

Tanggal diterima	Tanggal direvisi	Tanggal Terbit
28 Januari 2019	27 Februari 2019	25 Maret 2019

**Model Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah di Mts Irsyadud Diniyah
Kabupaten Probolinggo
Tahun Pelajaran 2018/2019**

Devi Mariatul Qiptiah

Dosen Program Studi Bimbingan dan Konseling
Universitas Mochammad Sroedji Jember
Email : devihusein89@gmail.com

Abstract

Decision making is the most important thing that school principals have to perform as part of their role as a school manager. Provided that principals are proficient or has mastered various models for appropriate decision making, both organized and unorganized, in accordance with what is needed by current situations and conditions, the decision might then produce maximum results. This study focused on investigating a model of decision making, be it organized and unorganized, performed by a school principal at at MTs Irsyadud Diniyah Bantaran District, Probolinggo Regency. The general objective of this study was to describe the model of both organized and unorganized level performed by a school principal in MTs Irsyadud Diniyah, Bantaran District, Probolinggo Regency. This study employed a descriptive qualitative approach, the research subjects were selected through purposive sampling technique. Techniques for collecting data were done through interviews, observation, and documentation. Data analysis was carried out through inductive reasonings, and the validity of the data was ascertained through source triangulation and technical triangulation. The results of the study show that, first, the model of decision making performed by a school principal at MTs Irsyadud Diniyah used a model of decision-making on the bases of group discussions, voting, etc. Second, the unorganized decision-making model performed by the principal at MTs Irsyadud Diniyah was based on opinion submission and voting as well as a group-based decision-making model.

Keywords: Model, Decision Making, School Principal.

Abstrak

Pengambilan keputusan merupakan hal paling penting bagi kepala sekolah untuk menjalankan perannya sebagai manajer sekolah. Jika kepala sekolah mahir atau menguasai berbagai model pengambilan keputusan yang tepat, baik keputusan terorganisir maupun keputusan tidak terorganisir sesuai dengan yang diperlukan oleh situasi dan kondisi, maka keputusan akan membuahkan hasil maksimal. Fokus penelitiannya adalah "Bagaimana model kepala sekolah dalam pengambilan keputusan terorganisir dan tidak terorganisir di MTs Irsyadud Diniyah Kecamatan Bantaran Kabupaten Probolinggo?". Tujuan umum penelitian ini adalah "Mendeskripsikan model pengambilan keputusan terorganisir dan tidak terorganisir kepala sekolah di MTs Irsyadud Diniyah Kecamatan Bantaran Kabupaten Probolinggo. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif deskriptif, subyek penelitian melalui teknik purposive sampling. Teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis datanya bersifat induktif, dan keabsahan data menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Hasil penelitiannya adalah pertama, model pengambilan keputusan terorganisir kepala sekolah di MTs Irsyadud Diniyah menggunakan model pengambilan keputusan berdasarkan kompromi dan pemimpin yang memutuskan, model pengambilan keputusan berdasarkan voting, dan model pengambilan keputusan berdasarkan kelompok. Kedua, model pengambilan keputusan tidak terorganisir kepala sekolah di MTs Irsyadud Diniyah menggunakan model pengambilan keputusan berdasarkan pengajuan pendapat dan voting, dan model pengambilan keputusan berdasarkan kelompok.

Kata Kunci: Model, Pengambilan Keputusan

PENDAHULUAN

Membuat keputusan (*decision making*) adalah suatu proses memilih alternatif tertentu dari beberapa alternatif yang ada. Jadi, membuat keputusan adalah suatu proses memilih antara berbagai macam cara untuk melaksanakan pekerjaan. Semakin berpengalaman dalam pengambilan keputusan, semakin besar pula kepercayaan diri yang akan semakin berorientasi pula pada suatu tindakan (Deporter, 2007:67). Jika seorang pemimpin (kepala sekolah) mampu mengambil suatu keputusan dalam batas-batas waktu yang masuk akal, mungkin ia mampu mengambil suatu keputusan yang menguntungkan sehingga sewaktu-waktu muncul peluang-peluang. Di sini seorang kepala sekolah harus cepat mengambil suatu keputusan agar dapat menggunakan kesempatan sebaik-baiknya. Kepala sekolah yang ingin sekolahnya maju dan berkembang, harus dapat memutar akal dengan mengandalkan intuisi, ide-ide yang penuh kreatif dan inovatif.

Kepala sekolah juga harus memandang persoalan dalam konteks yang lebih luas, sambil mengingat bahwa keputusan-keputusan utama akan mempunyai akibat-akibat jangka panjang atas lembaga yang dibawahinya. Seorang wirausaha diharapkan lebih aktif dan lebih kreatif, karena ia harus membuat keputusan tanpa bantuan data-data kuantitatif (data berbentuk angka-angka) atau dukungan staf yang berpengalaman. Keberhasilan seorang kepala sekolah tergantung pada kemampuan membuat keputusan yang meningkatkan kemampuan manajerialnya pada masa yang akan datang. Kemampuan membuat

keputusan dapat diperoleh dari pengalamannya selama bertahun-tahun. Akan tetapi, dalam prakteknya pasti ada saja kesalahan-kesalahan yang harus cepat disadari dan diambil tindakan pembetulannya (Deporter, 2007:68).

