

Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengambil Keputusan

Mohamad Azis Ramdhan¹, Suklani²

Universitas Islam Negeri (UIN) Siber Syekh Nurjati, Indonesia
azisramdhanmohamad@gmail.com¹, suklani@syekhnurjati.ac.id²

Submitted: 17th February 2024 | **Edited:** 11th April 2024 | **Issued:** 01st May 2024

Cited on: Ramdhan, M. A., & Suklani, S. (2024). Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengambil Keputusan. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis*, 4(2), 678-691.

ABSTRACT

The aim of this research is to formulate the leadership of Madrasah heads in decision making. This research method uses a qualitative approach. Data The collection techniques used are documentation studies and text studies in order to find information or data about the leadership of the madrasa head and decision making. That The collected data was analyzed using content analysis techniques and explained descriptively. The results of the research show that the leadership of the madrassah head as the person responsible for making policies in Islamic educational institutions plays a very important role in being able to determine whether the educational institution he leads will be successful or not in accordance with his strategy and leadership in making policies at the madrassah.

Keywords : Leadership, Policies, Manajemen Pendidikan Islam

PENDAHULUAN

Setiap organisasi, baik dalam skala besar maupun kecil, terdapat terjadi perubahan-perubahan kondisi yang dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan eksternal dan internal organisasi. Dalam menghadapi perkembangan dan perubahan yang terjadi maka diperlukan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan yang cepat dan tepat. Proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan yang cepat dan tepat dilakukan agar roda organisasi beserta administrasi dapat berjalan terus dengan lancar

Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan tersebut dilakukan oleh seorang manajer atau administrator. Kemampuan seorang pimpinan dalam membuat keputusan dapat ditingkatkan apabila ia mengetahui dan menguasai teori dan teknik pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. Dengan peningkatan kemampuan pimpinan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan maka diharapkan dapat meningkatkan kualitas keputusan yang dibuatnya, sehingga akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja organisasi.

Begitu juga dalam tahap implementasi atau operasional dalam suatu organisasi, para manajer harus bisa memecahkan masalah dan membuat keputusan dalam rangka

mengendalikan usaha sesuai dengan rencana dan kondisi yang berlaku. Sedangkan dalam tahap pengawasan yang mencakup pemantauan, pemeriksaan, dan penilaian terhadap hasil pelaksanaan dilakukan untuk mengevaluasi pelaksanaan dari pemecahan masalah dan pembuatan keputusan yang telah dilakukan.

Hakikatnya kegiatan dalam suatu organisasi adalah pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Artinya dalam memecahkan masalah harus membuat suatu keputusan maka dibutuhkan informasi yang cukup baik dari internal maupun eksternal organisasi guna memecahkan masalah dan mengambil keputusan yang tepat dan cepat, agar permasalahan yang akan menghambat roda organisasi dapat segera terpecahkan dan terselesaikan sehingga organisasi tersebut dapat berjalan secara efisien dan efektif dalam rangka mencapai suatu tujuan organisasi.

LANDASAN TEORI

Kepemimpinan Kepala Madrasah

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Unsur kuncinya adalah pengaruh yang dimiliki seseorang dan pada gilirannya akibat pengaruh itu bagi orang yang hendak dipengaruhi. Kepemimpinan terjadi pada saat seseorang berusaha mempengaruhi perilaku orang lain atau sekelompok orang tanpa perlu mempersoalkan alasan. (Dharma Agus, 2004 : 136)

Kepemimpinan secara umum dipahami sebagai proses seorang individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai suatu tujuan. Untuk menjadiseorang pemimpin yang efektif, seorang pimpinan harus dapat mempengaruhi seluruh orang yang dipimpinnya melalui cara-cara yang positif untuk mencapai tujuan diinginkan. Hal ini mengandung makna bahwa kepemimpinan merupakan proses untuk mengubah dan mentransformasikan individu agar mau berubah dan meningkatkan dirinya, yang didalamnya melibatkan motif dan pemenuhan kebutuhan serta penghargaan terhadap para bawahan

