



Pengambilan Keputusan Partisipatif Kepala Madrasah Aliyah Negeri Tanjung Balai Sumatera Utara Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Apriyani^{1*}, Mujamil Qomar², As'aril Muhajir³
Prim Masrokan Mutohar⁴, Sulistiyorini⁵

^{1,2,3,4,5}Universitas Islam Negeri Sayyid Ali Rahmatullah, Tulungagung

*Email Korespondensi: apriyaniapriyani344@gmail.com

Info Artikel	Abstrak
Diterima : 1 Juni 2025 Direvisi : 24 Juni 2025 Diterbitkan : 29 Juni 2025	Penelitian ini bertujuan pada kebijakan kepala madrasah dalam mengambil keputusan partisipatif dalam meningkatkan mutu pendidikan, yakni; (1) Proses pengambilan keputusan partisipatif kepala madrasah dalam peningkatan mutu pendidikan, (2) Implementasi pengambilan keputusan partisipatif kepala madrasah dalam peningkatan mutu pendidikan, (3) Evaluasi pengambilan keputusan partisipatif kepala madrasah dalam peningkatan mutu pendidikan. Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis lapangan yang dilakukan langsung terhadap objek mendapatkan data dan berbagi informasi melalui observasi, dokumentasi dan wawancara. Penelitian ini memberikan hasil bahwa; (1) Proses pengambilan keputusan partisipatif dalam peningkatan mutu pendidikan dimulai dari identifikasi masalah yang telah dikumpulkan berdasarkan fakta dan data, secara langsung atau tidak dengan melibatkan para guru maupun staf dalam mengumpulkan informasi-informasi penting, (2) Implementasi pengambilan keputusan partisipatif dalam meningkatkan mutu pendidikan adalah dengan mengikutsertakan para civitas akademik madrasah dalam mengambil sebuah kebijakan yang bersifat demokratis dan partisipatif, (3) Evaluasi pengambilan keputusan partisipatif dalam meningkatkan mutu pendidikan dengan meninjau ulang kembali masalah-masalah yang berhubungan dengan program secara berulang dan membuat kembali putusan secara partisipatif untuk mengetahui perkembangan program secara berkala.
Kata Kunci: <i>Kepala Madrasah, Keputusan Partisipatif, Mutu, Pendidikan</i>	Abstract <i>This study aims at the madrasah principal's policy in making participatory decisions in improving the quality of education, namely; (1) The process of participatory decision-making of the madrasah principal in improving the quality of education, (2) Implementation of participatory decision-making of the madrasah principal in improving the quality of education, (3) Evaluation of participatory decision-making of the madrasah principal in improving the quality of education. This research method uses a qualitative approach with a field type that is carried out directly on the object to obtain data and share information through observation, documentation and interviews. This study provides results that; (1) The process of participatory decision-making in improving the quality of education begins with the identification of problems that have been collected based on facts and data, directly or indirectly by involving teachers and staff in collecting important information, (2) Implementation of participatory decision-making in improving the quality of education is by involving the academic community of the madrasah in making a democratic and participatory policy, (3) Evaluation of participatory decision-</i>
Cara merujuk artikel ini: Apriyani, dkk.. (2025). Pengambilan Keputusan Partisipatif Kepala Madrasah Aliyah Negeri Tanjung Balai Sumatera Utara Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. <i>Tadribuna: Journal of Islamic Management Education</i> , 5 (2), h. 156-167.	



making in improving the quality of education by reviewing problems related to the program repeatedly and re-making decisions in a participatory manner to find out the development of the program periodically.

Keywords: *Madrasa Head, Decision Making, Participative, Quality, Education*

PENDAHULUAN

Kepala madrasah tentunya memiliki berbagai macam rencana untuk mencapai tujuan madrasah dalam peningkatan mutu pendidikan. Salah satunya dalam melakukan pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan seluruh anggota dan personil dalam madrasah untuk mencapai tujuan, visi dan misi madrasah (Budiarti, 2020), sebab tanpa memahami visi yang sama dari kepala madrasah dan seluruh bawahannya, 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.

Proses pembuatan keputusan dalam peningkatan mutu pendidikan di madrasah ditempatkan ide menjadi bagian utama. Berbeda dengan konsep pengelolaan madrasah, selama ini masih mendominasi terhadap kebijakan birokrasi pusat yang menggunakan sistem lama. Dengan ini, perlunya ada perbaikan dalam merespon dan mengantisipasi perkembangan zaman yang secara bertahap diupayakan melalui sistem pendidikan yang bermutu (Nur Sholeh, 2023).

Mutu adalah ukuran terhadap sesuatu yang diharapkan tercapai dari suatu produk dan pelayanan bagi para *stakeholder* yang ada. Sifat dasar kebaikan, keindahan dan kebenaran digambarkan mutu yang membuat harapan pelanggan (Astuti dkk., 2022). Yang dimaksud mutu pendidikan di sini adalah prestasi lembaga pendidikan

dalam memperdayakan sumber-sumber dari pendidikan dalam peningkatan kemampuan belajar dengan seoptimal mungkin dalam konteks pendidikan (Mahwati Hasibuan, 2024).

Unggul, yang disebut dalam mutu optimal memiliki beberapa kriteria, yakni: Pertama, mempunyai prestasi akademik maupun non akademik di atas rata-rata dari seluruh madrasah daerah yang bersangkutan. Kedua, sarana prasarana dan layanan yang lengkap. Ketiga, sistem belajar dan waktu yang lebih disiplin. Keempat, terhadap calon peserta didik baru dilakukan seleksi yang ketat. Kelima, masyarakat memberikan *feedback* dan respon yang sangat baik dibuktikan dengan jumlah pendaftar yang masuk dibanding dengan kapasitas kelas yang tersedia. Keenam, lebih tingginya biaya madrasah dari madrasah lainnya di daerah tersebut (Simatupang & Sitorus, 2022).