Gaya pengambilan keputusan setiap pemimpin berbeda, karena dipengaruhi berbagai hal seperti pengetahuan, keberanian, mental, bahkan jenis kelamin, karena pada dasarnya terdapat perbedaan mental pada laki-laki dengan perempuan (Kartono, 2008:26). Namun pada realitanya perbedaan jenis kelamin tidak menjadi masalah signifikan dalam dunia pendidikan. Yang perlu diperhatikan adalah kemampuan kepala sekolah sebagai manajer yang harus mengambil keputusan untuk menciptakan perkembangan sekolah yang maju dan mampu bersaing dengan sekolah lainnya. MTs Irsyadud Diniyah misalnya, salah satu sekolah di Kecamatan Bantaran Kabupaten Probolinggo yang mengalami perkembangan cukup pesat semenjak pergantian kepala sekolah pada pertengahan tahun pelajaran 2017/2018. Kemajuan pesat ini tentu karena manajer sekolah mampu mengatur dan melaksanakan rencana-rencana sekolah dengan baik sehingga banyak tujuan yang tercapai dengan maksimal.

Hal tersebut membuktikan bahwa kepala sekolah ini mampu mengambil keputusan-keputusan yang tepat dan efektif bagi kepentingan sekolah. Beberapa contoh dari keberhasilannya memajukan MTs Irsyadud Diniyah adalah penambahan kegiatan ekstra kurikuler berdasarkan bakat dan minat para siswa, meraih juara di beberapa olimpiade dan lomba-lomba ekstra

kurikuler, peningkatan kualitas tenaga pendidik dan tenaga kependidikan melalui pelatihan-pelatihan, dan memberantas gagap teknologi. Demikian menurut hasil observasi peneliti pada saat studi pendahuluan (Kartono, 2008:26).

Perubahan sistem sekolah hasil keputusan kepala sekolah ini awalnya kurang mendapat dukungan dari para bawahannya, karena dianggap terlalu ekstrim. Namun dengan caranya yang khas, kepala sekolah ini berhasil meyakinkan para bawahannya agar mendukung hasil keputusan yang telah diambilnya (Kartono, 2008:26). Berdasarkan hal tersebut, peneliti memutuskan MTs Irsyadud Diniyah sebagai tempat penelitian dengan studi kasusnya model pengambilan keputusan kepala sekolah.

Tujuan penelitian ini diharapkan dapat menjadikan model pengambilan keputusan kepala sekolah di MTs Irsyadud Diniyah sebagai inspirasi bagi kepala sekolah lainnya serta para pemimpin di berbagai organisasi dalam memecahkan masalah terutama mengenai pemilihan model dan langkah-langkah dalam pengambilan keputusan baik keputusan terorganisir maupun yang tidak terorganisir. Tujuan lainnya, bagi kepala sekolah di MTs Irsyadud Diniyah Kecamatan Bantaran Kabupaten Probolinggo, dapat dijadikan wacana dan bahan pertimbangan dalam menentukan model pengambilan keputusan.

Fokus penelitian ini mengkaji tentang model kepala sekolah dalam pengambilan keputusan di Madrasah Tsanawiyah Irsyadud Diniyah Kecamatan Bantaran Kabupaten Probolinggo Tahun Pelajaran 2018/2019⁴. Mengingat pengambilan keputusan terdiri dari dua tipe, yakni tipe pengambilan keputusan terorganisir

dan tidak terorganisir, maka akan dijabarkan dalam fokus sebagai berikut:

- a. Bagaimana model kepala sekolah dalam pengambilan keputusan terorganisir di MTs Irsyadud Diniyah Kecamatan Bantaran Kabupaten Probolinggo Tahun Pelajaran 2018/2019?
- b. Bagaimana model kepala sekolah dalam pengambilan keputusan tidak terorganisir di MTs Irsyadud Diniyah Kecamatan Bantaran Kabupaten Probolinggo Tahun Pelajaran 2018/2019?

Bagi para masyarakat dan pembaca, dapat dijadikan inspirasi, motivasi, dan inovasi dalam menentukan model pengambilan keputusan baik dalam sektor formal maupun nonformal, terutama bagi para Kepala Sekolah/Madrasah agar dapat dijadikan bahan perbandingan dan inspirasi baru dalam menentukan model pengambilan keputusan. Bagi peneliti, sebagai tolok ukur kedalaman pengetahuan, inspirasi dan inovasi tentang model pengambilan keputusan terorganisir dan tidak terorganisir.

Konsep kajian teori dalam studi ini, dalam *leadership* dan manajemen dikenal beberapa model dalam pengambilan keputusan menurut Abbas (2007:49) antara lain : *Pertama*, Model persetujuan cepat (*quick agreement*), yaitu model pengambilan keputusan ketika diskusi berjalan lancar dan tidak mendapat kritikan yang mendasar, sehingga dengan cepat dapat diambil keputusan. Pengambilan keputusan melalui model ini dapat dilakukan bila persoalan yang diangkat dalam agenda rapat bukanlah isu penting, sehingga dampaknya tidak terlalu besar bagi peserta rapat; *Kedua*, model pemimpin yang memutuskan. Model pengambilan

keputusan di mana yang mengambil keputusan adalah pemimpin rapat, tanpa diskusi dan kompromi dengan orang lain. Model ini dapat dilakukan oleh seorang pemimpin yang benar-benar ahli dan menguasai persoalan secara mendalam dan komperhensif; *Ketiga*, model pengambilan keputusan berdasarkan kompromi, yaitu di mana keputusan diambil berdasarkan kompromi dari anggota rapat. Setiap anggota rapat memiliki keinginan yang berbeda antara yang satu dengan yang lain, namun dalam mewujudkan keinginannya, pihak-pihak tersebut bersedia mundur selangkah demi terwujudnya tujuan bersama. Mereka tidak mempertahankan keinginan masing-masing, namun yang paling penting adalah terwujudnya keinginan bersama; *Keempat*, model pengambilan keputusan berdasarkan suara mayoritas, di mana pihak-pihak yang menjadi anggota rapat memiliki hak untuk menyatakan persetujuan terhadap hal-hal yang menjadi isi dari keputusan yang diambil; *Kelima*, Pengambilan keputusan berdasarkan multiple voting. Pengambilan keputusan melalui model ini digunakan untuk mempersingkat atau memprioritaskan daftar yang panjang dari berbagai pilihan; dan *Keenam*, model pengambilan keputusan berdasarkan consensus. Model ini digunakan untuk memecahkan persoalan yang sangat penting, khususnya mengenai proses pengambilan keputusan. Penekanan model ini adalah pada proses yang melibatkan seluruh anggota rapat, sehingga diharapkan akan memperoleh dukungan dari peserta rapat dalam menghasilkan dan menjalankan keputusan yang telah diambil berdasarkan konsensus.

METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian ini menggunakan kualitatif karena akan mendeskripsikan seluruh data tentang model pengambilan keputusan kepala sekolah di Madrasah Tsanawiyah Irsyadud Diniyah dengan pasti, menekankan makna, tidak hanya menguraikan yang terlihat dan terucap, melainkan makna di balik apa yang terucap dan terlihat, serta obyek alamiah tanpa manipulasi oleh peneliti. Sedangkan jenis penelitiannya menggunakan studi kasus karena merupakan studi berdasarkan kasus yang digali dari suatu permasalahan model pengambilan keputusan kepala sekolah. Adapun lokasi yang dipilih adalah Madrasah Tsanawiyah (MTs) Irsyadud Diniyah Kecamatan Bantaran Kabupaten Probolinggo.

Guna menjangkau berbagai informasi terkait model pengambilan keputusan, maka dalam penelitian ini akan menggunakan teknik *purposive sampling* untuk mendapatkan data dari informan yang benar-benar dominan atau merupakan subyek yang paling banyak mengandung ciri-ciri yang terdapat pada informan kunci. Model pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Sumber data dikelompokkan menjadi dua yaitu sumber data primer dan sekunder. Sumber data primer, yakni Kepala Madrasah Tsanawiyah Irsyadud Diniyah Kecamatan Bantaran Kabupaten Probolinggo Tahun Pelajaran 2018/2019, dan sebagai klarifikasi atas informasi yang didapat dari kepala sekolah, maka peneliti juga menjadikan guru dan karyawan Madrasah Tsanawiyah Irsyadud Diniyah Kecamatan Bantaran Kabupaten Probolinggo sebagai sumber data primer. Sumber data sekunder, yakni foto-foto dan dokumen

kegiatan Kepala Madrasah Tsanawiyah Irsyadud Diniyah Kecamatan Bantaran Kabupaten Probolinggo.

Analisis data bersifat induktif, dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat wawancara, observasi, dan dokumenter, peneliti sudah melakukan analisis terhadap data yang diperoleh. Bila data yang diperoleh dianggap belum memuaskan, maka peneliti melanjutkan pencarian data sampai tahap tertentu, sehingga diperoleh data yang dianggap kredibel. Dalam aktivitas analisis ini dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data menggunakan Model Miles And Huberman yang terdiri dari tiga tahapan yaitu *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing / verification* (Sugiyono, 2009:246). Adapun untuk menguji keabsahan data dalam penelitian ini digunakan triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Sedangkan triangulasi teknik digunakan untuk menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek data ke sumber yang sama dengan teknik yang berbeda (Sugiyono, 2010:373).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

a. Model pengambilan keputusan terorganisir

Dalam penelitian ini, sebagaimana berbagai data yang peneliti dapatkan melalui wawancara mengenai model pengambilan keputusan, kepala sekolah mengatakan secara panjang lebar

mengenai model-model yang dipilih untuk mengambil suatu keputusan.

1) Model pengambilan keputusan terorganisir secara kompromi dan pemimpin yang memutuskan

Ketika ditanya oleh peneliti tentang model apa saja yang dipakai untuk mengambil keputusan yang telah terprogram atau terorganisir, responden menjawab bahwasannya setiap model akan berbeda untuk menentukan suatu keputusan, tergantung pada keputusan yang akan diambil serta kondisi saat itu. Misalnya, dalam suatu rapat mingguan, akan dibahas berbagai kegiatan sekolah yang belum berjalan sesuai rencana sebelumnya yang telah disusun secara sistematis, masih ada beberapa kegiatan yang belum berjalan sempurna untuk mencapai tujuan, seperti perlengkapan mengajar yang masih kurang memadai, dan sebagainya.

Dalam rapat mingguan, hal ini diselesaikan secara musyawarah untuk mencapai suatu kesepakatan. Tentu dalam rapat tidak hanya terdiri satu atau dua orang anggota saja, melainkan seluruh guru dilibatkan dalam rapat ini sehingga jelas akan banyak terjadi berbagai gagasan yang berbeda-beda. Dari berbagai perbedaan pendapat tersebut, kepala sekolah harus mampu menyeleksi mana pendapat yang patut diterima, dengan cara menilai pendapat-pendapat tersebut dengan cara yang sopan dan tidak menyinggung perasaan. Penilaian yang diberikan oleh kepala sekolah maka anggota rapat juga akan ikut menilai

pendapat-pendapat lain secara obyektif. Berdasarkan penilaian tersebut, akan ditemukan satu pendapat yang dianggap paling baik dan sudah dikompromikan oleh anggota rapat. Setelah proses kompromi, barulah kepala sekolah menyetujui pendapat yang telah dinilai paling baik oleh kepala sekolah selaku pemimpin rapat dan juga oleh seluruh anggota rapat.