Dengan demikian secara sederhana kepala madrasah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberikan tugas tambahan untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Jadi,

kepemimpinan kepala madrasah adalah kemampuan kepala madrasah dalam mengarahkan dan mengatur segala sumber daya yang dimiliki sekolah untuk mencapai tujuan. Madrasah adalah organisasi yang kompleks sehingga memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi. Oleh sebab itu kepala madrasah yang berhasil mencapai tujuan madrasah, serta tujuan dari para individu yang ada dalam lingkungan madrasah, harus memahami dan menguasai peranan organisasi serta hubungan kerja sama antar individu untuk membantu agar kepala madrasah dapat mengorganisasikan madrasah secara tepat, maka diperlukan adanya satu esensi pemikiran yang teoritis. Kepala madrasah juga perlu memahami teori organisasi formal yang akan bermanfaat untuk menggambarkan hubungan kerja sama antar struktur dan hasil sebuah madrasah.

Pemimpin madrasah adalah orang yang banyak mengetahui tentang tugastugasnya dan yang menentukan suasana untuk madrasah mereka. Uraian tersebut menegaskan betapa penting kualitas kepemimpinan kepala madrasah dalam mencapai keberhasilan suatu madrasah. Kepala madrasah sebagai pemimpin harus mampu:

1. Menimbulkan kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri kepada para bawahan dalam melaksanakan tugas masing-masing
2. Memberikan bimbingan dan memberikan arahan kepada para bawahan serta memberi dorongan, memacu dan berdiri di depan demi kemajuan dan memberikan inspirasi dalam mencapai tujuan.

Apabila kepala madrasah ingin berhasil dalam menggerakkan bawahannya maka kepala madrasah harus :

1. Menghindarkan diri dari sikap dan perbuatan yang bersifat memaksa
2. Mampu melakukan tindakan yang melahirkan kemauan untuk bekerja dengan semangat dan percaya diri
3. Mampu membujuk bawahan, sehingga bawahan yakin apa yang dilakukan adalah benar. (Wahjosumidjo, 2005 : 5)

Rivai dan Murni berpendapat bahwa gaya kepemimpinan yang paling efektif adalah kepemimpinan yang disesuaikan dengan tingkat kematangan bawahannya. Gaya kepemimpinan seseorang cenderung mengikuti situasi, artinya seorang pemimpin. Dalam menjalankan kepemimpinan ditentukan oleh situasi tertentu berupa lingkungan kepemimpinan termasuk di dalamnya pengaruh nilai-nilai hidup, nilai budaya, dan tingkat kematangan bawahan. Dengan memperhatikan tingkat kepemimpinan bawahan,

pemimpin akan menentukan gaya kepemimpinan. (Dedi & Rivai, 2009 : 288). Kepemimpinan pada dasarnya dapat digolongkan menjadi beberapa tipe, antara lain gaya otokratis, gaya militeristik, gaya paternalistik, gaya kharismatik, dan gaya demokratis

Pemahaman terhadap visi dan misi madrasah tercermin dari kemampuannya untuk mengembangkan visi dan misi madrasah serta melaksanakan program untuk mewujudkan visi dan misi ke dalam tindakan. Kemampuan mengambil keputusan tercermin dari kemampuannya dalam mengambil keputusan bersama tenaga kependidikan di madrasah untuk kepentingan internal maupun kepentingan eksternal madrasah. Serta kemampuan berkomunikasi tercermin dari kemampuannya untuk berkomunikasi secara lisan dengan tenaga kependidikan, menuangkan gagasan dalam bentuk tulisan dan sebagainya. Dalam hal ini tentunya kepala madrasah harus memahami tugasnya yaitu:

1. Kepala madrasah sebagai manajer

Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan usaha anggota-anggota organisasi serta pemberdayagunaan seluruh sumberdaya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan

2. Kepala madrasah sebagai pemimpin

Kepala madrasah sebagai pemimpin harus mampu memberikan petunjuk, pengarahan, pengawasan dan mampu meningkatkan kemauan tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesionalisme guru.