Masih berkaitan dengan mutu dalam pendidikan, sebagai manajer dalam madrasah kepala perlu mengubah bentuk manajemen ke arah yang lebih proaktif dan lebih mengoptimalkan partisipatif ke semua personil dan *stakeholder* lembaga pendidikan. Peningkatan kualitas personil, pembiayaan, sarana dan prasarana, hubungan dengan masyarakat serta kurikulum harus bermuara kepada mutu pembelajaran yang meningkat, efektif hingga mempunyai ilmiah sebagai budaya yang tinggi (Cepi Berlian dkk., 2022).

Diketahui jiwa kepemimpinan kepala madrasah melalui kemampuannya dalam menghadapi masalah dan membuat keputusan yang tepat. Keputusan yang tepat di sini memiliki bobot yang dapat diterima oleh anggotanya (guru maupun tenaga

pendidik lainnya). *Human Relationship* merupakan keputusan yang mendasar dalam hal di atas (Astuti dkk., 2022).

Kepala madrasah dalam pengambilan keputusannya dapat memberikan efek besar bagi madrasah yang dipimpinnya, baik itu positif ataupun negatif. Berbagai permasalahan yang ada dalam madrasah dan menyaipkan segala kemungkinan hal-hal yang terjadi, kepala madrasah harus mampu membedahnya sebelum menetapkan keputusan akhir (Affandi dkk., 2022). Memungkinkan keputusan sangat berat dan tidak yang terbaik bagi beberapa pihak, tetapi keputusan harus diambil meskipun memiliki risiko (Budi Nugroho, 2018). Seorang pemimpin bermuara pada pengambilan keputusan yang merupakan ukuran kemampuannya yang dilakukan sintesis, analisis dan indentifikasi masalah yang dikuasainya. Tentunya yang diambil merupakan sebuah pilihan yang terbaik bagi sebuah madrasah dan bawahannya (Neliwati dkk., 2022).

Dilema yang harus dihadapi oleh kepala madrasah dalam mengolah dan mengambil sebuah keputusan diharuskan kepada kepala madrasah. Masalah yang biasanya sering terjadi adalah jika keputusan yang harus diambil mengorbankan kepentingan orang lain atau memiliki risiko tertentu yang akan menjadi beban anggota dan pengikutnya (Ramli & Ulandari, 2022). Maka, di sini terdapat sebuah solusi bahwa ketika seseorang mengambil keputusan, mayoritas dari mereka membutuhkan pertimbangan dengan memperkuat penampungan ide dan saran dari bawahan yang bernaung pada kepemimpinan kepala madrasah. Pemimpin menggunakan hal ini ketika membuat keputusan membutuhkan pemikiran dan minimal berkonsultasi dengan bawahannya (Wati dkk., 2022).

Mengenali masalah, menganalisis, mengembangkan alternatif, memutuskan solusi dan melaksanakan sebuah keputusan merupakan proses dalam pengambilan keputusan yang efektif. Wewenang dan tanggung jawab, menyusun program kerja,

melaksanakan hingga evaluasi merupakan proses kepemimpinan yang melekat untuk mengarahkan para bawahannya dalam program kerja. Dalam sebuah lembaga, pemimpin harus memudahkan proses dalam pengambilan keputusan dan berkomunikasi tentang keputusan terhadap seluruh anggotanya dalam mendapatkan dukungan pelaksanaan setelah *final* (Nur Sholeh, 2023), jika para anggota terlibat dalam mengambil keputusan, perhatian akan lebih efektif dalam mencapai dukungan dan komitmen yang mengarah pada penyusunan sasaran.

Sifat tambal sulam bukanlah pengambilan keputusan yang baik. Namun, dalam pengambilan keputusan diawali dengan proses berpikir secara sistematis. Tidak ada kegiatan atau proses tanpa terwujudnya kegiatan maupun proses pengambilan keputusan adalah sebuah prinsip (Simatupang & Sitorus, 2022).

Apabila lembaga pendidikan ingin meningkatkan mutu pendidikan, seorang *leader* sekaligus *manager* harus lebih banyak mengambil keputusan yang partisipatif atau partisipatori (Budiarti, 2020). Pembuatan keputusan partisipatori akan diharapkan menghasilkan lebih baik keputusan, sebab sejumlah pemikiran orang dimanfaatkan dalam memecahkan sebuah masalah. Jika dilibatkan semua orang dalam pengambilan Keputusan, melaksanakan secara efektif dan meningkatkan pengertian merupakan hal yang lebih disenangi, karena membantu kesatuan kelompok atau keterlibatannya secara langsung. Kualitas dan komitmen keputusan yang disebabkan oleh efektivitas keputusan (Santi & Hayati Fitrilia, 2021).

Acuan dari kualitas keputusan berada pada aspek teknis dalam keputusan yang berkenaan dengan kualitas tinggi dalam pengembangan yang dalam. Hal ini tujuan dari organisasi yang dicapai dan informasi secara potensial dapat diperoleh. Adapun acuan dari komitmen keputusan adalah dengan penerimaan keputusan para bawahan pimpinan yang dominan menghasilkan perasaan komitmen dan rasa memiliki bersama. Idealnya, kepala madrasah diharuskan lebih tertib, teratur

dan melibatkan seluruh pihak yang berkaitan hingga kepemimpinannya mencerminkan demokratis dan partisipatif dalam pengambilan keputusan (Rifa'i, 2020).

