

Pengambilan Keputusan Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Islam di Madrasah

Erawadi¹, Longgasari Simatupang², M. Walimsah Sitorus³

UIN Syekh Ali Hasan Ahmad Addary Padangsidempuan^{1,2}

STIT Al-Ittihadiyah Labuhanbatu Utara³

erawadipsdp@gmail.com

Abstract: *Improvements to achieve quality education do not only fulfill the input and output aspects, but what is more important is the process aspect, which means decision making, program management, institutional management processes, teaching and learning processes and monitoring and evaluation processes with the note that The teaching and learning process has the highest level of importance compared to other processes. Apart from the problems above, the low quality of education covers the entire education system, especially the management system and work ethic, quality, quantity of teachers, curriculum and physical facilities and facilities. As a vicious circle where the position of the school is in a casual relationship, from inadequate funding, inadequate facilities, education as it is, low quality, lack of enthusiasm, low innovation, and lack of interest, and so on, it revolves like a vicious circle. What's even more ironic is that they always fight for positions, don't want to be led, and by nature they always want to lead, selfishly always want to win themselves, even though the reality is really wrong and not in accordance with the existing rules (statutes). And this is a fact that occurs in educational institutions, especially Islamic education.*

Keywords: *Quality of Education, Islam and Madrasah.*

Abstrak: Peningkatan untuk mencapai pendidikan bermutu tidak hanya melakukan pemenuhan pada aspek input dan output saja, namun yang lebih penting adalah aspek proses, yang dimaksud adalah pengambilan keputusan, pengelolaan program, proses pengelolaan kelembagaan, proses belajar mengajar dan proses monitoring dan evaluasi dengan catatan bahwa proses belajar mengajar memiliki tingkat kepentingan tertinggi dibandingkan dengan proses-proses yang lain. Selain problem diatas rendahnya mutu pendidikan meliputi seluruh sistem kependidikannya, terutama sistem manajemen dan etos kerja, kualitas, kuantitas guru, kurikulum dan sarana fisik dan fasilitasnya. Sebagai lingkaran setan dimana posisi sekolah berada dalam sebuah problem yang bersifat casual Relationship, dari problem dana yang kurang memadai, fasilitas kurang, pendidikan apa adanya, kualitas rendah, kurang bersemangat, inovasi rendah, dan peminat kurang, demikian seterusnya berputar bagai lingkaran setan. Dan yang lebih ironis lagi mereka selalu rebutan jabatan, tidak mau di pimpin, dan sifatnya selalu ingin memimpin, egois selalu ingin menang sendiri, walau kenyataan benar-benar salah tidak sesuai dengan aturan-aturan yang ada (statuta). Dan inilah fakta yang terjadi di lembaga pendidikan terutama pendidikan Islam.

Kata Kunci: Mutu Pendidikan, Islam dan Madrasah.

PENDAHULUAN

Perlu disadari bahwa, masalah pendidikan adalah suatu gejala universal yang terjadi disetiap negara, baik negara maju maupun negara berkembang. Perbedaannya hanya terletak pada corak strategi dalam solusi pemecahan yang terbaik, yang sampai saat ini masih merupakan dilema. Begitu juga dengan masalah pendidikan di Indonesia, pada satu sisi

tuntutan pemerataan sesuai dengan pasal 31 UUD'45 mesti diwujudkan, dan pada sisi lain mutu pendidikan sebagai upaya dalam menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas pun merupakan tuntutan yang harus seiring dengan laju pembangunan bangsa.

Di samping itu, dalam *Mimbar Pendidikan*, University Press IKIP Bandung, 1990, mengatakan bahwa pendekatan dalam membangun Sistem Pendidikan Nasional dalam rangka memasuki masa tinggal landas (1993-2018) pada hakekatnya berbeda dengan membangun sistem pendidikan dalam masa persiapan tinggal landas (1969-1993). Hal tersebut sangat beralasan karena kebutuhan pembangunan pendidikan saat ini sudah tertuju pada bagaimana menghasilkan pendidikan yang bermutu.

