu kepala madrasah. Sebagai pengendali yang mampu memberikan pengaruh kuat terhadap tujuan arus pendidikan, kepala MAN Asahan dan MAN Tanjung Balai mengemban amanah terhadap misi madrasah. Prinsip utama kedua kepala madrasah ini adalah untuk selalu meningkatkan kualitas lembaga pendidikan yang dipimpinnya agar tetap berdaya saing dengan harapan pencapaian madrasah yang bermutu. Dalam target untuk mencapai madrasah yang bermutu ini, kepala MAN Asahan dan MAN Tanjung Balai memiliki prinsip yang sama yaitu dengan melibatkan para bawahan sebagai partisipan dalam pengambilan keputusan yang menjadi sebuah kebijakan madrasah.

Mekanisme pengambilan keputusan Kepala MAN Asahan mengedepankan pada musyawarah dewan guru atau pengambilan keputusan partisipatif. Maka, untuk mengkaji setiap keputusan yang sudah disepakati, dilakukan sebuah pertemuan khusus dewan guru untuk mengambil alternatif solusi setiap pemecahan masalah. Implementasi dari sebuah keputusan partisipatif yang baik sangat dipengaruhi oleh unsur lainnya yang menjadi perhatian penting sekaligus menjadi pertimbangan bagi Kepala Madrasah. Meskipun demikian, eksistensi peran dan fungsi Kepala madrasah dapat mengimbangi persoalan tersebut dalam kegiatan pengambilan keputusan partisipatif. Sehingga keputusan yang diambil dapat diterima secara baik dan bijaksana bagi seluruh komponen pendidikan dan warga madrasah.

Kepala MAN Asahan sebelum mengambil keputusan akan bermusyawarah dengan bawahannya terhadap hal-hal yang akan dihadapi oleh madrasah. Berdasarkan hasil observasi sementara yang dilakukan peneliti pada Rabu, 2 Agustus 2023 pada rapat yang diadakan oleh madrasah<sup>1</sup>, Kepala Madrasah selalu memusyawarahkan hal-hal yang perlu diambil keputusan dengan mendengarkan pendapat dari seluruh guru dan staf madrasah akan diambil keputusan yang menjadi keputusan partisipatif. Hal ini senada dengan ungkapan dalam kutipan wawancara berikut ini:

Terhadap masalah yang berhubungan dengan siswa, maka beliau menanyakan terlebih dahulu dengan guru BP, wakasek kesiswaan dan wali kelasnya. Kalau diperlukan wakasek kurikulum juga diikutsertakan sebelum ditanyakan kepada siswa yang bersangkutan dan orang tuanya. Kemudian jika masalah terjadi pada guru, misalnya guru yang masuk terlambat, maka Kepala Madrasah menanyakan terlebih dahulu kepada

---

<sup>1</sup> Observasi MAN Asahan, 22 Agustus 2023

guru yang bersangkutan kemudian menanyakan kepada guru yang lain pada jam berapa guru tersebut tidak masuk mengajar. Apabila masalahnya sudah dianggap cukup berat, Kepala Madrasah akan menegur dalam bentuk himbauan dengan gurauan pada saat rapat dinas yang diadakan setiap bulannya<sup>2</sup>.

Sebelum mengambil keputusan, Kepala Madrasah berusaha mencari informasi-informasi mengenai masalah yang ditemukan, yang akan dijadikan bahan pertimbangan untuk mengambil keputusan. Langkah-langkah dalam proses pengambilan keputusan tentunya juga melihat topik bahasan yang akan diputuskan nantinya serta memperhatikan berbagai hal yang harus dipertimbangkan. Namun, karena banyaknya pihak yang dilibatkan dalam pengambilan keputusan partisipatif ini, sering dilakukan menggunakan *draft* yang diajukan nantinya akan disetujui atau tidak dalam pengambilan keputusan bersama<sup>3</sup>. Dengan ini sebagai penguat dari pendapat di atas terdapat hasil dari wawancara kepada Kepala Madrasah mengatakan bahwa, “Biasanya saya buat *draft* program, kemudian nanti saya ajukan atau usulkan dalam rapat lalu mereka yang menyelesaikan sesuai atau tidaknya tentang argument atau alasan”<sup>4</sup>. pihak yang dilibatkan dalam pengambilan keputusan partisipatif ini adalah orang-orang yang kesehariannya bertugas dan bertanggung jawab dalam hal yang akan dibahas, seperti kepala TU dan bendahara. Tidak memungkinkan pengambilan keputusan partisipatif ini melibatkan dan mengikutsertakan pihak-pihak lain yang memang bukan wilayahnya dalam membahas topik bahasan tersebut.