Keputusan partisipasi membangun tim kerja, kekuatan komitmen terhadap sasaran lembaga, dan juga kontribusi terhadap pengembangan teknik partisipasi maupun keterampilan manajerial (Neliwati dkk., 2022). Sebagai pemimpin, sikap kepala madrasah mempunyai pengaruh terhadap kinerja maupun kepuasan para guru. Keadaan yang menjadi dasar penekanan bahwasannya kinerja maupun kepuasan bawahan merupakan hasil dari gaya selingkung kepemimpinan. Positif terhadap orang terbangun terhadap objek yang merupakan alat dalam kepuasan kebutuhan. Hal ini menjadi alasan perlunya pengembangan hubungan pimpinan dengan bawahan (Mubarak & Apriani, 2021). Ada hubungan timbal balik perilaku kepala madrasah dengan sikap para guru yang berperan sebagai bawahan.

Sikap para guru sangat mempengaruhi perilaku kepala madrasah dan begitu juga dengan perilaku kepala madrasah berpengaruh terhadap perilaku para guru sebagai bawahan. Maka dari itu, dalam tinjauan perilaku pengambilan Keputusan mencerminkan karakter seorang pemimpin. Baik atau tidaknya sebuah Keputusan bukan hanya berkonsekuensi dengan diambil sebuah keputusan, melainkan dengan berbagai pertimbangan dalam prosesnya.

Bagian dari standar daya saing global yang merupakan dari pengambilan keputusan berpotensi melahirkan perubahan iklim pada sebuah lembaga (Simatupang & Sitorus, 2022). Teringat pengambilan keputusan yang sangat penting, tidak jarang beberapa sekolah maupun madrasah meminta keterlibatan aktif secara partisipatif pendidik dan tenaga kependidikan untuk mendukung proses pendidikan lembaga. Dalam jaminannya, para partisipan memiliki komitmen murni dalam memunculkan rencana dan melakukannya. Para pendidik yang terlibat adalah hal yang sangat penting

ketika perubahan dipikirkan. Dengan ini, perencanaan pengambilan keputusan partisipatif dan pengembangannya adalah sebuah hal yang penting.

Cara dalam mengambil keputusan sebagai penentu dan memilih satu alternatif dari berbagai alternatif dilakukan dengan musyawarah dan demokratis merupakan alat dari pengambilan keputusan partisipatif dalam mencapai mutu pendidikan yang telah dirancang atau ditentukan sebelumnya. Kepala madrasah dalam mengambil keputusan partisipatif dilakukan empat teknik, yakni: sumbang saran (*Brainstorming*), teknik kelompok nominal (*The Nominal Group Technique NGT*), teknik delphi dan kelompok mutu (*Quality Circle*) (Khosyi'in, 2021).

Kepala Madrasah sebagai pimpinan lembaga tentunya diharapkan mampu memaksimalkan seluruh sumber daya yang dipunya untuk pengelolaan lembaga madrasah sehingga program-program yang telah dilaksanakan tercapai dengan baik. Dalam pengambilan keputusan, kepala madrasah berkaitan dengan kebijakan madrasah yang dijalankan dengan sifat partisipatif untuk memaksimalkan seluruh sumber daya yang ada dalam meningkatkan mutu pendidikan (Riska dkk., 2022).

Penjelasan yang telah dituliskan di atas, sebagai pemimpin, kepala madrasah harus memahami teori atau aplikasi dalam pengambilan keputusan, sebab pengambilan keputusan merupakan salah satu unsur yang paling penting dalam meningkatkan mutu pendidikan. Dalam menjalankan kepemimpinannya, kepala madrasah harus mampu membuat keputusan dalam memajukan lembaganya.

Kepala madrasah harus berperilaku dengan mendorong kinerja para bawahannya dengan mendemo rasa sahabat, dekat dan penuh pertimbangan kepada para tenaga pendidik secara individu ataupun kelompok. Kinerja kepemimpinan dilakukan oleh kepala madrasah sebagai usaha dilakukan dan perolehan hasil yang didapat kepala madrasah dalam pengimplementasian manajemen madrasah

dalam mewujudkan mutu pendidikan secara efisien, efektif, produktif dan akuntabel.

Kepala madrasah dalam memerankan kepemimpinan didefinisikan menjadi seperangkat perilaku yang diharapkan dalam diri seseorang sesuai dengan kedudukannya sebagai pemimpin. Pemimpin berperan sangat besar dalam pengambilan keputusan dan mengambil tanggung jawab terhadap hasilnya (Ridho dkk., 2023). Seseorang pemimpin dituntut untuk memiliki keterampilan, yakni keterampilan teknis meliputi keterampilan dalam menerapkan keahlian dan pengetahuan yang dimiliki, memiliki keterampilan yang manusiawi yakni keterampilan kerja sama, memahami dan memotivasi orang lain, keterampilan konseptual yang berhubungan dengan kemampuan dalam pengambilan Keputusan (Rifa'i, 2020).

Penelitian ini akan mengupas lebih dalam terkait pengambilan keputusan partisipatif yang dilakukan oleh kepala Madrasah Aliyah Negeri Tanjung Balai. Tujuan utamanya adalah untuk memahami bagaimana proses, implementasi dan evaluasi diterapkan dalam pengambilan Keputusan partisipatif sebagai peningkatan mutu pendidikan.