Berdasarkan hasil observasi, jawaban kepala sekolah senada dengan pendapat para guru. Ketika akan diadakan rapat mingguan atas ijin kepala sekolah peneliti mengikuti proses rapat mingguan sampai selesai meskipun hanya terlibat sebagai penonton. Hasil observasi ini peneliti melihat jalannya proses rapat dan hasilnya sesuai dengan yang dikatakan kepala sekolah dan para guru kepada peneliti, yakni kepala sekolah tersebut benar-benar melakukan model pengambilan keputusan terorganisir dengan cara melibatkan seluruh pihak terkait, yakni para guru untuk mengemukakan pendapatnya di hadapan anggota rapat lainnya, kemudian pendapat yang dianggap paling baik oleh kepala sekolah dipilih untuk dijadikan solusi dari pengambilan keputusan.

2) Model pengambilan keputusan terorganisir berdasarkan suara terbanyak

Mengingat pengambilan keputusan tidak hanya dilakukan ketika rapat mingguan, peneliti berusaha menggali lebih dalam mengenai model lain yang dipakai oleh manajer sekolah dalam mengambil keputusan terorganisir pada kegiatan lain yang dianggap sangat signifikan terhadap perkembangan

sekolah. Jawaban singkat yang dilontarkan oleh Kepala Madrasah Tsanawiyah IDIN adalah bahwasannya ia lebih sering mengambil keputusan berdasarkan suara terbanyak. Pada saat yang tidak mendesak untuk diambil suatu keputusan, kepala sekolah ini memberi kesempatan pada pihak terkait untuk memberi suara pada saat pengambilan keputusan dengan catatan peserta rapat harus menjelaskan alasannya. Jadi pengambilan keputusan berdasarkan voting merupakan hal yang sudah terbiasa untuk memecahkan masalah pada pengambilan keputusan terorganisir. Namun, pilihan yang dijadikan voting berasal dari ide kepala sekolah. Misalnya, terdapat masalah pengeluaran dana yang lebih besar dari perencanaan untuk kegiatan ekstra kurikuler yang sengaja diberlakukan sangat disiplin sejak kepemimpinan kepala sekolah perempuan ini. Karena pengeluaran dana telah diprogram sebelumnya, maka pengambilan keputusan untuk memecahkan masalah ini diambil berdasarkan voting, dengan cara kepala sekolah mencari beberapa ide terbaik yang akan menjadi solusi solutif, kemudian kepala sekolah menyampaikan kepada para guru dan karyawan dan pihak terkait lainnya, kemudian akan diadakan voting terhadap ide-ide yang telah disediakan kepala sekolah tersebut. Ide yang menjadi solusi dengan suara terbanyak akan menjadi pilihan dalam pengambilan keputusan.

3) Model pengambilan keputusan terorganisir secara kelompok

Belum berhenti pada masalah tersebut, peneliti melanjutkan beberapa pertanyaan mengenai pengambilan keputusan dengan cara lain, di antaranya melalui kelompok. Kapan saja kiranya kepala sekolah perempuan ini menggunakan pengambilan keputusan secara kelompok, langsung dijawab olehnya bahwa pengambilan keputusan terorganisir yang dilakukan sekelompok orang memang sering dilakukan mengingat rencana sekolah ke depan merupakan kepentingan berbagai pihak termasuk para guru dan karyawan. Jelas, keterlibatan mereka dalam pengambilan keputusan harus diperhatikan. Pengambilan keputusan secara kelompok biasanya dilakukan secara terprogram. Misalnya para *stake holder*, yang terdiri dari kepala sekolah, sekretaris, bendahara 1, bendahara 2, waka kurikulum, waka kesiswaan, dan tiga orang guru senior, sering kali harus berdiskusi membuat suatu keputusan dengan bertukar pikiran, sudut pandang masalah dan berbagai pendapat lainnya. Sudah jelas, dalam menghadapi masalah yang dianggap cukup serius, kelompok *stake holder* sangat berwenang.

b. Model pengambilan keputusan tidak terorganisir

1) Model pengambilan keputusan tidak terorganisir berdasarkan waktu

Untuk mendapatkan data mengenai model-model pengambilan keputusan tidak terorganisir dari kepala sekolah MTs Irsyadud Diniyah, maka peneliti mengajukan beberapa pertanyaan kepada kepala sekolah, di antaranya “Apa saja model yang dipakai

kepala sekolah dalam mengambil keputusan terorganisir di MTs Irsyadud Diniyah?”. Kepala sekolah ini menjawab sembari agak menyandarkan bahunya ke kursi dan menjelaskan bahwa model yang diambil untuk mengambil keputusan tidak terorganisir cukup variatif. Jika keputusan yang akan diambil mendesak, maka ia memutuskan berdasarkan gagasannya sendiri tanpa melibatkan bawahan. Misalnya ketika rapat kepala sekolah yang hanya melibatkan kepala sekolah dari berbagai sekolah. Dalam rapat tersebut misalnya membahas sekolah mana saja yang tertarik atau berkompeten mengikuti perlombaan, dan masing-masing kepala sekolah harus memutuskan sekolah yang dipimpinya akan mengikuti perlombaan tersebut atau tidak. Jika sudah mendesak seperti itu, maka kepala sekolah mengambil keputusan berdasarkan pertimbangannya sendiri tanpa ada kompromi dari para guru atau *stake holder*.