---

<sup>2</sup> Wawancara dengan Wakil Kepala Bidang Kurikulum MAN Asahan pada tanggal 2 Agustus 2023

<sup>3</sup> Observasi MAN Asahan, 22 Agustus 2023

<sup>4</sup> Wawancara dengan Kepala MAN Asahan pada tanggal 2 Agustus 2023

Sejalan dengan pengamatan peneliti, begitu juga dengan mekanisme pengambilan keputusan partisipatif yang dilakukan oleh Kepala MAN Tanjung Balai yang selalu memperhatikan seluruh aspek yang ada baik faktor pendukung yang dimiliki atau faktor risiko yang ada. Oleh sebab itu, kebijakan yang diambil Kepala MAN Tanjung Balai selalu mengambil proses musyawarah atau rapat yang melibatkan seluruh komponen pendidikan yang ada<sup>5</sup>. Hal ini beliau lakukan demi kebaikan bersama karena dengan melakukan rapat, maka proses analisis terhadap kebijakan yang akan diambil akan lebih matang dan nantinya kebijakan yang dilakukan akan dapat diterima dengan baik oleh seluruh warga madrasah. Sebagaimana kutipan wawancara dengan Kepala MAN Tanjung Balai:

Dalam pengambilan keputusan yang saya lakukan, saya selalu memperhatikan seluruh aspek yang ada baik faktor pendukung yang dimiliki maupun faktor risiko yang ada. Karena itu, setiap kebijakan yang diambil selalu melewati proses rapat yang melibatkan seluruh komponen pendidikan yang ada. Hal ini tentunya demi kebaikan bersama karena dengan melakukan musyawarah, maka proses analisis terhadap kebijakan yang akan diambil akan lebih matang dan nantinya dapat diterima dengan baik oleh seluruh warga madrasah. Tidak hanya warga madrasah saja, biasanya dalam pengambilan keputusan saat juga melibatkan komite, orang tua, siswa dan juga masukan dari kotak saran karena dengan hal tersebut, saya rasa selama ini keputusan yang saya ambil selalu tepat sasaran<sup>6</sup>.

Sesuai yang diungkapkan oleh Kepala Madrasah mengenai pengambilan keputusan partisipatif ini, Waka kurikulum menjelaskan bahwa pengambilan keputusan yang dilakukan oleh Kepala Madrasah biasanya melalui musyawarah bersama seluruh pendidik dan tenaga kependidikan, dan dalam

---

<sup>5</sup> Observasi MAN Tanjung Balai, 20 September 2023

<sup>6</sup> Wawancara dengan Kepala MAN Tanjung Balai pada 17 September 2023

musyawarah ini juga melibatkan komite madrasah dan tokoh masyarakat ditambah menggunakan masukan dari kotak saran yang ada di madrasah. Sebagaimana kutipan wawancara dengan waka kurikulum yang mengatakan bahwa, “Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh Kepala Madrasah biasanya melalui rapat bersama seluruh pendidik dan tenaga kependidikan. Bahkan dalam rapat terkadang juga melibatkan komite madrasah dan juga tokoh masyarakat sampai mengambil masukan lewat kotak saran yang telah disediakan di madrasah”<sup>7</sup>.

Peningkatan mutu di MAN Asahan dan MAN Tanjung Balai tidak lepas dari kepemimpinan Kepala Madrasah yang bertanggung jawab dan kokoh. Karena dengan mewujudkan madrasah yang bermutu tentunya juga akan mewujudkan satu persatu harapan lembaga madrasah. Dalam mewujudkannya pun semua kegiatan harus dilakukan secara efektif, efisien dan bersama-sama seperti pengambilan keputusan untuk mencapai prestasi yang lebih baik lagi.