METODE PENELITIAN

Pendekatan kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini dengan menggunakan rancangan penelitian dan jenis lapangan (*field research*) dilakukan peneliti dengan berhubungan langsung terhadap objek, terutama usahanya dalam mendapatkan data dan berbagai macam informasi melalui dokumentasi, observasi dan wawancara. Digunakan penelitian kualitatif dalam penelitian ini untuk meneliti kondisi terhadap objek secara alamiah, dimana peneliti merupakan instrumen kunci.

Sumber data dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi tiga, yakni; (1) *Person*, adalah hasil dari wawancara yang sudah dilakukan peneliti dengan beberapa informan seperti sumber promer yang

merupakan kepala madrasah, kepala bagian kurikulum, kepala bagian tata usaha, guru mata pelajaran, wali kelas, dan anggota OSIM. Sedangkan sumber sekunder dari data ini adalah wali mjid sebagai *stakeholder*. (2) *Place*, merupakan penyajian gambaran situasi, kondisi yang berkaitan dengan masalah yang akan dijelaskan dalam penelitian. (3) *Paper*, merupakan data yang didapatkan melalui dokumen ini adalah data yang berkaitan dengan teori pengambilan keputusan partisipatif kepala madrasah dalam lembaga tersebut.

Teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi, analisis data yang sifatnya induktif atau kualitatif dengan hasil penelitian yang lebih menekankan makna daripada generalisasi (Sugiyono, 2019).

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif karena untuk mendeskripsikan fenomena yang berhubungan dengan apa yang dialami subjek penelitian seperti; perilaku, persepsi, motivasi dan tindakan. Dalam bentuk kata dan bahasa, alamiah dan dimanfaatkan berbagai metode ilmiah merupakan sebuah konteks secara utuh (*holistik*) (J. Moleong, 2021).

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara; (1) Observasi partisipan yang pengumpulan datanya melalui penggabungan teori yang bermacam-macam berhubungan dengan pengambilan keputusan partisipatif dengan hipotesis. (2) Wawancara mendalam dengan proses tanya dan jawab secara langsung dengan mengungkapkan pertanyaan kepada responden (J. Moleong, 2021). (3) Dokumentasi dengan mencari data berhubungan dengan hal-hal berupa catatan, transkrip, buku, notulen, agenda dan lainnya. Menggunakan teknik pengumpulan data dalam mendapatkan keterangan dari lembaga pendidikan tersebut yang meliputi; tujuan historis, letak geografis, struktur organisasi, keadaan para pengajar dan siswa. Dokumentasi yang peneliti gunakan adalah dengan mengumpulkan data yang ada di kantor madrasah, tepatnya diperoleh dari

kepala madrasah, ruangan guru dan ruangan staf tata usaha.

Analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini digunakan dengan analisis data tunggal yang berlokasi di MAN Tanjung Balai, Sumatera Utara. Dalam analisis data penelitian kualitatif, ada tiga alur yang terjadi secara serentak, yakni; 1) pengumpulan data dengan observasi dan wawancara mendalam, 2) Kondensasi data yang menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisir data. 3) Penyajian data dengan mempertemukan pola hubungan dan memberikan kemungkinan adanya kesimpulan. 4) Penarik kesimpulan atau verifikasi dengan membuat pola makna tentang peristiwa-peristiwa yang terjadi (Sugiyono, 2019).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hal yang sangat penting bagi para pemimpin atau manajer adalah pengambilan keputusan. Dalam kepemimpinannya, eksistensi seorang pemimpin dapat dilihat dari berbagai macam bentuk kebijakan dan keputusan yang dikeluarkannya (Najibah dkk., 2023). Kepemimpinan yang mampu membentuk kebijakan dan keputusan merupakan eksistensi dari seorang pemimpin. Pemimpin yang mampu membuat kebijakan dan mengambil keputusan relevan merupakan pimpinan atau manajer yang efektif. Tentunya, dalam pengambilan keputusan sangat penting jika dimulai dengan proses perencanaan, sehingga tahap selanjutnya juga sangat penting untuk dilalui. Dalam penelitian ini, penulis mendapatkan tiga komponen yang berhubungan dengan pengambilan keputusan partisipatif pada kepala MAN Tanjung Balai, antara lain:

1. Proses Pengambilan Keputusan Partisipatif

Hasil observasi yang telah didapatkan dari peneliti terkait proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala MAN Tanjung Balai, salah satunya adalah pada saat perencanaan Penerimaan Peserta Didik

Baru (PPDB) dan pemindahan ruang belajar ke kampus 2 pada tahun ajaran 2024. Penulis melihat dalam rapat perencanaan yang dilakukan oleh kepala madrasah yang sangat aktif dalam berkomunikasi terkait dengan perencanaan yang akan disepakati. Terlihat seluruh komponen madrasah yang dilibatkan dalam pengambilan keputusan, pendidik maupun tenaga pendidik. Terlihat dalam rapat tersebut, kepala madrasah membahas seluruh warga madrasah membahas kegiatan yang berkaitan tentang Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) dan perencanaan pemindahan lokasi belajar-mengajar ke kampus II karena adanya renovasi pada kampus I MAN Tanjung Balai.

Berhubungan dengan proses pengambilan keputusan partisipatif yang dilakukan oleh kepala MAN Tanjung Balai dilakukan dengan komunikasi yang berdasarkan dengan keadaan (nyata). Data yang diambil bukan melalui buku catatan harian, melainkan dengan problem yang hadir dan langsung dikomunikasikan oleh para bawahannya. Melalui wawancara dengan bendahara MAN Tanjung Balai, saat proses pengambilan keputusan pada tahap identifikasi masalah terkait pemindahan ruang belajar, kepala MAN Tanjung Balai langsung mencari solusi agar belajar tetap kondusif, terutama para guru yang lokasinya cukup jauh dari lokasi kampus 2 MAN Tanjung Balai. Dengan adanya keadaan para guru yang seperti itu, maka kebijakan kepala MAN Tanjung Balai sangat diperlukan dengan adanya komunikasi sebelum jatuhnya pemindahan ruang belajar di lokasi yang berbeda.

