

Gaya Pengambilan Keputusan dalam Lembaga Pendidikan Islam: Studi Atas Perilaku Pengelola Lembaga Pendidikan Islam

Luluk Fuadah

Institut Agama Islam Negeri Ponorogo, Indonesia
Email: lulukfu123@gmail.com

Nur Kolis

Institut Agama Islam Negeri Ponorogo, Indonesia
Email: nurkolis@iainponorogo.ac.id

Received	Revised	Accepted	Published
10 Januari 2023	5 Mei 2023	8 Mei 2023	9 Mei 2023

Abstract

Decision making is a process of making choices based on considerations to solve problems. In making decisions, each individual or group has a different style. Styles in decision making include directive style, analytical style, conceptual style, and behavioral style. The purpose of this research is to analyze the decision making style in MTs Al-Mukarrom, Ponorogo. This study uses a qualitative method with a phenomenological approach. The research location was at MTs Al-Mukarrom with 35 teacher respondents. Data collection techniques using observation and questionnaires. The instrument collected data using a decision making style questionnaire. At MTs Al-Mukarrom using a combination of behavioral style and directive style.

Abstrak

Pengambilan keputusan merupakan suatu proses menentukan pilihan berdasarkan pertimbangan untuk menyelesaikan masalah. Dalam menentukan keputusan, setiap individu atau kelompok memiliki gaya yang berbeda-beda. Gaya dalam pengambilan keputusan meliputi gaya direktif, gaya analitik, gaya konseptual, dan gaya perilaku. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis bagaimana gaya pengambilan keputusan yang ada di MTs AL-Mukarrom, Ponorogo. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan fenomenologi. Lokasi penelitian di MTs Al-Mukarrom dengan responden Guru sejumlah 35 orang. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi dan angket. Instrumen mengumpulkan data menggunakan lembar kuisioner gaya pengambilan keputusan. Teknik analisis data mengacu pada model Miles dan Huberman dengan tahapan reduksi data, penyajian data, dan verifikasi. Adapun teknik keabsahan data dilihat menggunakan ketekunan dalam mengamati, triangulasi, dan member check. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya pengambilan keputusan di MTs Al-Mukarrom menggunakan kombinasi antara gaya perilaku dan gaya direktif.

Keywords: Gaya Kepemimpinan, Pengambilan Keputusan, Studi Perilaku

Pendahuluan

Pengambilan keputusan adalah mempertimbangkan pilihan paling efektif diantara banyak alternatif. Keputusan berarti menentukan pilihan (*choice*).¹ Pilihan artinya menentukan pilihan lebih dari dua yang dipertimbangkan lebih efektif.² Pengambilan keputusan mendasari beberapa hal meliputi pilihan berdasarkan logika dan pertimbangan, kemungkinan alternative yang dipilih yang terbaik berdasarkan keefektifannya, serta adanya target dan peluang yang diusahakan.³ Pengambilan keputusan adalah proses yang melibatkan seleksi pilihan dengan mempertimbangkan yang paling efektif sehingga diperoleh inti perencanaan yang dapat menyelesaikan masaah. Pengambilan keputusan sama dengan menyelesaikan masalah.⁴ Pengambilan keputusan berkaitan erat dengan fungsi manajemen dimana didalamnya terdapat aktivitas merencanakan, mengola, mengendalikan, dan membuat keputusan.⁵ Pengambilan keputusan merupakan hasil dari pemecahan masalah dan akhir keluarannya adalah keputusan atau kebijakan.⁶ Keputusan dan penetapan digunakan sebagai pedoman dalam mengambil tindakan selanjutnya.

MTs Al-Mukarrom, Ponorogo merupakan salah satu madrasah yang menerapkan kebijakan-kebijakan dengan mengambil keputusan yang berubah-ubah. Berdasarkan observasi lapangan, kecenderungan dalam mengambil keputusan di MTs Al-Mukarrom masih bersifat samar dan belum terlihat secara tepat. Pada berbagai kesempatan gaya pengambilan keputusan yang digunakan seperti bias antara satu ciri-ciri ke ciri yang lain. Maka dari itu, gaya pengambilan keputusan di MTs Al-Mukarrom perlu dianalisis untuk mengetahui gaya mana yang paling sering digunakan. Akibat dari pengambilan keputusan yang samar ini seringkali menimbulkan kesalahpahaman dan akhirnya menjadi masalah internal madrasah yang sebenarnya tidak perlu. Pengambilan keputusan memiliki beberapa gaya diantaranya gaya direktif, gaya analitik, gaya konseptual dan gaya perilaku. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan, pengambilan keputusan dilakukan dengan tipe direktif, namun sifatnya lebih condong ke arah analitik. Atau seringkali proses yang dipakai adalah gaya perilaku, namun hasilnya berdasarkan gaya direktif. Hal tersebut yang menyebabkan bias sehingga kecenderungan mana yang digunakan masih belum terlihat.

Berdasarkan kajian terdahulu milik Ayang Mustika Sari tahun 2020 menunjukkan bahwa persepsi guru terhadap keputusan yang diambil dapat menjadi salah satu hal yang mempengaruhi kerjasama internal lembaga. Selain itu keputusan kepala sekolah akan menentukan pemahaman guru terhadap kebijakan yang diambil sehingga kinerja guru juga akan meningkat. Mengacu pada penelitian tersebut maka strategi pengambilan keputusan

¹ Herson Anwar, "Proses Pengambilan Keputusan Untuk Mengembangkan Mutu Madrasah," *Nadwa: Jurnal Pendidikan Islam* 8, no. 1 (2014): 37–56.

² Dedek Kusnadi, "Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi Vol.15 No.2 Tahun 2015 Pengambilan Keputusan Dalam Perilaku Organisasi Dedek Kusnadi 1," *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi* 15, no. 2 (2015): 52–62.

³ Septi Vatmawati, "Hubungan Konformitas Siswa Dengan Pengambilan Keputusan Karir," *Empati-Jurnal Bimbingan Dan Konseling* 6, no. 1 (2019): 55–70.

⁴ Anastasia Lipursari, "Peran Sistem Informasi Manajemen (SIM) Dalam Pengambilan Keputusan," *Jurnal STIE Semarang (Edisi Elektronik)* 5, no. 1 (2013): 26–37.