3. Kepala madrasah sebagai Administrator

Kepala madrasah sebagai administrator pendidikan penanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan pengajaran di madrasah oleh karena itu, untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, kepala madrasah hendaknya memahami, menguasai dan mampu melaksanakan fungsi sebagai administrator pendidikan. Kepala madrasah sebagai administrator hendaknya mampu melaksanakan kegiatan-kegiatan yang berkenaan dengan fungsinya sebagai administrator pendidikan dengan masyarakat. Sebagai administrator yang bertanggung jawab madrasah mempunyai kewajiban menjalankan tugasnya sesuai dengan tujuan madrasah. Selalu berusaha agar segala sesuatu di madrasah berjalan dengan lancar. Tugas ini berhubungan dengan kegiatan-kegiatan menyediakan, mengatur, memelihara dan melengkapi fasilitas material dan tenaga-tenaga personil sekolah. Artinya bahwa kepala madrasah harus berusaha agar semua potensi yang

ada madrasah baik potensi yang ada pada unsur manusia maupun yang ada pada alat, perlengkapan keuangan dan sebagainya dapat dimanfaatkan sebaik-baiknya, agar tujuan madrasah dapat tercapai dengan sebaik-baiknya.

4. Kepala madrasah sebagai supervisor

Supervisor adalah aktivitas menentukan kondisi syarat-syarat yang esensial yang akan menjamin tercapainya tujuan-tujuan pendidikan. Melihat definisi tersebut kepala madrasah sebagai supervisor berarti bahwa hendaknya pandai meneliti, mencari, menentukan syarat-syarat mana sajakah yang diperlukan bagi kemajuan madrasah sehingga tujuan pendidikan di madrasah dapat tercapai.

5. Kepala madrasah sebagai pendidik

Kepala madrasah juga berfungsi sebagai pendidik yang senantiasa memberikan latihan, terkait dengan akhlak dan kecerdasan pikiran. Sehingga tak heran jika banyak yang mengatakan betapa berat dan mulia seorang kepala madrasah yang mendapat tugas tambahan sebagai pendidik.

Pemecahan Masalah

Menurut Stoner (McMurtry & Doris, 2010) masalah merupakan adanya penyimpangan antara pengalaman dengan kenyataan, antara apa yang direncanakan dengan kenyataan, adanya pengaduan dan kompetisi. Menurut Suryabrata (McMurtry & Doris, 2010) masalah merupakan kesenjangan antara harapan dengan kenyataan, antara kebutuhan dengan yang tersedia, antara yang seharusnya dengan yang ada. Sedangkan John Dewey dan Kerlinger (McMurtry & Doris, 2010) mendefinisikan bahwa permasalahan adalah kesulitan yang dirasakan oleh orang awam maupun peneliti, permasalahan juga dapat diartikan sebagai suatu yang menghalangi dalam mencapai tujuan.

Jadi masalah merupakan penyimpangan antara yang direncanakan dengan kenyataan yang menimbulkan kesulitan bagi orang yang menghadapinya.

Pemecahan masalah merupakan bagian dari proses berpikir, sering dianggap proses yang paling kompleks diantara semua fungsi kecerdasan, pemecahan masalah telah didefinisikan sebagai proses kognitif tingkat tinggi yang memerlukan modulasi dan kontrol lebih dari keterambilan-keterampilan rutin atau dasar. Menurut Polya (McMurtry & Doris, 2010) pemecahan masalah merupakan suatu usaha mencari jalan keluar dari suatu kesulitan untuk mencapai suatu tujuan yang tidak segera dapat dicapai.

Sedangkan menurut Utari (McMurtry dan Doris, 2010) menegaskan bahwa pemecahan masalah dapat berupa menciptakan ide baru, menemukan teknik atau produk baru.

Jadi dapat disimpulkan bahwa pemecahan masalah merupakan proses berpikir dalam menentukan usaha mencari jalan keluar dari suatu permasalahan.