2) Model pengambilan keputusan tidak terorganisir berdasarkan pengajuan pendapat dan voting

Ditanya mengenai model lain dalam pengambilan keputusan tidak terorganisir, Rahmawati menjelaskan kembali bahwa pengambilan keputusan secara sepihak olehnya hanya dilakukan pada saat pengambilan keputusan yang tidak terprogram dalam waktu yang mendesak dan beresiko. Caranya adalah melalui voting. Misalnya, terjadi perkelahian antar siswa. Dalam menyelesaikan masalah tersebut,

Rahmawati selalu melibatkan para guru untuk turut serta memberi masukan berupa pendapat untuk mengambil suatu keputusan. langkah-langkahnya, Rahmawati mengajak para guru untuk mengidentifikasi masalah, menyiapkan beberapa alternatif, kemudian melakukan voting. Kebiasaan voting yang dilakukan Rahmawati selalu diikuti alasan dari bawahan ketika memberikan suara pada salah satu alternatif keputusan. Jadi masih ada diskusi dan pertukaran pendapat. Jika model tersebut tidak menghasilkan keputusan yang baik, maka model voting dijadikan alternatif oleh kepala sekolah MT's Irsyadud Diniyah ini.

3) Model pengambilan keputusan tidak terorganisir secara kelompok

Jika pada pengambilan keputusan terorganisir kepala sekolah ini masih melakukan dengan pengambilan keputusan kelompok, maka begitu pula dengan pengambilan keputusan tidak terorganisir. Kepala sekolah lulusan pascasarjana di salah satu Universitas Malang ini mengatakan bahwa pengambilan keputusan sangat perlu melibatkan pihak-pihak terkait. Biasanya, pengambilan keputusan kelompok ini dilakukan ketika masalah dianggap sangat penting, seperti terjadi perkelahian antar siswa. "...karena pengaruh lingkungan, tidak jarang anak-anak berkelahi karena masalah sepele. Kejadian tersebut dikarenakan sepulang sekolah mereka salah dalam mengisi waktu senggang..." jelas Rahmawati. "...oleh karena itu, saya berinisiatif untuk mengelompokkan para guru agar mencari

solusi yang bagus untuk mengisi kegiatan melalui *ekskul-ekskul* baru..." tambahnya. Untuk mewujudkan inisiatifnya, kepala sekolah ini mengadakan rapat dengan para guru, mengelompokkan mereka dan meminta mereka untuk mencari solusi kegiatan ekstra kurikuler baru di MT's Irsyadud Diniyah.

Pada saat kelompok pengambil keputusan telah terbentuk, maka dilakukan diskusi dan bertukar informasi mengenai masalah yang akan diselesaikannya. Selang beberapa waktu, maka setiap kelompok menyampaikan solusi-solusi yang telah didiskusikan dengan anggota kelompoknya, kemudian didiskusikan kembali dengan kelompok lain. Tahapan-tahapan pengambilan keputusan kelompok ini dianggap sangat efektif oleh Rahmawati karena melibatkan pihak-pihak terkait serta mengajak mereka untuk memahami masalah yang sedang dihadapi.

Pembahasan

1. Model pengambilan keputusan terorganisir terdiri dari:

a) Model pengambilan keputusan terorganisir berdasarkan kompromi dan pemimpin yang memutuskan

Karena keputusan yang akan diambil telah diprogram sebelumnya, maka kepala sekolah ini memilih model paling mudah dan sederhana. Model ini dilakukan dengan proses kepala sekolah menyampaikan permasalahan kepada bawahan atau pihak terkait, kemudian meminta mereka untuk mencari alternatif. Selanjutnya, kepala sekolah memilih salah satu alternatif

terbaik dan diterapkanlah alternatif tersebut. Pemilihan model tersebut berdasarkan pertimbangan penting atau sangat pentingnya suatu keputusan yang harus diambil. Adapun model yang digunakan oleh kepala sekolah MTs Irsyadud Diniyah sesuai dengan model pengambilan keputusan berdasarkan kompromi yang dipadupadankan dengan model pemimpin yang memutuskan.

Peneliti menyimpulkan demikian karena proses pertama yang dilakukan kepala sekolah MTs Irsyadud Diniyah adalah menyampaikan masalah kepada para bawahan, kemudian meminta bawahan mencari solusi terbaik untuk mengatasi permasalahan tersebut. Upaya melibatkan bawahan ini searah dengan model pengambilan keputusan berdasarkan kompromi yang berprinsip pada keputusan diambil berdasarkan kompromi dari bawahan atau anggota rapat.

Berbicara mengenai gaya pengambilan keputusan, maka berdasarkan model yang dipakai oleh kepala sekolah tersebut sesuai dengan gaya pengambilan keputusan *consultative*. Gaya tersebut merupakan gaya pengambilan keputusan yang mana pemimpin menyampaikan masalah, mengumpulkan saran-saran, kemudian baru diputuskan. Seorang pemimpin memiliki sikap terbuka dengan mengajak anggota rapat duduk bersama untuk menyampaikan masalah yang akan diputuskan.

- b) Model pengambilan keputusan terorganisir berdasarkan suara terbanyak

Pada saat yang tidak mendesak untuk diambil suatu keputusan, kepala sekolah ini memberi kesempatan pada pihak terkait untuk

memberi suara pada saat pengambilan keputusan dengan catatan peserta rapat harus menjelaskan alasannya. Jadi pengambilan keputusan berdasarkan voting merupakan hal yang sudah terbiasa untuk memecahkan masalah pada pengambilan keputusan terorganisir.

Melalui model tersebut, dapat diketahui pula model pengambilan keputusan yang dipakai oleh kepala sekolah di MTs Irsyadud Diniyah yaitu sesuai dengan teori rasional terbatas, yakni konsep bahwa manusia memiliki waktu dan kemampuan kognitif untuk memproses informasi dalam jumlah yang terbatas yang akan digunakannya dalam pengambilan keputusan.