⁵ Bernhard Tewel, Merinda Ch H Pandowo, and Hendra N Tawas, "Perilaku Organisasi" (CV. Patra Media Grafindo Bandung, 2017):34-35.

⁶ Ayang Mustika Sari, "Persepsi Guru Tentang Pengambilan Keputusan Yang Dilakukan Oleh Kepala Sekolah Di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 2 Padang," *Jurnal Bahana Manajemen Pendidikan* 3, no. 1 (2020): 701–6.

perlu untuk menjadi pertimbangan yang dibahas dan dikaji agar kedepannya khususnya kepala sekolah dan tenaga kependidikan dapat mengambil persepsi yang positif. Penelitian ini mengambil sisi bentuk gaya pengambilan keputusan dari para pengelola lembaga sebagai pemangku kebijakan untuk mengembangkan lembaga.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis bagaimana kecenderungan gaya pengambilan keputusan yang ada di MTs Al-Mukarrom, Ponorogo. Penelitian ini penting dilakukan agar diketahui secara tepat bias gaya yang muncul saat pengambilan keputusan, sehingga dengan memahami perilaku organisasi ini setiap individu dapat memahami dan menempatkan diri sesuai posisi saat mengambil keputusan. Bahkan saat kondisi yang tidak tepat, peran dalam memahami perilaku individu dan kelompok saat mengambil keputusan dapat menentukan strategi untuk menyampaikan pendapat dan menawarkan solusi. Penelitian ini juga dapat berfungsi sebagai kajian untuk lembaga lain saat mendapati kondisi yang sama untuk menerapkan strategi pengambilan keputusan sehingga dapat membantu prediksi keberhasilan pengambilan keputusan lembaga.

Tinjauan Literatur

Pengambilan keputusan harus dilakukan secara tepat untuk mencegah seseorang mengambil tindakan yang salah.⁷ Maju mundurnya sebuah organisasi dan perkembangan individu bergantung dari keputusan yang diambil.⁸ Pengambilan keputusan sebenarnya adalah hal yang sangat dekat.⁹ Setiap tindakan individu dan kelompok sebenarnya didasarkan pada keputusan yang diambil. Seringnya mengambil keputusan, seseorang tidak lagi berfikir lama dalam menentukan keputusan. Seolah semua tindakan dapat terjadi begitu saja secara alamiah.

Dalam menentukan sebuah keputusan, individu ataupun kelompok memiliki gaya dan kecenderungan yang berbeda-beda.¹⁰ Gaya pengambilan keputusan adalah cara dan bentuk seseorang bereaksi dalam menafsirkan, merespon, dan mengimplementasikan sebuah situasi serta persoalan yang dihadapinya.¹¹ Biasanya gaya pengambilan keputusan menggambarkan karakteristik pemimpin dan organisasi.¹² Gaya pengambilan keputusan meliputi gaya direktif, gaya analitik, gaya konseptual, dan gaya perilaku.¹³ Masing-masing memiliki karakteristik tidak sama namun sangat mungkin berjalan seiringan.

⁷ Mora Sukma Rizkiyani, "Hubungan Antara Kualitas Produk Dan Keputusan Pembelian Pada Ibu Rumah Tangga" (Universitas Islam Indonesia, 2019): 20-21.

⁸ Siti Farida and Fitrotin Jamilah, "Kepemimpinan Kepala Madrasah (Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Perspektif Manajemen Pendidikan)," *Widya Balina* 4, no. 1 (2019): 60–74.

⁹ A Hamdan Dimiyati and Beni Ahmad Saebani, "Model Kepemimpinan Dan Sistem Pengambilan Keputusan/A. Hamdan Dimiyati," 2014: 4-6.

¹⁰ Medianta Tarigan Et Al., "Kepribadian, Gaya Berpikir, Gaya Pemecahan Masalah, Dan Gaya Pengambilan Keputusan," *Proyeksi: Jurnal Psikologi* 14, no. 2 (2019): 126–138.

¹¹ Ahmad Sabri, "Kebijakan Dan Pengambilan Keputusan Dalam Lembaga Pendidikan Islam," *Al-Ta Lim Journal* 20, no. 2 (2013): 373–79.

¹² Fitri Hayati, Riri Zulvira, and Nurhizrah Gistituati, "Lembaga Pendidikan: Kebijakan Dan Pengambilan Keputusan," *JRTI (Jurnal Riset Tindakan Indonesia)* 6, no. 1 (2021): 100–104.

¹³ Moh Syamsul Falah, "Pengambilan Keputusan Dalam Perspektif Islam," *MENARA TEBUIRENG: Jurnal Ilmu-Ilmu Keislaman* 12, no. 02 (2017): 134–48.

Gaya direktif disebut juga gaya pengambilan keputusan secara langsung.¹⁴ Gaya direktif merupakan gaya dengan kecenderungan pada sifat efisien, logis, pragmatis, dan sistematis dalam menyelesaikan masalah karena didasarkan pada pengalaman.¹⁵ Biasanya fokus pada fakta sehingga lebih cepat dalam menyelesaikan masalah, namun mungkin mengalami kesulitan saat dihadapkan pada situasi baru. Seringkali menggunakan kekuasaan, pengendalian, otokratik, fokus jangka pendek dan tidak tertarik mendengarkan masukan.¹⁶ Keputusan yang tepat lebih baik daripada mengikuti pendapat orang.

Gaya analitik berbeda dengan gaya direktif dimana sangat keputusan diambil dari analisis dan pertimbangan yang matang. Tipikal ini sangat berhati-hati dalam membuat keputusan dengan mempertimbangkan beragam informasi dan alternatif dibandingkan tipikal direktif.¹⁷ Karena mempertimbangkan dan menganalisis informasi lebih banyak, keputusan diambil dalam jangka waktu agak lama. Tipikal analitik ini mendengarkan pendapat orang lain untuk memperoleh informasi dan menguntungkan saat penentuan keputusan sulit.¹⁸

Gaya konseptual merupakan gaya pengambilan keputusan yang memecahkan masalah dengan pandangan yang luas.¹⁹ Berpikir sangat visioner dan mempertimbangkan kemungkinan dimasa depan. Tipikal ini sangat terbuka pada pandangan orang lain untuk memperoleh informasi dan seringkali menggunakan intuisi dalam menentukan keputusan.²⁰ Tipikal gaya konseptual ini berani mengambil resiko dan besar menemukan solusi-solusi yang kreatif. Gaya konseptual menggambarkan pemimpin yang optimis dan percaya diri.²¹ Namun tipikal konseptual ini lebih cenderung menikmati proses berpikir dan merencanakan, sehingga kurang mempunyai dorongan untuk bertindak secara nyata.