Dalam pemecahan masalah tentu tidak bisa secara instan begitu saja dilakukan, melainkan agar suatu permasalahan dapat diselesaikan dengan tuntas, maka perlu adanya proses dalam pemecahan suatu masalah. Menurut McMurtry dan Doris (2010), tahap-tahap pemecahan masalah dapat dilakukan dengan cara:

1. Mengidentifikasi masalah sebenarnya

Mengidentifikasi masalah dapat dilakukan dengan cara mengumpulkan informasi, kemudian menganalisis dan mengidentifikasi masalah, dalam hal ini pemecahan masalah membutuhkan pemeriksaan situasi secara mendalam.

2. Merangkum masalah dengan menggunakan istilah sederhana

Dalam rangkuman masalah tersebut harus dijelaskan permasalahan dalam istilah yang sederhana, spesifik, singkat dan diteliti dengan baik, perlu juga dalam membuat daftar hal-hal negatif yang perlu dipikirkan.

3. Memberi solusi

Apabila telah selesai merangkum masalah, maka dalam menemukan solusi dapat menjadi hal yang mudah atau bahkan menjadi hal yang sulit. Apabila menemukan masalah yang berat maka dapat meminta bantuan kepada orang lain. Dalam memperoleh solusi tidak dapat diperoleh begitu saja, diskusi atau bermusyawarah dengan teman atau guru merupakan hal yang efektif, karena dalam bermusyawarah akan menghasilkan berbagai solusi sehingga dapat memaksimalkan ide-ide.

4. Membuat keputusan

Dalam membuat keputusan perlu pengembangan dua atau tiga solusi yang baik kemudian pilih salah satu yang merupakan hal paling baik dalam pemecahan masalah.

5. Mengambil tindakan

Setelah ditentukannya keputusan yang paling baik, maka langkah selanjutnya adalah mengambil tindakan sesuai dengan solusi yang telah diambil, setelah mengambil tindakan, perlu adanya evaluasi untuk mengetahui bahwa keputusan yang diambil tersebut benar.

Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan (*desicion making*) adalah melakukan penilaian dan menjatuhkan pilihan. Keputusan ini diambil setelah melalui beberapa perhitungan dan pertimbangan alternatif. Sebelum pilihan dijatuhkan, ada beberapa tahap yang mungkin akan dilalui oleh pembuat keputusan. Tahapan tersebut bisa saja meliputi identifikasi masalah utama, menyusun alternatif yang akan dipilih dan sampai pada pengambilan keputusan yang terbaik.

Namun jika dilihat dari pendapat para ahli, maka dapat kita temukan ada begitu banyak definisi atau pengertian pengambilan keputusan menurut ahli diantaranya:

1. G. R. Terry (2012), mengemukakan bahwa pengambilan keputusan adalah sebagai pemilihan yang didasarkan kriteria tertentu atas dua atau lebih alternatif yang mungkin.
2. Claude S. Goerge, Jr (2016), mengatakan proses pengambilan keputusan itu dikerjakan oleh kebanyakan manajer berupa suatu kesadaran, kegiatan pemikiran yang termasuk pertimbangan, penilaian dan pemilihan diantara sejumlah alternatif.
3. Harold dan Cyril O'Donnel (2007), mereka mengatakan bahwa pengambilan keputusan adalah pemilihan diantara alternatif mengenai suatu cara bertindak yaitu inti dari perencanaan, suatu rencana tidak dapat dikatakan tidak ada jika tidak ada keputusan, suatu sumber yang dapat dipercaya, petunjuk atau reputasi yang telah dibuat.
4. P. Siagian (2007), mengemukakan bahwa pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan sistematis terhadap suatu masalah, pengumpulan fakta dan data, penelitian yang matang atas alternatif dan tindakan

Setiap keputusan memiliki fungsi dan tujuan, adapun fungsi dan tujuan dari pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan sebagai suatu kelanjutan dari cara pemecahan masalah yang mempunyai fungsi antara lain:

1. Pangkal permulaan dari semua aktivitas manusia yang sadar dan terarah baik secara individual maupun secara kelompok, baik secara Institusional maupun secara organisasional.
2. Sesuatu yang bersifat futuristic, artinya menyangkut dengan hari atau masa yang akan datang, dimana efeknya atau pengaruhnya berlangsung cukup lama.

Kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam organisasi itu dimaksudkan untuk

mencapai tujuan organisasinya yang dimana diinginkan semua kegiatan itu dapat berjalan lancar dan tujuan dapat dicapai dengan mudah dan efisien. Namun, kerap kali terjadi hambatan-hambatan dalam melaksanakan kegiatan. Hal ini merupakan masalah yang harus dipecahkan oleh pimpinan organisasi. Pengambilan keputusan dimaksudkan untuk memecahkan masalah tersebut.

Penelitian mengenai gaya pengambilan keputusan lebih lanjut diinisiasi dan dilakukan oleh Alan J. Rowe (2005), seorang profesor emeritus dalam bidang manajemen dan organisasi dari Marshall School of Business. Masing-masing gaya pengambilan keputusan ini mempunyai strategi berbeda agar bisa memperoleh hasil yang efektif. Empat gaya pengambilan keputusan yang dikembangkan dari teori kepribadian psikolog Carl Gustav Jung diantaranya yaitu:

1. Langsung (*directive*)

Merupakan suatu jenis pengambil keputusan yang cepat, dimana orang yang memiliki karakter ini tidak ingin membuang waktu berlama-lama dalam melakukan analisis pilihan yang ada dan segera mengambil tindakan yang runtut. Pengambilan keputusan didasarkan kepada pengalaman, sehingga akan sangat mudah menghadapi situasi yang berulang, tetapi cenderung mengalami kesulitan dalam menentukan keputusan untuk situasi baru yang belum pernah dihadapi. Umumnya mereka tidak terlalu tertarik untuk mendengarkan masukan orang lain terutama yang memiliki pandangan berbeda. Bagi seseorang dengan gaya seperti ini, mengambil keputusan yang tepat lebih baik dibanding mengikuti pendapat orang lain.

2. Analitis (*analytic*)

Merupakan suatu jenis pengambil keputusan yang sangat berhati-hati, dan khawatir membuat keputusan yang salah karena tergesa-gesa dan merasa tidak nyaman apabila harus mengambil keputusan segera. Data dan informasi adalah hal yang penting sebagai pertimbangan pengambilan keputusan. Karena harus mempertimbangkan dan menganalisis semua informasi untuk setiap pilihan sebelum memutuskan, seringkali membutuhkan waktu yang lama untuk menghasilkan keputusan. Orang dengan gaya ini menikmati situasi-situasi baru yang tidak pasti, dan berusaha mencari data dan informasi untuk mendapatkan kepastian. Selain itu, terbuka untuk mendengarkan pendapat orang-orang di sekitar,

dan memiliki kemampuan yang sangat baik pada situasi yang menyediakan beberapa pilihan sulit.

3. Konseptual (*conceptual*)

Merupakan suatu jenis pengambil keputusan yang terbuka dengan cara-cara baru dan berani menghadapi risiko, memiliki visi untuk mengambil keputusan jangka panjang, tetapi kurang cepat dalam menentukan rencana tindakan jangka pendek yang harus segera diterapkan. Orang dengan gaya ini memiliki ide-ide yang original dan berbeda, hanya saja kurang terdorong untuk melakukan tindakan nyata hingga dapat mewujudkannya. Mereka lebih menikmati proses berpikir dan merencanakan daripada bertindak, memiliki rasa percaya diri dan optimisme tinggi bahwa keputusan akan membawa keberhasilan, memiliki keinginan yang kuat untuk mencapai prestasi serta mendapatkan pengakuan dari pihak lain, dan lebih mengutamakan intuisi daripada data.

4. Perilaku (*behavior*)

Merupakan suatu jenis pengambil keputusan yang mementingkan dampaknya terhadap orang lain. Seseorang dengan gaya ini memperhatikan kepentingan kelompok yang dianggap lebih utama daripada kepentingan pribadi, sehingga berusaha keras untuk senantiasa menjaga hubungan baik dengan semua pihak. Oleh karena itu, mereka merasa selalu membutuhkan masukan dan saran dari orang lain terlebih dahulu sebelum mengambil keputusan. Mereka akan memastikan keputusan yang diambil akan menyenangkan semua pihak, sehingga tidak perlu terjadi konflik dengan orang lain. Karena sangat bergantung pada lingkungan dan pandangan orang lain, membuat mereka sering berubah-ubah pendapat.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah studi dokumentasi dan telaah teks dalam rangka mencari informasi atau data tentang kepemimpinan keluarga sebagai institusi pendidikan Islam. Sumber data terdiri atas buku-buku referensi tentang kepemimpinan keluarga, jurnal hasil penelitian tentang kepemimpinan keluarga. Data yang dikumpulkan dianalisis dengan teknik analisis isi (*content analysis*) dan dijabarkan secara deskriptif.