Proses pengambilan keputusan partisipatif yang diambil oleh kepala MAN Tanjung Balai sangat menjunjung tinggi keadaan para guru. Dilihat dari kondisi madrasah yang lama, ternyata bangunan ini belum sama sekali direnovasi ke pembangunan yang lebih bagus sesuai dengan akreditasinya, begitu juga dengan sarana dan prasarana yang tidak cukup jika dilihat dari banyaknya siswa yang diterima setiap tahunnya.

Sejalan dengan hasil pengamatan yang penulis lakukan, kepala madrasah dalam pengambilan keputusannya menjelaskan bahwa selalu memperhatikan segala aspek; faktor pendukung yang dimiliki dan faktor risiko yang ada. Segala kebijakan yang diambil selalu melewati proses rapat yang melibatkan seluruh komponen pendidikan yang ada (Angga Buana, 2023). Dilakukannya hal ini demi kebaikan bersama, sebab melakukan rapat maka proses analisis dalam kebijakan yang diambil akan lebih matang dan akan datang kebijakan yang dilakukan juga akan dapat diterima baik oleh seluruh warga lingkungan madrasah yang pada akhirnya dalam proses pengambilan keputusan dan pelaksanaannya lebih mudah.

Hasil observasi yang didapatkan berkaitan dengan informasi yang didapat melalui wawancara, dalam proses pengambilan keputusan partisipatif ini kepala madrasah, keputusan dilakukan dalam beberapa langkah sebelum benar-benar keputusan diimplementasikan. Pertama, menjelaskan bahwa kepala madrasah mengambil langkah awal dalam pengambilan keputusan dengan identifikasi atau analisis masalah. Biasanya hal ini dilakukan sepanjang waktu dan puncaknya saat pelaksanaan keputusan atau musyawarah perencanaan. Kedua, memilih opsi kegiatan yang dilakukan. Biasanya hal ini juga dilakukan saat musyawarah bersama seluruh dewan guru, komite madrasah dan juga tokoh masyarakat. Langkah ketiga adalah menganalisis kegiatan yang memungkinkan dilakukan dan kemudian menentukan alternatif kegiatan madrasah.

Langkah yang dilakukan mencakup proses memahami masalah, menentukan alternatif pemecahan masalah, dan menguji pemecahan masalah untuk mengetahui mungkin tidaknya dilaksanakan jika keputusan yang diambil berhubungan dengan pemecahan masalah. Selanjutnya, memilih kegiatan yang akan dilakukan. Kegiatan tersebut juga dilakukan secara bersama-sama saat musyawarah (Safroodin dkk., 2024).

Menjelaskan kepala madrasah bahwa dalam keputusan yang mendesak atau yang sifatnya pemecahan masalah dalam program yang sudah dilakukan sebelum mengambil keputusan, kepala madrasah biasanya mencari banyak informasi tentang masalah yang telah ditemukan untuk dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Tentunya juga melihat topik bahasan yang akan diputuskan seperti apa serta memperhatikan berbagai hal yang harus dipertimbangkan adalah langkah-langkah dalam proses pengambilan keputusan. Namun, dikarenakan banyaknya pihak yang dilibatkan, terkadang kepala madrasah sering membuat *draft* yang akan diajukan nantinya saat rapat baik itu disetujui atau tidak.

2. Implementasi Pengambilan Keputusan

Mengenai implementasi pengambilan keputusan, secara umum kepala madrasah adalah seorang pemimpin yang baik. Apabila kepala madrasah mengetahui apa yang menjadi tanggungjawab dan tugasnya, menjadi tauladan bagi bawahannya, tenang dalam menghadapi permasalahan, dan mempunyai potensi yang profesional.

Implementasi dalam pengambilan keputusan dasarnya dilakukan apabila kepala madrasah dapat menjalankan seluruh rencana yang dibuatnya (Lelawati dkk., 2023). Agar kepala madrasah dapat melaksanakan tugas secara efektif, maka mutlak harus bisa diterapkan dengan kepemimpinan yang baik. Peran dan tanggung jawab kepala madrasah sangatlah berat. Untuk itu, diperlukan kerja sama dengan bawahannya yang terlibat dalam dunia pendidikan dan agar tujuan pendidikan dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

Tahap implementasi pengambilan keputusan secara partisipatif ini, MAN Tanjung Balai menggunakan partisipan yaitu Kepala madrasah, Wakil kepala madrasah, Kepala bagian akademik, Kepala bagian kurikulum, Kepala bagian tata usaha, wali kelas, guru mata pelajaran dan para anggota

OSIM sebagai perwakilan para siswa madrasah.

Tahap implementasi pengambilan keputusan ini, kebijakan kepala MAN Tanjung Baai yang fokus pada program pelajaran dan pelayanan terhadap warga madrasah yang akan diubah dari sebelumnya dikarenakan terjadinya pemindahan lokasi belajar. Adapun hal demikian diutamakan kepala madrasah agar layanan madrasah tetap berjalan dan tetap dapat meningkatkan mutu di lembaga pendidikannya. Kepala madrasah memiliki visi misi yang menjadi pedoman dan arah dalam berpijak merupakan kepala madrasah dalam menjalankan tugas sebagai pimpinan. Keadaan ini digunakan kepalam madrasah dalam menjalankan seluruh rencana yang dibuatnya.