MAN Asahan dan MAN Tanjung Balai juga menjadi madrasah unggulan yang telah banyak mendapatkan prestasi dalam bidang akademik atau non akademik. Hal demikian tidak lepas dari peran Kepala Madrasah yang selalu membimbing dan mensupport kegiatan siswanya. Prestasi yang didapatkan mulai dari tingkat kabupaten, provinsi hingga nasional. Selain itu juga, kedua MAN tersebut memiliki lingkungan belajar yang bersih dan nyaman sehingga

---

<sup>7</sup> Wawancara dengan Waka Kurikulum MAN Tanjung Balai pada 18 September 2023

kedua madrasah ini merupakan madrasah Adiwiyata atau madrasah lingkungan di daerahnya masing-masing.

Kepala MAN Asahan dan MAN Tanjung Balai tentunya memiliki berbagai macam rencana untuk mencapai tujuan madrasah dalam peningkatan mutu pendidikan. Salah satunya dalam melakukan pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan seluruh warga madrasah untuk mencapai visi, misi dan tujuan madrasah. Sebab, tanpa memahami visi yang sama dari Kepala Madrasah dan seluruh warga madrasah, maka madrasah tidak akan berkembang dan mengalami penurunan peningkatan mutu atau tidak akan terciptanya madrasah yang efektif. Melalui pengambilan keputusan yang dilakukan secara transparan dengan kompromi atau bermusyawarah, maka hal yang tidak diinginkan dalam proses peningkatan mutu sebagai prestasi tidak akan terjadi.

Berdasarkan beberapa hasil dari observasi atau pengamatan sementara yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan Kepala MAN Asahan dan Tanjung Balai dalam pengambilan keputusan yang dilakukan bersikap adil dan tidak mendiskriminasi dalam mendiskusikan masalah. Selain itu, Kepala MAN Asahan dan Tanjung Balai juga mengarahkan agar saling bekerja sama dalam meningkatkan mutu pendidikan di madrasahnyanya di samping tugas pada bidang masing-masing yang telah diamanahkan kepada mereka dengan berusaha mempengaruhi para pegawainya untuk melakukan tugasnya. Dengan otoritas, keteladanan, pembagian kerja dan keterampilan komunikasi interpersonal yang dapat mendorong berjalannya aktivitas,

pembinaan, ketatausahaan, keuangan dan hubungan dengan masyarakat terkait pencapaian tujuan dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Ide menempatkan madrasah menjadi bagian utama dalam proses pembuatan keputusan dalam peningkatan mutu pendidikan, berbeda dengan konsep mengenai pengelolaan madrasah yang selama ini dipahami oleh masyarakat luas dengan mendominasi kebijakan birokrasi pusat yang menggunakan sistem lama. Dengan ini, perlunya ada perbaikan dalam merespond an mengantisipasi perkembangan zaman yang secara bertahap diupayakan melalui sistem pendidikan yang bermutu.

Mutu adalah ukuran terhadap sesuatu yang diharapkan tercapai dari suatu produk, layanan bagi para pelanggan yang ada. Mutu menggambarkan sifat dasar kebaikan, keindahan dan kebenaran yang membuat sesuatu dengan harapan pelanggan. Mutu pendidikan yang dimaksud disini adalah kemampuan lembaga pendidikan dalam mendayagunakan sumber-sumber pendidikan untuk meningkatkan kemampuan belajar seoptimal mungkin dalam konteks pendidikan.

Mutu optimal yang disebut dengan unggul memiliki beberapa kriteria, yaitu: (1) memiliki prestasi akademik dan non-akademik di atas rata-rata madrasah daerah tersebut, (2) sarana dan prasarana serta layanan lengkap, (3) sistem belajar yang lebih baik dan waktu belajar yang lebih panjang, (4) melakukan seleksi yang cukup ketat terhadap pendaftar, (5) mendapatkan animo besar dari masyarakat, yang dibuktikan dengan jumlah pendaftar



dibanding kapasitas kelas dan (6) biaya madrasah lebih tinggi dari madrasah sekitarnya<sup>8</sup>.