HASIL PENELITIAN

Proses Penyelesaian Masalah di Madrasah Aliyah (MA) Salafiyah Cirebon

Model kepemimpinan MA Salafiyah Cirebon untuk menyikapi semua permasalahan di madrasah dengan cepat dan tepat, baik itu permasalahan yang dihadapi oleh para guru atau murid di madrasah, hal tersebut dimaksudkan agar permasalahan itu tidak berlarut-larut sehingga dapat terselesaikan dengan baik dan cepat. Dengan begitu guru bisa bekerja dengan baik dan murid-murid bisa belajar dengan tenang.

Kepala madrasah membuat berbagai rencana strategis demi kemajuan madrasah. Rencana strategis dibuat dalam berbagai bidang, antara lain: keimanan, akhlak mulia, intelektual, ketrampilan, kesiswaan, kepegawaian, pembelajaran, manajemen berbasis madrasah, dan peran serta masyarakat.

Adapun Upaya yang dilakukan Kepala Madrasah dalam upayanya menyelesaikan masalah yang terjadi di MA Salafiyah Cirebon dilakukan dengan mengedepankan pada musyawarah dewan guru dengan mengundang kehadiran para dewan guru dalam satu pertemuan khusus selanjutnya memaparkan suatu permasalahan terkait dengan keputusan yang akan diambil. Perumusan Pengambilan keputusan hendaknya meliputi komponen-komponen identifikasi masalah, merumuskan tujuan, merumuskan alternatif solusi, menentukan kriteria pemilihan alternatif solusi, dan penentuan pilihan alternatif pemecahan masalah. Dengan demikian dapatlah dipahami bahwa pengambilan keputusan di MA Salafiyah Cirebon dapat diwujudkan dengan mengenal indikator-indikator dari suatu permasalahan sehingga alternatif solusi permasalahan dengan sendirinya harus relevan dengan inti permasalahan yang dihadapi.

Proses Pengambilan Keputusan di Madrasah Aliyah (MA) Salafiyah Cirebon

Pelaksanaan pengambilan keputusan dimana pemimpin dan bawahan di MA Salafiyah Cirebon sama-sama terlibat dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Melakukan komunikasi yang efektif yaitu dua arah dengan tujuan mengoptimalkan berbagai rencana beberapa program seperti mengadakan kegiatan workshop, menganalisis masalah yang dihadapi madrasah hal tersebut ditujukan untuk kepentingan program kerja di tahun ajaran baru. Selain itu kepala madrasah melakukan monitoring serta evaluasi terhadap guru dan murid untuk meminimalisir penyimpangan terhadap program kerja yang telah direncanakan dan juga melibatkan anggota dengan cara melakukan musyawarah bersama dalam pengambilan keputusan.

Ada tiga jenis pengambilan keputusan di Madrasah Aliyah (MA) Salafiyah Cirebon yaitu yang pertama keputusan strategis. Keputusan strategis adalah keputusan untuk menjawab tantangan dan perubahan lingkungan dan biasanya bersifat jangka panjang.

Keputusan ini diambil oleh kepala Madrasah. Keputusan Strategis mengandung karakteristik khusus yang membedakan keputusan strategis dengan keputusan keputusan yang lain. Tujuan keseluruhan dari pengambilan keputusan strategis adalah untuk memilih strategi alternatif sehingga keunggulan kompetitif jangka panjang dapat tercapai.