Gaya perilaku adalah gaya pengambilan keputusan yang sangat memperhatikan pandangan orang lain.²² Gaya perilaku memiliki tipikal yang terbuka dalam pertukaran pendapat atau diskusi dan harus melibatkan orang lain. Tipikal ini sangat sportif, bersahabat, dan terbuka pada saran. Gaya perilaku sangat befikiran bahwa kepentingan kelompok dan tujuan bersama sangat penting daripada kepentingan pribadi.²³ Hal inilah yang menyebabkan

¹⁴ Miftahul Huda and Pipit Riyanto, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif Dan Gaya Kepemimpinan Konsultatif Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Koperasi Ksp Bhina Raharja Lamongan," *PROFIT* 9, no. 2 (2018): 10–19.

¹⁵ Anwar, "Proses Pengambilan Keputusan Untuk Mengembangkan Mutu Madrasah.": 37-56.

¹⁶ Sri Wiworo Retno Indah Handayani and Nadiya Andromeda, "Pengaruh Gaya Pengambilan Keputusan Terhadap Prokrastinasi Akademik Pada Mahasiswa," *Psikovidya*, 2017, 50–65.

¹⁷ Evi Kurniasari, "Pengambilan Gaya Keputusan Ditinjau Dari Tipe Kepribadian," *Psikostudia: Jurnal Psikologi* 1, no. 1 (2012): 60–80.

¹⁸ Anjas Ferliandre and Meita Anggraini, "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan: Gaya Kepemimpinan, Kepribadian Dan Strategi (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia)," *Jurnal Ilmu Hukum, Humaniora dan Politik* 2, no. 1 (2021): 13–22.

¹⁹ Kusnadi, "Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi Vol.15 No.2 Tahun 2015 Pengambilan Keputusan Dalam Perilaku Organisasi Dedek Kusnadi 1."

²⁰ Afiful Ikhwan, "Sistem Kepemimpinan Islami: Instrumen Inti Pengambil Keputusan Pada Lembaga Pendidikan Islam," *Istawa: Jurnal Pendidikan Islam* 3, no. 2 (2019): 111–54.

²¹ Suaeb Suaeb, Agussalim Agussalim, and Jasman Jasman, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Berprestasi Pada Guru Sma Negeri 2 Kota Bima," *Jurnal PenKoMi: Kajian Pendidikan dan Ekonomi* 4, no. 1 (2021): 60–68.

²² Hasbi Abduh, "Pengambilan Keputusan Di Lembaga Pendidikan," *Hikmah: Jurnal Pendidikan Islam* 4, no. 1 (2016): 26–50.

²³ Bahrum Mustakim, "Perspektif Psikologi Pengambilan Keputusan Dalam Kepemimpinan Pendidikan," *Irsyad: Jurnal Bimbingan, Penyuluhan, Konseling, Dan Psikoterapi Islam* 8, no. 2 (2020): 183–98.

tipikal gaya ini sangat peduli pada kebagiaan orang lain dan tujuan bersama sehingga lebih sering menghindari konflik. Seringkali keputusan yang diambil oleh pemimpin dengan tipikal ini tidak tegas dan sulit menolak pada keputusan yang ditawarkan orang lain karena berfikir akan merugikan dan menimbulkan kekecewaan orang lain.²⁴

Metode

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan fenomenologi. Hasil penelitian kualitatif mendeskripsikan segala bahasa, tulisan, tindakan, atau perilaku yang terjadi pada individu untuk memahami, menggali, dan menafsirkan karakteristik yang ada sesuai dengan kenyataan atau pernyataan.²⁵

Jenis penelitian yang digunakan adalah studi fenomenologi yang menitikberatkan pada pengalaman langsung responden dan tanggapan mengenai hal tersebut.²⁶ Jenis penelitian ini melihat secara mendalam, rinci, dan menyeluruh tentang situasi atau fenomena sehingga diperoleh informasi yang valid tentang suatu masalah pengambilan keputusan.²⁷ Lokasi penelitian ini di MTs Al-Mukarrom Jl. Raden Patah No. 11 Kauman, Kecamatan Kauman, Kabupaten Ponorogo. Fokus penelitian pada aktivitas gaya mengambil keputusan dan kebijakan di MTs Al-Mukarrom yang melibatkan menajerial. Lokasi tersebut dipilih karena adanya bias dalam gaya pengambilan keputusan di MTs Al-Mukarrom sehingga dapat dilakukan analisis secara tepat untuk mengetahuinya. Waktu penelitian adalah pada bulan November-Desember 2022 dengan peneliti datang langsung ke lokasi penelitian. Hal ini untuk melihat gambaran nyata tentang perilaku individu dan kelompok dalam pengambilan keputusan.

Objek dalam penelitian ini adalah guru MTs Al-Mukarrom berjumlah 35 orang. Guru merupakan bagian penting dalam pengambilan keputusan karena menyangkut pelaksana dan berdampak langsung dengan kebijakan. Teknik pengumpulan data melalui observasi dan angket. Pengamatan dilakukan terhadap seluruh aktivitas yang ada di MTs Al-Mukarrom sebagai pertimbangan dapat mempengaruhi gaya pengambilan keputusan. Instrumen pengumpulan data menggunakan lembar kuisisioner sumber data primer dan seluruh aktivitas madrasah sebagai data sekunder. Lembar kuisisioner berisi kumpulan data dan pernyataan utama dari responden dengan memberikan ceklis pada kolom pernyataan yang sesuai. Kolom terdiri dari 2 hal antara jawaban “Ya” dan “Tidak”. Jawaban “Ya” memiliki nilai 1 sedangkan jawaban “Tidak” memiliki nilai 0.