Berhubungan dengan mutu pendidikan, kepala madrasah sebagai manajer perlu mengubah gaya manajemen ke arah yang lebih proaktif dan mengoptimalkan partisipasi semua personil dan *stakeholder* lembaga pendidikan. Peningkatan kualitas personil, pembiayaan, sarana dan prasarana, hubungan dengan masyarakat serta kurikulum harus bermuara kepada peningkatan mutu pembelajaran yang efektif sehingga memiliki budaya ilmiah yang tinggi.

Jiwa kepemimpinan Kepala Madrasah dapat diketahui dari kemampuannya dalam menekel masalah dan mengambil keputusan yang tepat. Keputusan yang tepat merupakan keputusan yang berbobot dan dapat diterima oleh anggota bawahan (guru ataupun staf madrasah). Keputusan seperti ini juga dinamakan dengan keputusan yang mendasarkan diri pada *human relations*<sup>9</sup>. Keputusan yang diambil oleh Kepala Madrasah dapat memberikan dampak besar bagi Madrasah, baik dampak positif atau negatif. Kepala Madrasah harus mampu membedah berbagai permasalahan yang ada dan mengantisipasi segala kemungkinan yang terjadi sebelum menetapkan keputusan. Keputusan ini mungkin sangat berat dan bukan yang terbaik bagi beberapa pihak, akan tetapi keputusan ini harus diambil walaupun memiliki

---

<sup>8</sup> Erawadi Simatupang. L dan M. Walimsah Sitorus, "Pengambilan Keputusan dalam Peningkatan Muu Pendidikan Islam di Madrasah," *Bunayya: Jurnal Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah* 3, no. 1 (2022): 57–81.

<sup>9</sup> Andri Astuti dkk., "Pengambilan Keputusan Dalam Kepemimpinan," *Humantech Jurnal Ilmiah Multi Disiplin Indonesia* 1, no. 9 (2022).

risiko. Kemampuan dalam melakukan sintesis, analisis, dan indentifikasi masalah yang harus dikuasai dengan baik oleh seorang pemimpin, karena semuanya ini bermuara pada pengambilan keputusan. Keputusan yang diambil tentunya harus pilihan yang terbaik bagi sebuah lembaga madrasah dan para anggotanya.

Kepala Madrasah harus menghadapi dilema atau dikotomi seolah berdiri di persimpangan jalan dalam mengambil sebuah keputusan. Pemimpin mengalami pergumulan secara pribadi, apakah sebaiknya dilakukan atau tidak. Masalah yang biasanya muncul adalah jika keputusan yang harus diambil ternyata mengorbankan kepentingan orang lain atau ada risiko tertentu yang akan menjadi beban anggota tim atau pengikutnya<sup>10</sup>. Maka di sini terdapat sebuah solusi bahwa ketika seseorang mengambil keputusan, mayoritas dari mereka membutuhkan pertimbangan dengan diperkuat menampung ide dan saran dari orang-orang terdekat atau yang berada dalam kepemimpinannya. Ini digunakan ketika pemimpin mencoba membuat keputusan yang membutuhkan pemikiran dan setidaknya konsultasi bersama orang yang berada di bawah pimpinannya<sup>11</sup>.

Proses pengambilan keputusan mencakup mengenali masalah, menganalisis masalah, mengembangkan alternatif, memutuskan solusi terbaik dan melaksanakan keputusan ke dalam tindakan efektif. Proses kepemimpinan

---

<sup>10</sup> Yohanes Arianto Nugroho, *Kepemimpinan untuk Mahasiswa: Teori dan Aplikasi* (Jakarta: Penerbit Universitas Katolik Indonesia, 2018), [https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=6jmPDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=buku+kepemimpinan&ots=QOrkvPd2nS&sig=1ySttHKcW0pdHbHfmeT3IOSC1so&redir\\_esc=y#v=onepage&q=buku%20kepemimpinan&f=false](https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=6jmPDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=buku+kepemimpinan&ots=QOrkvPd2nS&sig=1ySttHKcW0pdHbHfmeT3IOSC1so&redir_esc=y#v=onepage&q=buku%20kepemimpinan&f=false).