Keputusan yang kedua adalah keputusan taktis. Keputusan ini diambil oleh manajemen menengah seperti wakil kepala Madrasah atau bendahara. Pengambilan keputusan taktis terdiri dari pemilihan di antara berbagai alternatif dengan hasil yang langsung atau terbatas yang dapat dilihat. Beberapa keputusan taktis cenderung bersifat jangka pendek seringkali mengandung konsekuensi jangka panjang.

Keputusan yang terakhir adalah keputusan operasional. Keputusan operasional adalah keputusan yang berkaitan dengan kegiatan operasional sehari-hari. Keputusan ini diambil oleh manajemen bawah dalam hal ini adalah guru. Keputusan operasional sangat menentukan efektivitas keputusan strategis yang diambil oleh para manajer puncak. Keputusan operasional ini dilakukan untuk menjalankan kegiatan organisasi sehari-hari atau dilakukan dalam rutinitas organisasi demi berjalannya organisasi tersebut. Keputusan ini biasanya diputuskan tanpa meminta pendapat dari pimpinan terlebih dahulu, jadi langsung diputuskan saat itu juga. Keputusan Strategis

Untuk membedakan keputusan strategis, taktis dan operasional, Kepala Madrasah memberikan contoh sebagai berikut :

Kepala Madrasah membuat keputusan pengelolaan pembelajaran di Madrasah berbasis digital. Keputusan ini bertujuan agar Madrasah bisa mengikuti perkembangan teknologi dan mengefisienkan pembiayaan Madrasah.

Keputusan strategis yang dibuat oleh kepala sekolah diteruskan dengan keputusan taktis dari wakil kepala sekolah dan bendahara. Wakil kepala sekolah bidang ketenagaan membuat keputusan untuk melaksanakan program pelatihan guru dalam menguasai IT. Kemudian dilanjutkan dengan wakil kepala sekolah bidang kurikulum membuat keputusan penyusunan dokumen kurikulum berbasis digital dan penilaian sekolah

menggunakan handphone.

Tiga keputusan dari wakil kepala Madrasah ini didukung oleh bendahara Madrasah dengan membuat keputusan mengalokasikan anggaran pelatihan, penyusunan dokumen kurikulum secara digital dan penilaian Madrasah menggunakan handphone. Sedangkan keputusan operasional dilaksanakan oleh guru. Guru membuat keputusan untuk mengikuti pelatihan IT dan mengelola penilaian berbasis digital.

Peran Kepala Madrasah dalam Penyelesaian Masalah dan Pengambilan Keputusan di Madrasah Aliyah (MA) Salafiyah Cirebon

Kepala madrasah sebagai elemen terpenting dalam pendidikan sangat mempengaruhi terhadap perkembangan dan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah, sehingga Kepala madrasah dituntut untuk melakukan perubahan dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Kepala madrasah berusaha menjadi contoh yang baik sebelum memberikan instruksi kepada bawahan, sehingga guru dan Staf melaksanakan tugas dengan sungguh-sungguh. Suasana madrasah yang harmonis dan kekeluargaan juga menjadi faktor keberhasilan madrasah ini. Hubungan antara kepala madrasah, guru, Staf dan siswa di MA Salafiyah Cirebon sangat akrab. Tolong-menolong dalam mengerjakan tugas terbiasa dilakukan.

Hal yang sama juga disampaikan oleh salah satu guru MA Salafiyah Cirebon dalam pengambilan keputusan kepala madrasah dipengaruhi oleh faktor yang ada dalam diri kepala madrasah tentunya pengalaman-pengalaman yang berkaitan dengan pengambilan keputusan serta kepribadian yang baik dimana kepribadian ini juga sangat mempengaruhi keputusan seseorang. Selain itu juga pengambilan keputusan kepala madrasah dipengaruhi oleh waktu dan orang-orang yang dilibatkan dalam pengambilan keputusan.

Kepemimpinan kepala MA Salafiyah dalam pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah dalam Madrasah nya, sejauh ini sudah berjalan baik. Hal ini dapat dilihat dari proses dan tahapan-tahapan yang dilakukan oleh kepala madrasah yaitu melalui kegiatan bermusyawarah dengan mengidentifikasi, merumuskan tujuan, alternatif solusi, menentukan kriteria pemilihan solusi, dan menentukan solusi sehingga menjadi keputusan. Pelaksanaan pengambilan keputusan kepala MA Salafiyah dilaksanakan

melalui legalisasi keputusan, sosialisasi dan komunikasi, tindakan, pengawasan dan evaluasi.