Teknik analisis data mengikuti model analisis *Miles and Huberman* dimana peneliti menganalisis jawaban dan tanggapan responden dari hasil angket dan menggabungkan seluruh data dari semua sumber sehingga diperoleh informasi yang lengkap, tuntas, dan jenuh.²⁸ Adapun tahapannya meliputi reduksi data (*Data Reduction*) yaitu merangkum, memilih, memusatkan, dan menyederhanakan informasi yang sesuai dengan rumusan masalah

²⁴ (Purwanto et al. 2020)

²⁵ Widya Hanum Sari Pertiwi and Riza Weganofa, “Pemahaman Mahasiswa Atas Metode Penelitian Kualitatif: Sebuah Refleksi Artikel Hasil Penelitian,” *LiNGUA: Jurnal Ilmu Bahasa Dan Sastra* 10, no. 1 (2015): 18–23.

²⁶ Nurma Ali Ridlwan, “Pendekatan Fenomenologi Dalam Kajian Agama,” *KOMUNIKA: Jurnal Dakwah Dan Komunikasi* 7, no. 2 (2013).

²⁷ Tumangkeng and Maramis, “Kajian Pendekatan Fenomenologi: Literature Review.”

²⁸ Dr Sugiyono, “Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D,” 2013.

serta membuang data yang tidak perlu.²⁹ Penyajian Data (*Data Display*) dimana menyajikan hasil rangkuman data untuk kemudian dideskripsikan sehingga memunculkan makna dan inti informasi.³⁰ Penarikan Kesimpulan (*Conclusion Drawing/Verification*) dimana membuat kesimpulan berdasarkan deskripsi dan narasi dalam hasil analisis data.³¹ Kesimpulan adalah temuan baru yang mengacu pada hakikat jawaban rumusan masalah dan dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya.

Teknik keabsahan data dilakukan dengan ketekunan dalam mengamati, *triangulasi* dan *member check*.³² *Triangulasi* merupakan teknik memanfaatkan beberapa pandangan untuk memperoleh satu jawaban sama sehingga ditemukan kesesuaian.³³ *Triangulasi* data adalah membandingkan antara hasil pernyataan dari data primer dengan pengamatan langsung dengan mencari kesesuaian antara dua pernyataan tersebut. Jika hasil yang diperoleh sama dan ditemukan kesesuaian, maka data dianggap valid dan kredibel. Selain itu, untuk menguji validitas data dalam penelitian ini juga menggunakan *member check* dimana peneliti mengecek kembali data yang diperoleh dari informan dengan melaporkan dan menanyakan kepada pemberi data sehingga data dapat dianggap valid.³⁴

Hasil Penelitian

Pengambilan keputusan sangat diperlukan dalam menerapkan fungsi manajemen.³⁵ Pada dasarnya, seorang pemimpin tidak akan menjalankan fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, penerapan, dan pengendalian tanpa mengambil keputusan.³⁶ Keputusan adalah implementasi tujuan bersama sehingga etisnya harus diterima oleh mayoritas orang.³⁷ Pengambilan keputusan dianggap optimal saat melibatkan lebih banyak anggota. Partisipasi komponen akan memberikan warna yang beragam mengenai solusi yang ditawarkan.³⁸ Beberapa gaya pengambilan keputusan memiliki kelebihan dan kekurangan dalam implementasinya terhadap lembaga.

Data yang diperoleh melalui angket menunjukkan bahwa gaya direktif dan perilaku memiliki peran besar dalam pengambilan keputusan di MTs Al-Mukarrom. Respon guru menunjukkan bahwa ciri-ciri gaya pengambilan keputusan direktif dan perilaku mendominasi

²⁹ Mohamad Anwar Thalib, "Pelatihan Analisis Data Model Miles Dan Huberman Untuk Riset Akuntansi Budaya," *Madani: Jurnal Pengabdian Ilmiah* 5, no. 1 (2022): 23–33.

³⁰ Ahmad Rijali, "Analisis Data Kualitatif," *Alhadharah: Jurnal Ilmu Dakwah* 17, no. 33 (2019): 81–95.

³¹ Natalina Nilamsari, "Memahami Studi Dokumen Dalam Penelitian Kualitatif," *WACANA: Jurnal Ilmiah Ilmu Komunikasi* 13, no. 2 (2014): 177–81.

³² Sumasno Hadi, "Pemeriksaan Keabsahan Data Penelitian Kualitatif Pada Skripsi," *Jurnal Ilmu Pendidikan* 22, no. 1 (2017).

³³ Andarusni Alfansyur and Mariyani Mariyani, "Seni Mengelola Data: Penerapan Triangulasi Teknik, Sumber Dan Waktu Pada Penelitian Pendidikan Sosial," *Historis: Jurnal Kajian, Penelitian Dan Pengembangan Pendidikan Sejarah* 5, no. 2 (2020): 146–50.

³⁴ Sugiyono, "Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D."

³⁵ Farida and Jamilah, "Kepemimpinan Kepala Madrasah (Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Perspektif Manajemen Pendidikan)."

³⁶ Rika Dewi Kusumastuti, "Pengaruh Pengalaman, Komitmen Profesional, Etika Organisasi Dan Gender Terhadap Pengambilan Keputusan Etis Auditor," 2008.

³⁷ Abdul Azis, "Partisipasi Dalam Pengambilan Keputusan Pendidikan Di Pondok Pesantren Nurulhuda Pakandangan Sumenep," *Reflektika* 13, no. 1 (2018): 105–18.

³⁸ Dilla Yuliatika, Rusdinal Rusdinal, and Nurhizrah Gistituati, "Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pengambilan Keputusan Di Sekolah Dasar," *EDUKATIF: JURNAL ILMU PENDIDIKAN* 3, no. 5 (2021): 2944–51.

dengan skor perolehan yang cukup tinggi dibandingkan gaya analitik ataupun gaya konseptual. Adapun secara rinci dapat dilihat melalui Tabel 1.