Berusaha semaksimal mungkin MAN Tanjung Balai menjadi contoh yang baik dalam pelaksanaan keputusan yang telah diambil. Tupoksi kepala madrasah berhubungan dengan hal keuangan, kurikulum, personalia, kedisiplinan dan lainnya yang menjadi keputusan tersebut. Selain menjadi tauladan yang baik, pelaksanaan pengambilan keputusan kepala madrasah juga menjadi *leader*, *supervisor*, *administrator* dan juga yang lainnya. Menjadi faktor pendukungnya dalam pelaksanaan pengambilan keputusan yakni para guru secara personil dan adanya kebutuhan begitu juga permintaan.

Tahap implementasi pengambilan keputusan kepala MAN Tanjung Balai, menjelaskan bahwa bahwa pelaksanaannya sudah berjalan dengan baik, jelas dan terarah. Hal ini sejalan pada implementasi dilakukan untuk menunjang para guru agar selalu aktif dan kreatif dalam menumbuhkan rasa tanggung jawab bersama. Jika dari kerja tim dilihat, semua pihak bertanggung jawab pada peran dan tugasnya, yakni kepala madrasah, wakil kepala madrasah, TU dan guru yang berhubungan dalam meningkatkan mutu pendidikan. Presepsi kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan dengan mengambil keputusan, menunjukkan bahwa koordinasi antara

kepala madrasah dan bawahannya berjalan dengan lancar. Koordinasi serta perhatian tersebut menumbuhkan rasa persaudaraan.

Pelaksanaan atau implementasi pengambilan keputusan partisipatif yang dilakukan kepala MAN Tanjung Balai dipengaruhi oleh keluwesannya dalam menerima pendapat bawahannya. Meskipun hal ini biasanya sulit untuk diterima bahwa “musyawarah milik rakyat, memburu adalah milik pemimpin” namun, dengan keberadaannya sebagai pemimpin yang bijaksana dan memiliki nilai kekeluargaan yang tinggi, hal ini dilakukan oleh madrasah demi meningkatkan mutu pendidikan meskipun dalam keadaan yang tidak memungkinkan.

Kegiatan pengambilan keputusan ini sudah dilaksanakan dengan baik, akan tetapi secara demokrasi ada hal yang mungkin tidak disetujui oleh sebagian guru dengan alasan tertentu yang dilihat secara partisipatif. Inilah yang membuat kepala madrasah harus besar hati dan mencari celah untuk disetujui oleh para guru.

Tahap implementasi pengambilan keputusan secara partisipatif yang telah diputuskan di atas telah berjalan dengan baik beberapa tahun yang lalu hingga sekarang selama masa jabatan kepala madrasah masih berlaku (Fahmi dkk., 2024). Hasilnya, dalam mutu pendidikan di MAN Tanjung Balai mengalami peningkatan meskipun terjadinya pembangunan yang berkelanjutan. Hal ini dikarenakan kepala madrasah dan seluruh bawahannya aktif dalam segala kegiatan yang sudah disepakati dan hasil dari keputusan yang telah diambil bersama merupakan kesadaran tanggungjawab bersama untuk dilaksanakan, sehingga pelayanan, program kegiatan dan kurikulum merdeka yang dibuat dalam rangkaian implementasi pengambilan keputusan MAN Tanjung Balai sebagai keputusan yang partisipatif dapat diterima dan dipandang baik oleh kalangan masyarakat sekitar Tanjung Balai dan sekitarnya.

3. Evaluasi Pengambilan Keputusan

Pelaksanaan pengambilan keputusan tidak selamanya berjalan dengan lancar seperti diharapkan. Adakalanya keputusan yang diambil sesuai dengan seharusnya dan adakalanya juga tidak sesuai. Dengan adanya kendala atau hal yang tidak diinginkan terjadi pada saat keputusan telah dibuat, diperlukan adanya evaluasi dalam pengambilan keputusan secara partisipatif (Amani, 2023).

Ditinjau ulang dengan implementasi pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala madrasah dan seluruh jajarannya, terdapat usulan yang membuat evaluasi itu diadakan. Adanya usulan tersebut membuat kepala MAN Tanjung Balai melakukan identifikasi masalah (sesuai dengan proses pengambilan keputusan yang dibuat) kemudian melakukan perkumpulan atau rapat untuk mengevaluasi hasil keputusan sebelumnya melalui usulan yang ditampung dan terakhir mengambil keputusan yang terbaru diajukan.

Evaluasi pengambilan keputusan partisipatif yang dilakukan oleh kepala MAN Tanjung Balai, yakni Bapak Khoirul Amri Hasibuan, M.Pd sekitar seminggu hingga dua minggu setelah keputusan itu diambil. Dilihat dari hasilnya yang selalu ada celah untuk diperbaiki, baik kepala madrasah sendiri atau pihak guru diharuskan untuk mampu melihat apa yang kurang. Dengan demikian, permintaan dan usulan para guru memang tidak boleh lepas dari pegangan kepala madrasah karena hal tersebut sangat berhubungan dengan kualitas mutu madrasah.

Evaluasi pengambilan keputusan yang dilakukan berpengaruh dalam peningkatan mutu pendidikan, kepala madrasah seharusnya tidak memutuskan secara otoriter (mengambil keputusan sendiri). Adanya evaluasi, pada saat peneliti melakukan observasi, terdapat salah satu isi surat dalam kotak saran yang mengatakan bahwa terdapat guru yang tidak menjalankan kesepakatan yang dilakukan pada rapat terakhir dan hal ini sangat

mengganggu guru yang lain dalam menjalankan program kurikulum merdeka.