<sup>11</sup> Dita Prihatna Wati dkk., "Analisis Kepemimpinan Kepala Sekolah di Sekolah Dasar," *Jurnal Basicedu* 6, no. 5 (2022): 7970–77, <https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i5.3684>.

di dalamnya melekat wewenang dan tanggung jawab Menyusun program kerja, melaksanakan dan mengevaluasi dengan mengarahkan bawahannya dalam melakukan program kerja. Pimpinan dalam sebuah lembaga Madrasah harus mempermudah proses pengambilan keputusan dan mengkomunikasikan keputusan terhadap seluruh anggota lembaga untuk mendapatkan dukungan pelaksanaan sebuah keputusan yang sudah diambil. Perhatian orang akan sepenuh hati ke dalam sebuah keputusan jika para anggota terlibat secara langsung atau tidak langsung dalam membuat sebuah keputusan. Sebuah cara yang efektif untuk mencapai dukungan dan komitmen dengan mengajak para guru atau staf lembaga madrasah dalam memecahkan sebuah masalah pada tahap penyusunan sasaran.

Pengambilan keputusan yang baik bukanlah bersifat tambal sulam, akan tetapi dilakukan melalui proses berpikir secara sistematis. Prinsipnya adalah tidak ada kegiatan atau proses tanpa adanya pengambilan keputusan<sup>12</sup>. Apabila lembaga pendidikan ingin meningkatkan mutu pendidikan, seorang *leader* sekaligus *manager* harus lebih banyak mengambil keputusan yang partisipatif atau partisipatori. Pembuatan keputusan partisipatori akan diharapkan menghasilkan lebih baik keputusan, sebab sejumlah pemikiran orang dimanfaatkan untuk memecahkan masalah. Bahkan, apabila orang dilibatkan dalam membuat sebuah keputusan, mereka lebih suka untuk melaksanakan keputusan secara efektif dan peningkatan pengertian karena

---

<sup>12</sup> Longgasari Simatupang dan M Walimsah Sitorus, "Pengambilan Keputusan Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Islam di Madrasah," *Bunayya: Jurnal Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah* 3, no. 1 (2022): 57–81.

keterlibatan langsung serta membantu kesatuan kelompok dalam sebuah lembaga madrasah. Efektivitas keputusan bergantung pada kualitas keputusan dan komitmen keputusan<sup>13</sup>.

Kualitas keputusan mengacu pada aspek teknis dalam keputusan. Keputusan berkenaan dengan kualitas tinggi untuk pengembangan yang dalam hal ini keputusan bersifat konsisten dengan tujuan organisasi yang dicapai dan dengan informasi yang secara potensial dapat diperoleh. Adapun komitmen keputusan mengacu pada penerimaan keputusan para bawahan (guru dan staf pendidik) cenderung menghasilkan perasaan komitmen dan rasa memiliki rasa bersama. Idealnya, Kepala Sekolah atau Madrasah harus lebih tertib, teratur serta melibatkan semua pihak yang terkait sehingga kepemimpinannya juga mencerminkan kepemimpinan demokratis dan partisipatori dalam pengambilan keputusan<sup>14</sup>. Partisipasi dalam keputusan dapat membangun tim kerja, kekuatan komitmen terhadap sasaran lembaga madrasah, dan kontribusi kepada pengembangan Teknik partisipasi dan keterampilan manajerial.

Perilaku Kepala Madrasah sebagai pemimpin memiliki pengaruh atas kinerja dan kepuasan kerja para guru. Hal yang menjadi dasar penekanan bahwa kinerja dan kepuasan anggota adalah hasil dari ragam gaya kepemimpinan seorang pemimpin. Sikap positif orang terbangun terhadap objek yang merupakan alat dalam kepuasan kebutuhan. Hal ini menjadi

---

<sup>13</sup> Muhammad Rifa'i, *Pengambilan Keputusan*, 1 ed. (Jakarta: Kencana, 2020).

<sup>14</sup> Neliwati Neliwati dkk., "Pengambilan Keputusan Dan Peningkatan Mutu Pendidikan Di Smk Negeri 2 Binjai," *Jurnal Guru Kita PGSD* 6, No. 2 (2022): 169, <https://doi.org/10.24114/Jgk.V6i2.31650>.

alasan perlunya pengembangan hubungan pimpinan dengan bawahan. Ada hubungan timbal balik perilaku Kepala Madrasah dengan perilaku para guru sebagai bawahan. Perilaku para guru berpengaruh terhadap perilaku Kepala Madrasah dan perilaku Kepala Madrasah berpengaruh terhadap perilaku para guru. Maka, pengambilan keputusan dalam tinjauan perilaku mencerminkan karakter bagi seorang pemimpin. Oleh karena itu, baik tidaknya keputusan yang diambil bukan hanya dari konsekuensi yang diambilnya melainkan melalui berbagai pertimbangan dalam prosesnya.