Tabel 1. Rekapitulasi Data Gaya Pengambilan Keputusan di MTs Al-Mukarrom

No.	Gaya	Karakteristik	Total Skor
1.	Direktif	Bentuk keputusan yang diambil cenderung efisien, logis, pragmatis, dan sistematis untuk menyelesaikan masalah Fokus pada fakta Penyelesaian masalah lebih cepat Adanya gambaran kekuasaan otokratik saat mengambil keputusan. Adanya perasaan diatur dari anggota saat keputusan diambil	128
2.	Analitik	Hasil keputusan didasarkan pada analysis pengalaman dan hasil dilapangan/evaluasi. Mempertimbangkan informasi dan alternative solusi dalam mengambil keputusan Pengambilan keputusan memerlukan waktu sedikit lebih lama. Dalam mengambil keputusan mempertimbangkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman.	85
3.	Konseptual	Orientasi pada masa depan dan suka mempertimbangkan banyak pilihan Melibatkan banyak orang dalam mengambil keputusan Berani mengambil resiko. Keputusan yang diambil cenderung belum jelas arah dan gambarannya. Terbuka dalam pendapat banyak orang	122
4.	Perilaku	Bekerja dengan sistem musyawarah Mempertimbangkan saran, sportif, dan bersahabat. Informasi dikumpulkan dalam bentuk kata-kata. Keputusan yang diambil cenderung menghindari konflik Keputusan yang diambil mengutamakan pada kebahagiaan anggota Keputusannya bersifat ambigu dan tidak mutlak	133

Gambaran umum di MTs Al-Mukarrom rata-rata pengambilan keputusan didasarkan atas kesepakatan bersama melalui rapat koordinasi dan musyawarah. Kebijakan-kebijakan yang melibatkan substansi penting maka akan dikoordinasikan secara terstruktur dengan penyusunan kepanitiaan, tujuan yang akan dicapai, dan manajemen yang memadai. Misalnya dalam agenda evaluasi peserta didik seperti Penilaian Tengah Semester (PTS) dan Penilaian Akhir Semester (PAS). Selain itu dalam agenda Peringatan Hari Besar Islam dan Nasional, Study Tour, Penerimaan Peserta didik Baru (PPDB) dan Akhirussanah semua harus disusun dalam keputusan dan pertimbangan panjang karena menyangkut agenda jangka panjang. Hal

ini sesuai dengan konsep gaya pengambilan keputusan perilaku dalam aturan perilaku individu dan kelompok.³⁹

Dalam agenda jangka pendek seperti Upacara bendera, Pertemuan, Istighosah dan Doa Bersama, Kegiatan Siswa, atau lain sebagainya dilaksanakan secara langsung tanpa adanya susunan rapat anggota. Pelaksanaan pada agenda jangka pendek tidak terlalu terasa dipersiapkan dan berjalan apa adanya. Misalnya dalam Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) yang dilakukan oleh guru. Keputusan akan pergantian jam pelajaran, suasana belajar, ketertiban pembelajaran tidak terlalu dipersiapkan dengan rapat koordinasi dan berjalan sesuai dengan instruksi dari Waka Kurikulum dalam acuan jadwal pelajaran. Hal ini lebih mengarah kepada konsep gaya pengambilan keputusan direktif.⁴⁰

Jika dilihat dalam kondisi secara nyata di lapangan pengambilan keputusan lebih mengarah kepada gaya direktif dan perilaku karena pengambilan keputusan berdasarkan pada wewenang dan kontrol atasan. Namun tidak jarang juga menggunakan rapat koordinasi sehingga lebih cenderung kearah perilaku. Penyelesaian masalah pokok persoalan dilihat setelah terjadi kesenjangan antara perintah dan pelaksanaan, bukan pada rencana awal yang sistematis. Konsep ini juga dapat diamati berdasarkan mendesak atau tidaknya aktivitas yang akan dijalankan sehingga mempengaruhi gaya pengambilan keputusan yang digunakan.

Segala konsep dan keputusan dari berjalannya suatu kegiatan di madrasah merupakan hasil keputusan dari kepala madrasah sebagai pemegang kekuasaan tertinggi. Meskipun begitu, ada kalanya kepala madrasah dalam mengambil keputusan tetap berdasarkan pada rapat bersama guru sehingga terbuka dalam pertukaran pendapat. Keputusan diambil setelah adanya banyak informasi yang masuk dan seluruh informasi ditampung tanpa penolakan. Namun, nanti diakhir keputusan yang diambil tetap berdasarkan pertimbangan yang paling menguntungkan untuk lembaga.⁴¹ Karena lebih dominan terhadap gaya perilaku namun pengambilan keputusan dengan kekuasaan, keputusan bersifat tegas dan mutlak sehingga terkadang juga menimbulkan konflik internal bagi yang tidak sependapat.

Misalnya dalam pelaksanaan Penilaian Akhir Semester (PAS), sebelum dilakukannya PAS, panitia dibentuk untuk bertanggungjawab dalam jalannya PAS. Panitia ini mengambil keputusan berdasarkan persetujuan kepala madrasah terkait dengan waktu, teknis, dsb. Ketika saat pelaksanaan ditemukan kendala teknis, maka evaluasi hanya terkait dengan perbaikan teknis sehingga fokus pada satu pembahasan. Evaluasi dilakukan secara langsung setiap hari terutama diawal pelaksanaan ssebagai perbaikan langsung. Elemen yang terlibat dalam pelaksanaan PAS akan diminta untuk menyampaikan kendala dan masalah yang terdapat di lapangan. Seluruh informasi yang terkumpul akan ditampung dan kemudian ditarik kesimpulan juga keputusan penyelesaiannya.