Adanya keseganan beberapa guru untuk memberitahu secara langsung kepada kepala madrasah tentang keluhannya secara pribadi maupun kelompok guru. Dengan demikian, adanya evaluasi dilakukan oleh kepala madrasah untuk mengatasi permasalahan tersebut tanpa melibatkan nama guru yang membuka keluhannya dan evaluasi ini juga dilakukan untuk kekompakan para guru demi meningkatkan mutu pendidikan.

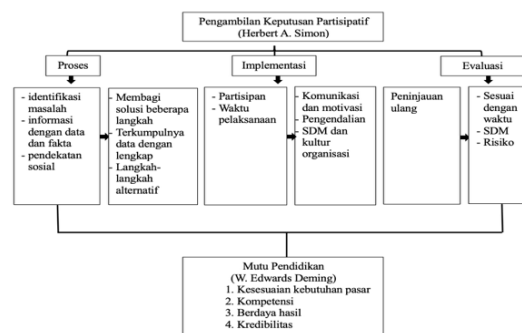
Tahap terakhir dalam pengambilan keputusan yang tidak bisa dilewatkan adalah evaluasi, setiap implementasi pastinya harus dinilai tentang pelaksanaan yang dijalankan. Di sini adalah evaluasi yang melakukan pengukuran berkala mengenai keluaran yang nyata atau bisa disebut dengan hasil. Keluaran yang nyata dibandingkan dengan keluaran yang direncanakan dan apabila terjadi penyimpangan perlu diadakan perubahan dalam pemecahan yang dipilih pelaksanaannya atau dalam sasaran semula. Apabila sasaran semula harus diubah, maka proses pengambilan keputusan secara keseluruhan perlu ditinjau ulang lagi. Bisa jadi terdapat kesalahan dalam memilih alternatif yang tepat dan lainnya yang menyebabkan keputusan tersebut tidak sesuai ataupun tidak tepat.

Kepala madrasah melakukannya baik serta aktif dan bijaksana sesuai dengan prosedur. Dilakukan implementasi pengambilan keputusan dilakukan dengan musyawarah dan melibatkan semua komponen madrasah. Kepala madrasah terbuka dan mau menerima masukan serta kritik yang membangun dari semua pihak. Jika memiliki keputusan yang mendesak, maka kepala madrasah akan memutuskan secara sendiri dengan pertimbangan seluruh peraturan yang berlaku untuk kemaslahatan bersama dan mendukung dalam proses pelaksanaan pengambilan keputusan. Pantauan yang selalu dilakukan kepala madrasah dengan evaluasi terhadap keputusan yang telah dilakukan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dipaparkan oleh kedua madrasah di atas, dapat dilihat bahwa dalam pengambilan keputusan partisipatif kepala madrasah sesuai dengan teori yang dicetuskan oleh Herbert A. Simon, yaitu (Lande & Simon, 2020): pengambilan keputusan partisipatif tentang proses pengambilan keputusan partisipatif semacam ini merupakan tahap awal dalam memutuskan sebuah kesepakatan bersama untuk meningkatkan mutu pendidikan yang berhubungan dengan upaya menjawab pertanyaan bagaimana alternatif yang dilakukan sebelum keputusan diambil dan siapa saja yang diikutsertakan dalam identifikasi masalah sebagai alternatif dari proses pengambilan keputusan.

Implementasi pengambilan keputusan partisipatif kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan memperkuat teori Herbert. Adapun teori dari Herbert upaya implementasi pengambilan keputusan partisipatif merupakan lanjutan dari proses pengambilan keputusan partisipatif yang memiliki beberapa prinsip kegiatan, yaitu penetapan tujuan, strategi, sasaran, program kebijakan, penetapan tujuan, kegiatan-kegiatan internal atau eksternal, pengorganisasian, pemantauan dan pengawasan yang harus dilakukan secara partisipatif dengan melibatkan bawahan sebagai teman dalam pengambilan keputusan.

Evaluasi pengambilan keputusan partisipatif memperkuat teori Herbert. A Simon bahwa seorang pemimpin hendaknya selalu melakukan evaluasi dalam setiap kebijakan yang telah diputuskan secara bersama dengan selalu sensitif dan peka terhadap perubahan atau perkembangan yang terjadi dalam program yang telah diputuskan. Adapun dalam proses evaluasi pengambilan keputusan partisipatif ini, Charels mengisyaratkan adanya jarak peninjauan ulang kembali dengan hasil keputusan akhir yang telah ditetapkan guna melihat sejauh mana peningkatan program tersebut.



Gambar 1. Model Konseptual Pengambilan Keputusan (Menurut Herbert A. Simon, 1982)

KESIMPULAN

Peningkatan mutu dalam lembaga pendidikan bergantung pada kebijakan kepala madrasah, salah satu kebijakan yang sangat berpengaruh adalah pengambilan keputusan yang dilakukan. Begitu juga kepala MAN Tanjung Balai yang melakukan pengambilan keputusan partisipatif dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Terdapat tiga komponen yang dilakukan kepala MAN Tanjung Balai dalam mengambil keputusan partisipatif, yaitu dilakukannya identifikasi masalah terlebih dahulu melalui catatan harian atau *draft*. Implementasi pengambilan keputusan partisipatif kepala MAN Tanjung Balai dengan mengikutsertakan para civitas akademik madrasah dalam mengambil sebuah kebijakan yang bersifat demokratis dan partisipatif. Evaluasi pengambilan keputusan partisipatif kepala MAN Tanjung Balai dengan meninjau ulang kembali masalah-masalah yang berhubungan dengan program secara berulang dan melakukan pembenahan berkala.