Pengambilan keputusan merupakan bagian dari standar daya saing global<sup>15</sup>. Pengambilan keputusan berpotensi melahirkan perubahan iklim pada sebuah lembaga. Mengingat begitu pentingnya peran pengambilan keputusan, tidak jarang pada beberapa Sekolah atau Madrasah menuntut keterlibatan aktif (partisipasi) pendidik dan tenaga kependidikan dalam mendukung proses pendidikan dalam lembaga. Partisipasi akan menjamin bahwa orang-orang memiliki komitmen murni untuk memunculkan rencana dan melaksanakannya. Keterlibatan para pendidik dari semua strata dan organisasi merupakan hal yang sangat penting ketika perubahan dipikirkan. Maka, dari sini perencanaan pengambilan keputusan partisipatif dan pengembangannya adalah hal yang penting.

Pengambilan keputusan partisipatif merupakan sebuah cara untuk mengambil keputusan sebagai penentu dan memilih satu alternatif dari berbagai alternatif yang dilakukan dengan musyawarah dan demokratis dalam

---

<sup>15</sup> Simatupang dan Sitorus, "Pengambilan Keputusan Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Islam di Madrasah."

mencapai mutu pendidikan yang telah dirancang atau ditentukan sebelumnya. Dalam pengambilan keputusan partisipatif oleh Kepala Madrasah dapat dilakukan dengan empat Teknik sesuai dengan yang diterapkan oleh Muslim<sup>16</sup> mengemukakan bahwa keputusan partisipatif, yaitu; sumbang saran (*Brainstorming*), Teknik kelompok nominal (*The Nominal group technique* NGT), Teknik delphi dan kelompok mutu (*Quality circles*).

Kepala Madrasah selalu pimpinan lembaga tentunya diharapkan mampu memaksimalkan seluruh sumber daya yang dimiliki dalam pengelolaan lembaga madrasah, sehingga program-program yang dilaksanakan dapat tercapai dengan baik. Kepala Madrasah dalam mengambil keputusan terkait dengan kebijakan-kebijakan madrasah yang dijalankan harus mengacu pada pengambilan keputusan yang bersifat partisipatif dalam memaksimalkan seluruh sumber daya yang ada dalam meningkatkan mutu pendidikan. Berdasarkan penjelasan yang telah dituliskan di atas, dengan demikian Kepala Madrasah sebagai pemimpin harus memahami teori ataupun aplikasi pengambilan keputusan, sebab pengambilan keputusan merupakan salah satu unsur terpenting dalam meningkatkan mutu pendidikan. Kepala Madrasah dalam menjalankan kepemimpinannya harus mampu membuat keputusan untuk memajukan lembaganya.

Perilaku Kepala Madrasah harus dapat mendorong kinerja para tenaga pendidik dengan mendemo rasa bersahabat, dekat dan penuh dengan pertimbangan terhadap para tenaga pendidik baik sebagai individu atau

---

<sup>16</sup> Ahmad Muslim, "Pengambilan Keputusan Partisipatif Kepala Sekolah Di Mts Nw Nurul Ihsan Tilawah," *Jurnal Paedagogy* 5, No. 1 (2018).

kelompok. Kinerja kepemimpinan yang dilakukan Kepala Madrasah adalah sebagai upaya yang dilakukan dan hasil yang diperoleh oleh Kepala Madrasah dalam mengimplementasikan manajemen madrasah untuk mewujudkan Mutu pendidikan secara efektif, efisien, produktif, dan akuntabel. Peran kepemimpinan Kepala Madrasah didefinisikan sebagai seperangkat perilaku yang diharapkan untuk dilakukan seseorang sesuai dengan kedudukannya sebagai pemimpin. Peran pemimpin sangat besar dalam pengambilan keputusan dan mengambil tanggung jawab terhadap hasilnya. Seseorang pemimpin dituntut untuk memiliki keterampilan, yakni keterampilan teknis meliputi keterampilan dalam menerapkan pengetahuan dan keahlian yang dimiliki, keterampilan manusiawi meliputi keterampilan kerja sama, memahami, dan memotivasi orang lain dan keterampilan konseptual berkaitan dengan kemampuan pengambilan keputusan<sup>17</sup>.