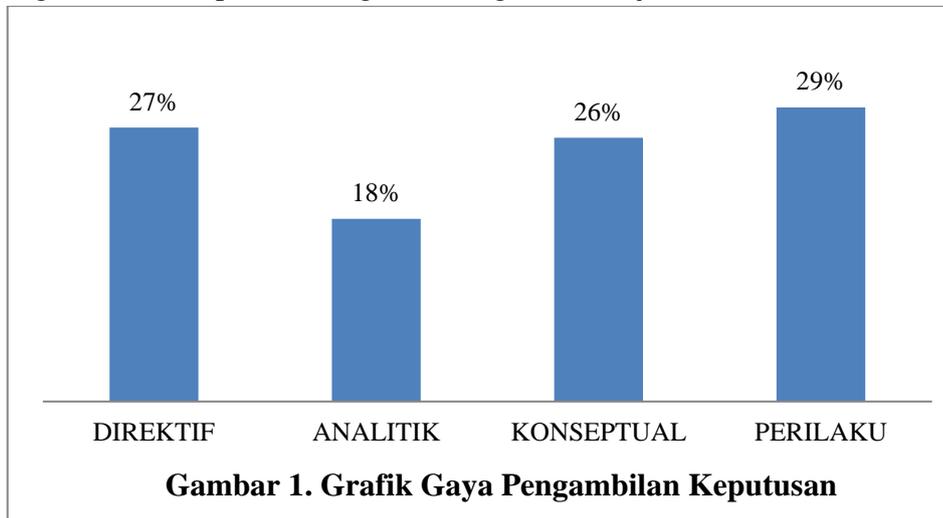
Masalah yang paling sering ditemui adalah adanya kontrol kepala madrasah terhadap anggota-anggota kepanitiaan PAS dimana banyak guru yang tidak ingin menjadi pengawas, permasalahan ini seringkali menjadi konflik internal dimana antara guru yang menjadi pengawas mendapat teguran dari panitia ataupun kepala madrasah. Keputusan yang diambil pada akhirnya berdasarkan wewenang kepala madrasah dengan memberhentikan guru yang tidak ingin menjadi pengawas untuk tidak terlibat dalam kepanitiaan PAS.

³⁹ Abduh, "Pengambilan Keputusan Di Lembaga Pendidikan."

⁴⁰ Huda and Riyanto, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif Dan Gaya Kepemimpinan Konsultatif Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Koperasi Ksp Bhina Raharja Lamongan."

⁴¹ Sukarman Purba et al., *Perilaku Organisasi* (Yayasan Kita Menulis, 2020).

Mengacu pada deskripsi hasil observasi diatas dengan hasil kuisisioner ditemukan kesesuaian. Hasil analisis kuisisioner yang digambarkan dalam grafik batang menjelaskan beberapa deskripsi dari persepsi guru terkait dengan kondisi saat mengambil keputusan diantaranya dari gaya pengambilan keputusan direktif dengan total nilai angket 128, gaya pengambilan keputusan analitik dengan total nilai angket 85, gaya pengambilan keputusan konseptual dengan total nilai angket 122, dan gaya pengambilan keputusan perilaku dengan total nilai angket 135. Adapun dalam gambaran grafik di sajikan dalam Gambar 1.



Berdasarkan grafik diatas dapat diketahui bahwa gaya pengambilan keputusan paling dominan ditunjukkan oleh gaya perilaku sebesar 29% dan gaya direktif sebesar 27%. Hal ini sesuai dengan hasil deskripsi data observasi dimana ditunjukkan hasil yang sama. Pengambilan keputusan yang cenderung mengarah pada perilaku yang dikombinasikan dengan direktif menunjukkan adanya kontradiktif dimana direktif lebih cenderung langsung dan jangka pendek, sedangkan perilaku lebih cenderung mengutamakan kebahagiaan orang lain. Dari pengamatan yang terjadi dilapangan, gaya pengambilan perilaku ditunjukkan dari proses yang dilakukan melalui musyawarah dan rapat koordinasi, mempertimbangkan informasi, terbuka pada pandangan orang, memikirkan tujuan bersama. namun secara hasil keputusan terjadi secara direktif dengan sifat jangka pendek dan bergantung pada persetujuan atasan (kepala sekolah).

Artinya dalam menentukan kebijakan, anggota hanya berperan dalam memberikan pertimbangan dan masukan, sumbangsih dalam hal partisipasi dan menjalankan konsep yang telah disepakati.⁴² Sedangkan dalam penentuan akhir kebijakan, target, dan penyelesaian masalah menjadi tanggungjawab kepala sekolah sebagai pemimpin. Presentase gaya pengambilan keputusan perilaku yang lebih tinggi dibandingkan dengan direktif menunjukkan bahwa hubungan yang terjadi antara atasan dan bawahan solid dengan memberikan dukungan dan pertimbangan demi tujuan bersama. tanggungjawab dan saling menghormati yang ada ini juga memunculkan keputusan terbaik yang akan membantu lembaga untuk terus maju dan memperbaiki diri.

⁴² Azis, "Partisipasi Dalam Pengambilan Keputusan Pendidikan Di Pondok Pesantren Nurulhuda Pakandangan Sumenep."

Pembahasan

MTs Al-Mukarrom merupakan salah satu madrasah yang melakukan pengambilan keputusan secara bersama oleh kepala madrasah sebagai pemimpin dan seluruh guru sebagai anggota. Pengambilan keputusan ini dilakukan untuk mencari kepuasan banyak pihak sehingga kebijakan yang diambil dapat berjalan dengan optimal. Kepercayaan seluruh anggota dan pemahaman akan rencana harus berjalan secara menyeluruh dengan melibatkan seluruh komponen karena penting untuk keberlangsungan lembaga. Persetujuan dan gagasan terbaik dari seluruh guru di MTs Al-Mukarrom sangat diprioritaskan oleh atasan dengan menerapkan koordinasi dan diskusi dalam setiap aktivitas pengambilan keputusan.

MTs Al-Mukarrom yang menerapkan gaya perilaku sangat memperhatikan kepuasan seluruh anggota dalam mengambil sebuah kebijakan. Musyawarah adalah agenda rutin untuk membicarakan rencana dan langkah dalam membawa lembaga kearah yang lebih baik. Karena mengutamakan kepuasan seluruh anggota seringkali keputusan yang diambil disampaikan dengan kata-kata bersahabat dan membangun sehingga menghindari terjadinya konflik. Adakalanya pengambilan keputusan di MTs Al-Mukarrom menimbulkan kesan ambigu karena terlalu menunggu keputusan bersama atau dengan kata lain kurang tegas.