Pada kondisi beresiko, beberapa alternatif keputusan perlu dicermati kemungkinan resiko apa yang akan terjadi. Pengetahuan yang luas sangat diperlukan dalam kondisi ini. Berbagai perkiraan perlu diberikan untuk mempertimbangkan besar kecilnya resiko yang akan diterima. Tindakan tersebut sesuai dengan teori pengambilan keputusan dalam kondisi beresiko yang terdapat dalam buku *Management* karya Stephen P. Robbin dan Mary Coulter pada tahun 2007, yakni di mana kondisi-kondisi yang membuat pengambil keputusan mampu memperkirakan kemungkinan hasil tertentu dari keputusan itu (Robbin, 2007:174).

- c) Model pengambilan keputusan terorganisir berdasarkan kelompok

Mengenai pengambilan keputusan terorganisir yang dilakukan oleh kelompok, model-model yang paling sering digunakan adalah dengan bertukar opini, bertukar sudut pandang, sampai ditemukan suatu keputusan yang memang benar-benar dianggap rasional

dan dapat dipertanggungjawabkan. Kendala-kendala yang paling sering muncul pada saat pengambilan keputusan terorganisir secara kelompok adalah seringkali terdapat beberapa orang yang mendominasi argumen, sehingga memaksakan untuk diterima argumennya oleh anggota kelompok lainnya. Hal tersebut justru akan memperpanjang waktu pengambilan keputusan.

Pengambilan keputusan terorganisir dengan cara kelompok sesuai dengan teori dalam buku *Management* karya Ricky W. Griffin yang menjelaskan bahwa bentuk pengambilan keputusan dalam kelompok dibagi menjadi tiga, yaitu kelompok interaksi, kelompok delphi, dan kelompok nominal (Griffin, 2004:275). Pengambilan keputusan kelompok yang dilakukan oleh kepala sekolah di MT's Irsyadud Diniyah ini cenderung searah dengan kelompok interaksi, yakni kelompok atau tim pengambil keputusan di mana para anggotanya secara terbuka membahas, beradu pendapat, dan setuju pada alternatif terbaik.

2. Model Pengambilan Keputusan Tidak Terorganisir.

a) Model pengambilan keputusan tidak terorganisir berdasarkan waktu

Keputusan yang akan diambil pada waktu mendesak, kepala sekolah di MT's Irsyadud Diniyah ini memutuskan berdasarkan gagasannya sendiri tanpa melibatkan bawahan. Jika sudah mendesak seperti itu, maka kepala sekolah mengambil keputusan berdasarkan pertimbangannya sendiri tanpa ada kompromi dari para guru atau *stake holder*.

Model tersebut sependapat dengan teori model pengambilan keputusan dalam buku *Manajemen Perguruan Tinggi* yang ditulis oleh Syahrizal Abbas yakni model pengambilan keputusan pemimpin yang memutuskan. Dalam teori tersebut dijelaskan bahwa model pengambilan keputusan di mana yang mengambil keputusan adalah manajer, tanpa diskusi dan kompromi dengan orang lain. Model ini dapat dilakukan oleh seorang pemimpin yang benar-benar ahli dan menguasai persoalan secara mendalam dan komperhensif. Konsekuensi dari model ini adalah bertanggung jawab terhadap yang telah dilakukan.

Melalui model tersebut, gaya pengambilan keputusan yang dipakai oleh kepala sekolah di MT's Irsyadud Diniyah hampir senada dengan teori gaya pengambilan keputusan *deceptive* yang berpendapat bahwa *deceptive* adalah gaya pengambilan keputusan yang mana keputusan dibuat oleh seorang pemimpin yang tidak terbuka dan menjalankannya tanpa melibatkan orang lain. Pemimpin memutuskan sendiri apa yang dia inginkan tanpa mengajak orang lain dalam membuat keputusan, padahal keputusan tersebut menyangkut kepentingan orang banyak dalam suatu organisasi. Pemimpin membuat keputusan sendiri berdasarkan kekuasaan yang dimilikinya. Pemimpin pula yang menjalankan keputusan tersebut tanpa melibatkan orang lain. Ia merasa orang lain tidak perlu dilibatkan karena orang lain tidak memiliki kekuasaan itu (Abbas, 2007:49).

b) Model pengambilan keputusan tidak terorganisir berdasarkan pengajuan pendapat dan voting

Berbeda pada pengambilan keputusan dalam waktu yang tidak mendesak, kepala sekolah ini selalu melibatkan para bawahannya untuk turut serta mengambil keputusan yang baik. Caranya adalah melalui voting. Kebiasaan voting yang dilakukan kepala sekolah selalu diikuti alasan dari bawahan ketika memberikan suara pada salah satu alternatif keputusan. Jadi masih ada diskusi dan pertukaran pendapat. Jika model tersebut tidak menghasilkan keputusan yang baik, maka model voting dijadikan alternatif oleh kepala sekolah MTs Irsyadud Diniyah ini.

Dengan model tersebut, keputusan akan cepat diambil dan tidak berlarut-larut. Pengambil keputusan harus tahu kapan harus memutuskan secara cepat, kapan perlu waktu panjang. Kesulitan yang dihadapi kepala sekolah ketika mengambil keputusan yang tidak terprogram ini adalah harus siap mengemban seluruh resiko yang akan terjadi. Untuk meminimalisir hal tersebut maka dibuat *probability note*, yang berisi kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi dengan diambilnya keputusan tersebut. Semua kemungkinan dicatat untuk dicari alternatif penanggulungannya.