Penelitian ini akan menggali lebih dalam tentang pengambilan keputusan partisipatif yang diterapkan oleh Kepala Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Asahan dan Tanjung Balai. Tujuan utamanya adalah untuk memahami bagaimana proses, implementasi dan evaluasi diterapkan dalam mengambil keputusan partisipatif untuk meningkatkan mutu pendidikan. Dengan menggunakan metode penelitian kualitatif, penelitian ini akan mencari pemahaman mendalam tentang proses, implementasi dan evaluasinya dalam pengambilan keputusan partisipatif melalui observasi partisipan, wawancara mendalam, pengumpulan data langsung di lapangan dan analisis tematik.

---

<sup>17</sup> Muhammad Rifa'i, *Pengambilan Keputusan*, (Jakarta: Kencana, 2020).

## **B. Fokus dan Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan konteks penelitian yang telah dipaparkan sebelumnya, maka dapat ditarik benang merah dalam penelitian ini menjadi fokus penelitian, yaitu Proses pengambilan keputusan partisipatif, implementasi keputusan, dan evaluasi pengambilan keputusan partisipatif. Adapun pertanyaan penelitian tersebut dapat dirinci sebagai berikut:

1. Bagaimana proses pengambilan keputusan partisipatif yang dilakukan Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan?
2. Bagaimana implementasi pengambilan keputusan partisipatif Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan?
3. Bagaimana evaluasi pengambilan keputusan partisipatif Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan focus dan pertanyaan penelitian yang telah disebutkan pada sub sebelumnya, maka terdapat tujuan dalam penelitian, yaitu:

1. Merumuskan proposisi proses pengambilan keputusan partisipatif yang dilakukan Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan
2. Merumuskan proposisi implementasi pengambilan keputusan partisipatif Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan
3. Merumuskan proposisi evaluasi pengambilam keputusan partisipatif Kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan



#### **D. Kegunaan Penelitian**

penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk kepentingan baik secara teoritis maupun praktis. Adapun kegunaan tersebut sebagai berikut:

##### **1. Kontribusi Teoritis**

Penelitian ini menjadi sebuah sumber rujukan dalam penelitian akan datang agar mempermudah dalam menemukan masalah-masalah yang baru atau novelty. Terdapat banyak kajian yang diambil dari penelitian ini, seperti pengambilan keputusan yang dapat dikembangkan menjadi pengambilan keputusan kontribusif atau partisipatif yang lebih kepada tipe atau metode dalam melaksanakan pengambilan keputusan partisipatif. Hal ini juga memberikan rujukan yang dapat menunjang para akademisi, khususnya focus pada Manajemen Pendidikan untuk memanfaatkan penelitian sebagai bahan temuan yang fleksibilitas agar bisa menuntaskan masalah yang terjadi di lapangan sesuai dengan kebutuhan.

##### **2. Kontribusi Praktik**

Penelitian ini tidak hanya sebagai sumber literatur dalam penelitian berikutnya. Penelitian ini juga dapat merumuskan sebuah solusi bari pada lembaga pendidikan yang akan memberikan kemudahan dalam menjalankan perbaikan untuk meningkatkan mutu pendidikan.

a. Bagi Kepala MAN Asahan dan MAN Tanjung Balai

Penelitian ini diharapkan menjadi sumber rujukan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas Madrasah yang sesuai dengan tujuan, visi dan misi yang sedang dijalani dalam meningkatkan mutu pendidikan.

b. Bagi peneliti yang akan datang

Peneliti ini diharapkan memiliki kontribusi bagi peneliti selanjutnya dalam kajian literatur yang dapat menunjang perbaharuan terhadap penelitian yang akan datang sesuai dengan konteks di lapangan.

c. Bagi Pembaca

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan wawasan dan pengetahuan secara mendalam melalui informasi yang diberikan, baik dari teori ataupun konteks penelitian yang sedang dibahas.