Dalam hal ini MTs Al-Mukarrom juga mengarah pada gaya direktif yang sangat bertentangan dengan gaya perilaku. Hal ini terjadi diakibatkan dari sifat gaya perilaku yang kurang tegas dalam mengambil keputusan seringkali memunculkan sosok yang memberontak dengan menegaskan sebuah keputusan. Gaya direktif yang lebih cenderung logis dan berdasarkan pada fakta lebih cepat dalam mengambil keputusan karena tidak ingin mengambil resiko mengalami kegagalan. Gaya direktif memberikan pengaruh kepada anggota yang kurang tegas dalam mengambil keputusan. Maka dari itu seringkali gaya pengambilan keputusan menjadi kombinasi dari proses yang mengacu pada gaya perilaku namun hasil akhirnya mengacu pada gaya direktif.

Secara individu dan kelompok gaya pengambilan keputusan di MTs Al-Mukarrom dapat dilihat dari contoh persoalan pondok Ramadhan. keputusan secara direktif dari atasan adalah mewajibkan seluruh guru untuk menyumbangkan takjil kepada santri sesuai jadwal yang diberikan. Namun secara individu setiap guru dibebaskan untuk memberikan takjil dengan bentuk apa saja, dan total berapa. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun terdapat keputusan mutlak, namun lembaga juga memperhatikan dan memahami perasaan setiap guru yang dikenai kebijakan.

Hal ini menunjukkan sebuah pemahaman bahwa lembaga juga memprioritaskan anggota sebagai pelaksana kebijakan dan menghargainya. Tentu dengan partisipasi anggota dalam memberikan gagasan terdapat komunikasi dan interaksi sehingga anggota juga diberikan ruang untuk mengutarakan persetujuannya sehingga kedepannya saat kebijakan dilaksanakan guru sebagai anggota akan senantiasa memberikan dukungan untuk kemajuan lembaga. Sedangkan gaya direktif menunjukkan adanya wibawa dari kepala sekolah sebagai pemimpin sehingga akan memunculkan rasa tanggungjawab dan bijaksana.

Hubungannya antara pengambilan keputusan dengan lembaga adalah menggambarkan bahwa kondisi dan strategi lembaga pada pencapaian yang baik. Dengan adanya gambaran jelas terkait dengan hasil pengamatan maka akan dapat menjadi strategi kepala madrasah dalam menentukan langkah merangkul seluruh anggota. Hasil dari penerapan gaya kombinasi antara gaya perilaku dan gaya direktif cukup memuaskan dengan berjalannya kebijakan dan memperoleh dukungan dari seluruh anggota. Selain itu tetap memberikan wibawa kepada

kepala madrasah sebagai pemimpin dan atasan sehingga cukup baik jika diterapkan di lembaga yang lain.

Kesimpulan

Gaya pengambilan keputusan di MTs Al-Mukarrom menggunakan kombinasi antara perilaku dan direktif. Keduanya saling mendukung dengan proses sesuai dengan konsep gaya perilaku yang terbuka pada pandangan orang sehingga memperhatikan partisipasi seuruh anggota. Sedangkan hasil keputusan ditentukan dari wewenang kepala sekolah dimana merupakan bagian dari gaya direktif sehingga keputusan yang diambil mutlak serta tegas. Gaya pengambilan keputusan dengan mengombinasikan beberapa gaya ternyata dapat meminimalisir kelemahan yang terjadi sehingga keputusan yang diambil menjadi lebih optimal.

Daftar Pustaka

- Abduh, Hasbi. "Pengambilan Keputusan Di Lembaga Pendidikan." *Hikmah: Jurnal Pendidikan Islam* 4, no. 1 (2016): 26–50.
- Alfansyur, Andarusni, and Mariyani Mariyani. "Seni Mengelola Data: Penerapan Triangulasi Teknik, Sumber Dan Waktu Pada Penelitian Pendidikan Sosial." *Historis: Jurnal Kajian, Penelitian Dan Pengembangan Pendidikan Sejarah* 5, no. 2 (2020): 146–50.
- Anwar, Herson. "Proses Pengambilan Keputusan Untuk Mengembangkan Mutu Madrasah." *Nadwa: Jurnal Pendidikan Islam* 8, no. 1 (2014): 37–56.
- Azis, Abdul. "Partisipasi Dalam Pengambilan Keputusan Pendidikan Di Pondok Pesantren Nurulhuda Pakandangan Sumenep." *Reflektika* 13, no. 1 (2018): 105–18.
- Dimiyati, A Hamdan, and Beni Ahmad Saebani. "Model Kepemimpinan Dan Sistem Pengambilan Keputusan/A. Hamdan Dimiyati," 2014.
- Falah, Moh Syamsul. "Pengambilan Keputusan Dalam Perspektif Islam." *MENARA TEBUIRENG: Jurnal Ilmu-Ilmu Keislaman* 12, no. 02 (2017): 134–48.
- Farida, Siti, and Fitrotin Jamilah. "Kepemimpinan Kepala Madrasah (Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Perspektif Manajemen Pendidikan)." *Widya Balina* 4, no. 1 (2019): 60–74.
- Ferliandre, Anjas, and Meita Anggraini. "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan: Gaya Kepemimpinan, Kepribadian Dan Strategi (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia)." *Jurnal Ilmu Hukum, Humaniora Dan Politik* 2, no. 1 (2021): 13–22.
- Hadi, Sumasno. "Pemeriksaan Keabsahan Data Penelitian Kualitatif Pada Skripsi." *Jurnal Ilmu Pendidikan* 22, no. 1 (2017).
- Handayani, Sri Wiworo Retno Indah, and Nadiya Andromeda. "Pengaruh Gaya Pengambilan Keputusan Terhadap Prokrastinasi Akademik Pada Mahasiswa." *Psikovidya*, 2017, 50–65.
- Hayati, Fitri, Riri Zulvira, and Nurhizrah Gistituati. "Lembaga Pendidikan: Kebijakan Dan Pengambilan Keputusan." *JRTI (Jurnal Riset Tindakan Indonesia)* 6, no. 1 (2021): 100–104.
- Huda, Miftahul, and Pipit Riyanto. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif Dan Gaya Kepemimpinan Konsultatif Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Koperasi Ksp Bhina Raharja Lamongan." *PROFIT* 9, no. 2 (2018): 10–19.