Model ini menggunakan pemungutan suara, di mana pihak-pihak yang menjadi anggota rapat memiliki hak untuk menyatakan persetujuan terhadap hal-hal yang menjadi isi dari keputusan yang diambil. Perbedaan antara teori di atas dengan model yang dipakai oleh kepala sekolah MTs Irsyadud Diniyah adalah anggota hanya diminta untuk memberikan suaranya pada salah satu alternatif, maka pada model yang dipakai kepala sekolah tersebut para

anggota selain diminta untuk memberikan suara pada salah satu alternatif juga diharuskan untuk memberi alasan mengapa memilih alternatif tersebut. Sehingga masih ada proses diskusi antar peserta rapat, namun memerlukan waktu cukup lama.

Dilihat dari model pengambilan keputusan tidak terorganisir tersebut, kepala sekolah ini cenderung memiliki gaya pengambilan keputusan *empowered* seperti yang ditulis oleh Abbas dalam bukunya manajemen perguruan tinggi. Dalam buku tersebut dijelaskan bahwa *empowered*, adalah gaya pengambilan keputusan yang mana kelompok diberdayakan untuk membuat keputusan, dan pertimbangan alokasi sumberdaya. Seorang pemimpin tidak mendominasi pengambilan keputusan, dan memberdayakan seluruh potensi kelompok yang dimilikinya untuk menghasilkan keputusan. Ia mengetahui kemampuan kelompok yang diberdayakan, sehingga ia hanya dapat meminta laporan bagaimana keputusan tersebut diambil. Dalam kelompok yang mengambil keputusan terlibat banyak pihak yang memiliki kepakaran tersendiri, sehingga kualitas keputusan akan semakin baik. Pemberdayaan kelompok dengan mengurangi kekuasaan yang dimiliki oleh seorang pemimpin, akan menimbulkan kepercayaan (*trust*) dan dari sinilah kekuatan keputusan yang diambil melalui gaya *empowered* (Abbas, 2007:53).

- c) Model pengambilan keputusan tidak terorganisir berdasarkan kelompok

Pengambilan keputusan kelompok dilakukan oleh kepala sekolah MTs Irsyadud Diniyah ketika masalah dianggap sangat penting.

Kepala sekolah ini mengadakan rapat dengan para guru, mengelompokkan mereka dan meminta mereka untuk mencari solusi. Pada saat kelompok pengambil keputusan telah terbentuk, maka dilakukan diskusi dan bertukar informasi mengenai masalah yang akan diselesaikannya. Selang beberapa waktu, maka setiap kelompok menyampaikan solusi-solusi yang telah didiskusikan dengan anggota kelompoknya, kemudian didiskusikan kembali dengan kelompok lain.

Model pengambilan keputusan tidak terorganisir melalui kelompok ini memiliki beberapa kelebihan. Pertama, pihak yang bersangkutan dapat lebih memahami secara mendalam tentang masalah yang sedang dihadapi. Kedua, pihak bersangkutan yang telah ditetapkan sebagai anggota kelompok pengambil keputusan harus mencari solusi atau gagasan-gagasan terbaik untuk mengatasi permasalahan sehingga anggota perlu mencari banyak cara melalui media-media atau informasi dari orang lain. Ketiga, karena dilakukan oleh kelompok yang terdiri lebih dari satu orang, maka dihasilkan banyak informasi mengenai permasalahan yang dihadapi. Kelima, proses diskusi akan menghasilkan keputusan yang disepakati bersama, sehingga tidak ada pihak yang menyesalkan keputusan yang telah disepakati bersama sehingga seluruh pihak akan merasa bertanggung jawab atas keputusan tersebut. Karena terdapat lebih banyak kelebihan daripada kekurangan, maka pengambilan keputusan tidak terorganisir secara kelompok ini pun sering dilakukan kepala sekolah.

Model pengambilan keputusan berdasarkan kelompok tersebut mirip dengan teori yang ditulis oleh Ricky W. Griffin dalam buku *Management tentang pengambilan keputusan kelompok interaksi*, yakni kelompok atau tim pengambil keputusan di mana para anggotanya secara terbuka membahas, beradu pendapat, dan setuju pada alternatif terbaik (Griffin, 2004:275).

Keuntungan yang dihasilkan adalah pertama, lebih banyak informasi tersedia ketika beberapa orang yang mengambil keputusan. Jika seorang anggota tidak memiliki semua fakta atau keahlian yang sesuai, anggota lain mungkin memilikinya. Kedua, lebih banyak sudut pandang atas masalah, atau pendekatan yang berbeda untuk memecahkan masalah yang ada. Masalah yang dihadapi mungkin baru bagi seorang kelompok namun sudah dikenal baik oleh yang lain. Ketiga, diskusi kelompok menyediakan kesempatan untuk stimulasi intelektual. Hal ini dapat membuat orang-orang memikirkan dan mengeluarkan kreativitas mereka jauh lebih luas daripada yang dimungkinkan dengan pengambilan keputusan perorangan. Keempat, orang-orang yang berpartisipasi dalam sebuah diskusi kelompok lebih mungkin untuk memahami alasan suatu keputusan itu dibuat. Mereka telah mendengar argumen-argumen yang penting, baik untuk alternatif yang dipilih maupun alternatif-alternatif lainnya yang ditolak. Kelima, diskusi kelompok biasanya mengarah pada komitmen yang lebih besar terhadap keputusan. Dengan turut terlibat dalam solusi yang diajukan,

motivasi untuk memastikan bahwa keputusan itu dilaksanakan dengan baik semakin besar.

Tabel 1.