REFERENSI

- Affandi, M., Eka Mahmud, M., & Kusasi, M. (2022). Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengambil Keputusan. *Jurnal Isema: Islamic Education Management*, 7(2), 195–212.
- Amani, K. (2023). Evaluasi Program Pengembangan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan

- Kinerja Guru dan Mutu Pendidikan. *Academy of Education Journal*, 14(2).
- Angga Buana, I. (2023). Proses Pengambilan Keputusan dalam Pengembangan Mutu Madrasah (Studi Kasus MAN Insan Cendikia Paser). *JTIK Borneo: Jurnal Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Borneo*, 4(3).
- Astuti, A., Rohmawati, A., Ananta, A., Aprianti, A., & As, I. (2022). Pengambilan Keputusan Dalam Kepemimpinan. 1(9), 1156-1167.
- Budi Nugroho, Y. A. (2018). *Kepemimpinan Untuk Mahasiswa: Teori dan Aplikasi*. Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya.
- Budiarti, R. (2020). *Pengaruh Struktur Organisasi, Kekuasaan Pemimpin, Kepribadian dan Pengambilan Keputusan Komitmen Organisasi Kepala Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri Provinsi DKI Jakarta*. Universitas Negeri Jakarta.
- Cepi Berlian, U., Solekah, S., & Rahayu, P. (2022). Implementasi Kurikulum Merdeka dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Journal of Education and Language Research*, 1(12), 2105-2117.
- Fahmi, A., Sa'di, K., & Muslim, A. (2024). Implementasi Pengambilan Keputusan Partisipatif melalui School Based Management. *Edutech: Jurnal Ilmu Pendidikan dan Ilmu Sosial*, 10(1).
- J. Moleong, L. (2021). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Khosyi'in, A. (2021). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah, Pengambilan Keputusan, dan Budaya Organisasi terhadap Disiplin Kerja. *Chalim Journal of Teaching and Learning*, 1(1), 45-55.
- Lande, S., & Simon, P. (2020). Higher Education Internal Academic Quality Audit Information System. *International Journal of Research Granthaalayah*, 8(11), 277-286.
- Lelawati, N., Nasution, K., & Daulay, K. (2023). Pengambilan Keputusan Perspektif Transdisipliner Manajemen di MAN Padangsidempuran. *Jurnal Ilmiah Universitas*, 23(2).
- Mahwati Hasibuan, S. (2024). Implementasi Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan di Sekolah. *Tadribuna: Journal of Islamic Management Education*, 5(1), 22-34.
- Mubarok, H., & Apriani, N. (2021). Kepemimpinan Kepala madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Al-Ikhwani Kota Pinang. *Tadribuna: Journal of Islamic Management Education*, 2(1).
- Najibah, S., Zohirah, A., & Mu'in, A. (2023). Model Pengambilan Keputusan di Lembaga Pendidikan Islam. *Ta'dib: Jurnal Pendidikan Islam*, 12(2).
- Neliwati, N., Surion2, Z., Rinald, R., & Tamiang, Y. (2022). Pengambilan Keputusan dan Peningkatan Mutu Pendidikan di Smk Negeri 2 Binjai. *Jurnal Guru Kita PGSD*, 6(2), 169.
- Nur Sholeh, E. (2023). Dinamika Sosial dalam Proses Pengambilan Keputusan dalam Manajemen Pendidikan islam. *Attanwir: Jurnal Keislamaan dan Pendidikan*, 14(2), 45-67.
- Ramli, M., & Ulandari. (2022). Implementasi Supervisi Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru dalam Upaya Meningkatkan Kualitas Pembelajaran. *Tadribuna: Journal of Islamic Management Education*, 2(2).
- Ridho, A., Denggan Munthe, A., Andika Shaputra, D., Wahyuni, D., Putri Lubis, L. F., Maysarah, N., & Nasution, I. (2023). Analisis Evaluasi Program Pendidikan dalam Pembelajaran di Sekolah. *JPBB: Jurnal Pendidikan, Bahasa dan Budaya*, 2(2), 211-221.
- Rifa'i, M. (2020). *Pengambilan Keputusan*. Kencana.
- Riska, J., Siraj, A., Fachrul, A., & Rahman, D. (2022). Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja Guru. *Idaarah: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 6(1), 34-45.
- Safroodin, Chotimah, C., & Junaris, I. (2024). Pemanfaatan Aplikasi Evaluasi Diri



madrasah sebagai Sistem Informasi Eksekutif dalam Pengambilan Keputusan Strategis di Madrasah Ibtidaiyah al-Muhtaduun. *Jurnal Penelitian Inovatif*, 4(3).

- Santi, D., & Hayati Fitrilia, N. (2021). Strategi Kepala Sekolah dalam Membangun Kerjasama antara Tenaga Pendidik dan Kependidikan di SMP II Luqman al-Hakim 02 Batam. *Tadribuna: Journal of Islamic Management Education*, 1(2).
- Simatupang, L., & Sitorus, M. W. (2022). Pengambilan Keputusan Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Islam di Madrasah. 3(1), 57–81.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Wati, D. P., Wahyuni, N., Fatayan, A., & Bachrudin, A. A. (2022). Analisis Kepemimpinan Kepala Sekolah di Sekolah Dasar. *Jurnal Basicedu*, 6(5), 7970–7977.