- Ikhwan, Afiful. “Sistem Kepemimpinan Islami: Instrumen Inti Pengambil Keputusan Pada Lembaga Pendidikan Islam.” *Istawa: Jurnal Pendidikan Islam* 3, no. 2 (2019): 111–54.
- Kurniasari, Evi. “Pengambilan Gaya Keputusan Ditinjau Dari Tipe Kepribadian.” *Psikostudia: Jurnal Psikologi* 1, no. 1 (2012): 60–80.
- Kusnadi, Dedek. “Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi Vol.15 No.2 Tahun 2015 Pengambilan Keputusan Dalam Perilaku Organisasi Dedek Kusnadi 1.” *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi* 15, no. 2 (2015): 52–62.
- Kusumastuti, Rika Dewi. “Pengaruh Pengalaman, Komitmen Profesional, Etika Organisasi Dan Gender Terhadap Pengambilan Keputusan Etis Auditor,” 2008.
- Lipursari, Anastasia. “Peran Sistem Informasi Manajemen (SIM) Dalam Pengambilan Keputusan.” *Jurnal STIE Semarang (Edisi Elektronik)* 5, no. 1 (2013): 26–37.
- Mujib, Abdul. “Pendekatan Fenomenologi Dalam Studi Islam.” *Al-Tadzkiyyah: Jurnal Pendidikan Islam* 6, no. 2 (2015): 167–83.
- Mustakim, Bahrum. “Perspektif Psikologi Pengambilan Keputusan Dalam Kepemimpinan Pendidikan.” *Irsyad: Jurnal Bimbingan, Penyuluhan, Konseling, Dan Psikoterapi Islam* 8, no. 2 (2020): 183–98.
- Nilamsari, Natalina. “Memahami Studi Dokumen Dalam Penelitian Kualitatif.” *WACANA: Jurnal Ilmiah Ilmu Komunikasi* 13, no. 2 (2014): 177–81.
- Pertiwi, Widya Hanum Sari, and Riza Weganofa. “Pemahaman Mahasiswa Atas Metode Penelitian Kualitatif: Sebuah Refleksi Artikel Hasil Penelitian.” *LiNGUA: Jurnal Ilmu Bahasa Dan Sastra* 10, no. 1 (2015): 18–23.
- Purba, Sukarman, Erika Revida, Luthfi Parinduri, Bonaraja Purba, Muliana Muliana, Pratiwi Bernadetta Purba, Tasnim Tasnim, Peggy Sara Tahulending, Hengki Mangiring Parulian Simarmata, and Agustian Budi Prasetya. *Perilaku Organisasi*. Yayasan Kita Menulis, 2020.
- PURWANTO, AGUS, Martinus Tukiran, Masduki Asbari, Choi Chi Hyun, Priyono Budi Santoso, and Laksmi Mayesti Wijayanti. “Model Kepemimpinan Di Lembaga Pendidikan: A Schematic Literature Review.” *Journal of Industrial Engineering & Management Research* 1, no. 3 (2020): 255–66.
- Ridlwan, Nurma Ali. “Pendekatan Fenomenologi Dalam Kajian Agama.” *KOMUNIKA: Jurnal Dakwah Dan Komunikasi* 7, no. 2 (2013).
- Rijali, Ahmad. “Analisis Data Kualitatif.” *Alhadharah: Jurnal Ilmu Dakwah* 17, no. 33 (2019): 81–95.
- Rizkiyani, Mora Sukma. “Hubungan Antara Kualitas Produk Dan Keputusan Pembelian Pada Ibu Rumah Tangga.” Universitas Islam Indonesia, 2019.
- Sabri, Ahmad. “Kebijakan Dan Pengambilan Keputusan Dalam Lembaga Pendidikan Islam.” *Al-Ta Lim Journal* 20, no. 2 (2013): 373–79.
- Sari, Ayang Mustika. “Persepsi Guru Tentang Pengambilan Keputusan Yang Dilakukan Oleh Kepala Sekolah Di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 2 Padang.” *Jurnal Bahana Manajemen Pendidikan* 3, no. 1 (2020): 701–6.
- Suaeb, Suaeb, Agussalim Agussalim, and Jasman Jasman. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Berprestasi Pada Guru Sma Negeri 2 Kota Bima.” *Jurnal PenKoMi: Kajian Pendidikan Dan Ekonomi* 4, no. 1 (2021): 60–68.
- Sudarsyah, Asep. “Kerangka Analisis Data Fenomenologi (Contoh Analisis Teks Sebuah Catatan Harian).” *Jurnal Penelitian Pendidikan* 13, no. 1 (2013).

- Sugiyono. "Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D," 2013.
- Tarigan, Medianta, Luluatnul Luluatnul, Tiara Maulida, and Anastasia Wulandari. "Kepribadian, Gaya Berpikir, Gaya Pemecahan Masalah, Dan Gaya Pengambilan Keputusan." *Proyeksi: Jurnal Psikologi* 14, no. 2 (2019): 126–38.
- Tewal, Bernhard, Merinda Ch H Pandowo, and Hendra N Tawas. "Perilaku Organisasi." CV. Patra Media Grafindo Bandung, 2017.
- Thalib, Mohamad Anwar. "Pelatihan Analisis Data Model Miles Dan Huberman Untuk Riset Akuntansi Budaya." *Madani: Jurnal Pengabdian Ilmiah* 5, no. 1 (2022): 23–33.
- Tumangkeng, Steeva Yeaty Lydia, and Joubert B Maramis. "Kajian Pendekatan Fenomenologi: Literature Review." *Jurnal Pembangunan Ekonomi Dan Keuangan Daerah* 23, no. 1 (2022): 14–32.
- Vatmawati, Septi. "Hubungan Konformitas Siswa Dengan Pengambilan Keputusan Karir." *Empati-Jurnal Bimbingan Dan Konseling* 6, no. 1 (2019): 55–70.
- Yuliatika, Dilla, Rusdinal Rusdinal, and Nurhizrah Gistituati. "Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pengambilan Keputusan Di Sekolah Dasar." *EDUKATIF: JURNAL ILMU PENDIDIKAN* 3, no. 5 (2021): 2944–51.
- Yusanto, Yoki. "Ragam Pendekatan Penelitian Kualitatif." *Journal of Scientific Communication (Jsc)* 1, no. 1 (2020).