Temuan Fokus Model Pengambilan Keputusan Terorganisir

Fokus	Komponen	Temuan
Model pengambilan keputusan terorganisir kepala sekolah di MTs Irsyadud Diniyah Kecamatan Bantaran Kabupaten Probolinggo Tahun Pelajaran 2018/2019	<p>a. Model pengambilan keputusan terorganisir</p> <p>1) Model pengambilan keputusan terorganisir secara kompromi dan pemimpin yang memutuskan</p> <p>a) Alasan memakai model pengambilan keputusan terorganisir secara kompromi dan pemimpin yang memutuskan</p> <p>b) Kesulitan model pengambilan keputusan terorganisir secara kompromi dan pemimpin yang memutuskan</p> <p>c) Tanggapan guru dan karyawan terhadap model pengambilan keputusan terorganisir secara kompromi dan pemimpin yang memutuskan</p> <p>d) Dampak positif dan negatif model pengambilan keputusan terorganisir secara kompromi dan pemimpin yang memutuskan</p> <p>2) Model pengambilan keputusan terorganisir berdasarkan suara terbanyak</p> <p>a) Kapan digunakan model pengambilan keputusan berdasarkan suara terbanyak</p> <p>b) Kondisi yang dihadapi dalam model pengambilan keputusan berdasarkan suara terbanyak</p> <p>c) Cara mencegah timbulnya masalah</p> <p>3) Model pengambilan keputusan terorganisir secara kelompok</p>	<p>a. Model pengambilan keputusan terorganisir</p> <p>1) Anggota rapat mengajukan gagasan, kemudian mengkompromikan beberapa gagasan yang dianggap paling baik, selanjutnya kepala sekolah memilih satu gagasan terbaik untuk diambil sebagai suatu keputusan.</p> <p>a) Digunakan berdasarkan pertimbangan tingkat kepentingan keputusan yang harus diambil, tidak memerlukan waktu lama, sehingga rapat berjalan efektif dan efisien.</p> <p>b) Memerlukan kejelian, kecerdasan, dan wawasan luas untuk memilih pendapat/gagasan yang paling baik dari beberapa gagasan yang telah dikompromikan</p> <p>c) Para guru dan karyawan mendukung model tersebut karena mereka merasa dibutuhkan dalam rapat karena harus turut serta mengeluarkan pendapat/gagasan untuk menyelesaikan permasalahan.</p> <p>d) Dampak positif: cepat, tidak berlarut-larut, berjalan dengan mudah, guru atau peserta rapat dituntut untuk aktif. Dampak negatif: memiliki ruang waktu diskusi dan berpikir sedikit sehingga anggota rapat hanya memiliki sedikit waktu untuk berpikir merumuskan pendapat/gagasan yang akan disumbangkan dalam rapat.</p> <p>2) Kepala sekolah mencari beberapa ide terbaik yang akan menjadi solusi solutif, kemudian menyampaikannya kepada para guru dan karyawan, selanjutnya diadakan voting/pengambilan suara terbanyak terhadap ide-ide yang telah disediakan kepala sekolah. Ide yang mendapat suara terbanyak akan menjadi pilihan dalam pengambilan keputusan.</p> <p>a) Ketika keadaan tidak mendesak, disesuaikan dengan keadaan.</p> <p>b) Dalam kondisi pasti, langsung dilaksanakan pengambilan keputusan tanpa menyediakan alternatif keputusan. Dalam kondisi tidak pasti, pengambil keputusan menyiapkan alternatif dan mengevaluasi dampak baik dan buruk dari keputusan tersebut. Dalam kondisi beresiko, pengambil keputusan menyiapkan alternatif dan</p>

- mencermati kemungkinan resiko yang akan terjadi.
- c) Membuat rencana untuk memperbaiki masalah yang akan terjadi; membuat catatan hasil identifikasi perkiraan masalah yang akan timbul; membuat alternatif cara untuk menyelesaikan masalah tersebut; melakukan implementasi dan mengevaluasi kembali proses implementasi tersebut.
- 3) Berdiskusi, bertukar pikiran, bertukar sudut pandang masalah.

KESIMPULAN

Adapun kesimpulan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut.

- a) Model kepala sekolah dalam mengambil keputusan terorganisir di Madrasah Tsanawiyah Irsyadud Diniyah Kecamatan Bantaran Kabupaten Probolinggo Tahun Pelajaran 2018/2019 terdiri dari tiga model yaitu: model pengambilan keputusan terorganisir secara kompromi dan pemimpin yang memutuskan, model pengambilan keputusan terorganisir berdasarkan suara terbanyak, dan model pengambilan keputusan terorganisir secara kelompok.
- b) Model kepala sekolah dalam mengambil keputusan tidak terorganisir di Madrasah Tsanawiyah Irsyadud Diniyah Kecamatan Bantaran Kabupaten Probolinggo Tahun Pelajaran 2018/2019 terdiri dari tiga model, yaitu: model pengambilan keputusan tidak terorganisir berdasarkan waktu, model pengambilan keputusan tidak terorganisir berdasarkan pengajuan pendapat dan voting, model pengambilan keputusan secara kelompok.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, Syahrizal. 2007. *Manajemen Perguruan Tinggi*. Jakarta: Kencana.
- Bateman, Thomas, & Snell, Scott A. 2008. *Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Deporter, Bobbi. 2007. *Quantum Success, 8 Kunci Meraih Kesuksesan Luar Biasa*. Bandung: Mizan Pustaka.
- Dokumentasi Bagian Administrasi MTs Irsyadud Diniyah, Tahun pelajaran 2018/2019.
- Griffin, Ricky, W. 2004. *Manajemen*. Terjemahan oleh Gani Gania. Jakarta: Erlangga.
- Kartono, Kartini. 2008. *Psikologi Wanita*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbin, Stephen P. & Coulter, Mary. 2007. *Management*. Yogyakarta: Macanan Jaya Cemerlang.
- Sugiyono. 2009. *Model Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono, 2010. *Model Penelitian Pendidikan Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.