## **E. Penegasan Istilah**

### **1. Secara Konseptual**

#### **a. Kepemimpinan Kepala Madrasah**

Kepala Madrasah merupakan metode pengangkatan yang dapat digolongkan sebagai pemimpin yang resmi (*formal leader*) yang dilihat dari kapasitasnya dalam meraih sebuah pencapaian besar yang telah berperan dalam pengembangan sebuah lembaga madrasah. Peran dan tanggung jawab kepemimpinan Kepala Madrasah yang dapat digolongkan menjadi administrasi dan supervisi yang dapat memimpin institusi pendidikannya melalui perencanaan, mengorganisir, melaksanakan, mengoordinir, mengawasi dan mengevaluasi. Oleh karena itu, kepemimpinan Kepala

Madrasah juga menjadi pusat sentral dalam kerja pengorganisasian madrasah<sup>18</sup>.

b. Pengambilan Keputusan Partisipatif

Pengambilan keputusan partisipatif adalah sebuah cara untuk mengambil keputusan melalui penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratis, dimana pemimpin dan bawahan didorong untuk terlibat secara langsung dalam proses pengambilan keputusan yang dibutuhkan bagi pencapaian tujuan lembaga.<sup>19</sup>

c. Proses Pengambilan Keputusan Partisipatif

Proses pengambilan keputusan merupakan sebuah tahap yang akan dijalani dari sebelum keputusan itu dilaksanakan sampai dengan tahap implementasi atau pelaksanaan. Dalam hal ini, maka terdapat proses atau tahap pengambilan keputusan partisipatif yang akan diambil, yaitu identifikasi masalah, analisis masalah, implementasi dan evaluasi pengambilan keputusan<sup>20</sup>.

d. Implementasi Pengambilan Keputusan Partisipatif

Merupakan bagian dari pelaksanaan pengambilan keputusan partisipatif dengan menunjuk orang tertentu dengan tugas, waktu dan materi tertentu<sup>21</sup>.

---

<sup>18</sup> Sulistyorini Sulistyorini, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah: dalam Pengembangan Sekolah Dasar*, (Malang: Inara Publisher, 2021).

<sup>19</sup> Agus Fahmi, "Pengambilan Keputusan Partisipatif Kepala Sekolah," *Administrasi Pendidikan, FIP IKIP Mataram*, t.t., 25–32.

<sup>20</sup> Sarwandi dkk., *Sistem Pendukung Keputusan* (Deli Serdang: CV. Graha Motra Edukasi, 2023)

<sup>21</sup> Rifa'i, *Pengambilan Keputusan*, 2020.

#### e. Evaluasi Pengambilan Keputusan Partisipatif

Evaluasi dalam pengambilan keputusan partisipatif merupakan implementasi terakhir yang dilakukan guna untuk memberikan inovasi dalam lembaga yang diharapkan adanya perubahan paradigma yang mengarah pada pembaharuan yang menekankan pada nilai, sikap dan dukungan yang berkaitan dengan informasi yang dijadikan peluang dalam memberikan arah terhadap pemberdayaan SDM sehingga terjalin kerja sama, kepercayaan, dalam menjalankan regulasi yang ditetapkan sehingga menghasilkan stabilitas dan sikap yang dijadikan dasar komitmen dalam menetapkan inovasi dalam lembaga<sup>22</sup>.

#### f. Mutu Pendidikan

Mutu pendidikan merupakan perbedaan cara berpikir dalam menuntut kesepakatan antara perencanaan, pelaksanaan, dan berbagai praktisi pendidikan dalam merumuskan kebijakan pendidikan<sup>23</sup>.

### 2. Secara Operasional

Secara operasional, yang dimaksud dengan pengambilan keputusan partisipatif Kepala Madrasah merupakan pengertian bagaimana kebijakan Kepala Madrasah dalam mengambil tindakan untuk mengatasi masalah-masalah yang ada dalam lembaganya, sehingga muncul pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan bawahannya untuk memberikan solusi

---

<sup>22</sup> Rifa'i.

<sup>23</sup> Simatupang dan Sitorus, "Pengambilan Keputusan Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Islam di Madrasah."

pengambilan keputusan secara terbuka yang dapat meningkatkan mutu pendidikan.