KESIMPULAN

Adapun Upaya yang dilakukan Kepala Madrasah dalam upayanya menyelesaikan masalah yang terjadi di MA Salafiyah Cirebon dilakukan dengan mengedepankan pada musyawarah dewan guru dengan mengundang kehadiran para dewan guru dalam satu pertemuan khusus selanjutnya memaparkan suatu permasalahan terkait dengan keputusan yang akan diambil. Perumusan Pengambilan keputusan hendaknya meliputi komponen-komponen identifikasi masalah, merumuskan tujuan, merumuskan alternatif solusi, menentukan kriteria pemilihan alternatif solusi, dan penentuan pilihan alternatif pemecahan masalah. Dengan demikian dapatlah dipahami bahwa pengambilan keputusan di MA Salafiyah Cirebon dapat diwujudkan dengan mengenal indikator-indikator dari suatu permasalahan sehingga alternatif solusi permasalahan dengan sendirinya harus relevan dengan inti permasalahan yang dihadapi

Pelaksanaan pengambilan keputusan dimana pemimpin dan bawahan di MA Salafiyah Cirebon sama-sama terlibat dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Melakukan komunikasi yang efektif yaitu dua arah dengan tujuan mengoptimalkan berbagai rencana beberapa program seperti mengadakan kegiatan workshop, menganalisis masalah yang dihadapi madrasah hal tersebut ditujukan untuk kepentingan program kerja di tahun ajaran baru. Selain itu kepala madrasah melakukan monitoring serta evaluasi terhadap guru dan murid untuk meminimalisir penyimpangan terhadap program kerja yang telah direncanakan dan juga melibatkan anggota dengan cara melakukan musyawarah bersama dalam pengambilan keputusan. Ada tiga jenis pengambilan keputusan di Madrasah Aliyah (MA) Salafiyah Cirebon yaitu yang pertama keputusan strategis. Keputusan strategis adalah keputusan untuk menjawab tantangan dan perubahan lingkungan dan biasanya bersifat jangka panjang.

Kepemimpinan kepala MA Salafiyah dalam pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah dalam Madrasah nya, sejauh ini sudah berjalan baik. Hal ini dapat dilihat dari proses dan tahapan-tahapan yang dilakukan oleh kepala madrasah yaitu melalui kegiatan bermusyawarah dengan mengidentifikasi, merumuskan tujuan, alternatif solusi, menentukan kriteria pemilihan solusi, dan menentukan solusi sehingga

menjadi keputusan. Pelaksanaan pengambilan keputusan kepala MA Salafiyah dilaksanakan melalui legalisasi keputusan, sosialisasi dan komunikasi, tindakan, pengawasan dan evaluasi.

DAFTAR PUSTAKA

- A.B. Shani, et.al. (2009). *Behavior In organizations An Experiential Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Agus Dharma. (2004). *Manajemen Supervisi*. Jakarta: Rajawali Press
- Alan J Rowe. (2005). *Creative Intelligence: Discovering the Innovative Potential in Ourselves and Others*. Bandung: Mizan.
- Deddy Mulyadi & Veithzal Rivai. (2009). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- George S, Claude. (2016). *Metode Pengambilan Keputusan*. Depok: Raneka Cipta.
- Harold & Cyril O'Donnel. (2007). *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Kotler, Philip. (2013). *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Erlangga.
- Kurniawan, A. (2018). *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- MCMurtry, J R & Doris D H. (2010). *Pengambilan Keputusan dan Pemecahan Masalah*. Jakarta; PT Indeks.
- Mulyasa. 2004. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Rosdakarya.
- Sahir, Syafrida Hafni. (2021). *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Penerbit KBM.
- Siagian, Sondang P. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Terry, G.R. (2012). *Prinsip-prinsip Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wahjosumidjo. 2005. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Raja. Grafindo Persada.