Mutu pendidikan memiliki pengertian yang abstrak sebelum diikuti oleh tujuan Sistem Pendidikan Nasional, menurut Bruce Fuller (1985); *“Conseption of educational quality appears to be different thing to different people.”* Perbedaan cara berfikir dalam mengartikan mutu pendidikan ini menuntut kesepakatan antara perencana, pelaksana, dan berbagai praktisi pendidikan, khususnya dalam merumuskan kebijakan pendidikan

Decision making yang tepat dan akurat harus menganalisis faktor eksternal dan internal. Hal ini, penting sebab untuk mengetahui kondisi nyata di mana dan kapan keputusan itu akan diimplementasikan. Salah satu contoh analisis faktor eksternal dan internal dapat diperhatikan pada proses pengambilan keputusan inovasi. Di lain sisi seorang ahli berpendapat bahwa: “Manusia yang bertanggungjawab bukan hanya karena dinas semata-mata tetapi sebagai kewajiban moral untuk mengupayakan anak didik menjadi educated man. Karena itu secara moral pula sang pendidik harus memenuhi kualifikasinya agar dapat menjalankan tugas moralnya dengan tepat.

Sebuah organisasi merupakan wadah bagi beroperasinya manajemen. Di sini aktivitas manajemen menjadi salah satu subsistem dari organisasi. Manajemen menjadi teknik atau alat yang menggerakkan organisasi menuju tercapainya tujuan yang diinginkan. Dalam konteks tugas manajer, pengambilan

keputusan merupakan salah satu peranan manajer yang disebut peranan desisional.¹

Pengambilan keputusan erat kaitannya dengan kepemimpinan. Artinya, pemimpinlah yang memiliki wewenang dalam pengambilan keputusan. Bila dikaitkan dalam kepemimpinan lembaga pendidikan Islam, masih banyak kepala madrasah menjalankan kepemimpinannya dengan kebijakan serba mono, yaitu monomanajemen, monokepemimpinan, monokeputusan, dan lain sebagainya.

Keadaan ini menimbulkan kesan kurang teratur dan otoriter. Bila figur kepala madrasah tidak profesional, maka justru menjadi musibah bagi lembaga pendidikan yang akan mendatangkan berbagai kerugian. Misalnya, kemerosotan kualitas, penurunan prestasi, citra buruk, respon negatif dari masyarakat, konflik, dan berbagai fenomena kontraproduktif. Idealnya, kepala madrasah harus lebih tertib, teratur serta melibatkan semua pihak yang terkait sehingga kepemimpinannya mencerminkan kepemimpinan demokratis-partisipatif.

Pengambilan keputusan berhubungan dengan masalah yang dihadapi dalam suatu organisasi. Sutjahjanti menyatakan bahwa pengambilan keputusan merupakan pendekatan sistematis terhadap suatu masalah dengan cara pengumpulan fakta dan data atau informasi yang relevan dengan masalah tersebut sehingga dapat ditentukan alternatif yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang tepat.² Dengan demikian dapat dipahami bahwa dalam pengambilan keputusan diperlukan informasi yang berkualitas yang dapat menentukan alternatif tindakan yang akan dilakukan.

Penelitian ini akan membahas sistem pengambilan keputusan dalam peningkatan mutu MAN 1 Sibuhuan. Pada penelitian ini akan dikemukakan

¹ Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Ciputat Press, 2005), h. 44.

² Ambar Sutjahjanti, "Kualitas dan Nilai Informasi sebagai Proses Pengambilan Keputusan dan Pengendalian Manajemen," dalam *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, vol. VI, h. 396.

hubungan antara sistem pengambilan keputusan dengan peningkatan mutu MAN (Madrasah Aliyah Negeri) 1 Sibuhuan.

LANDASAN TEORETIS

1. Pengertian Pengambilan Keputusan

Organisasi hanya akan berfungsi jika para pemimpin memiliki kemampuan pengambilan keputusan, dan memerintahkan pelaksanaannya kepada para anggota organisasi sesuai dengan bidang tugas dan tanggung jawabnya. Keputusan pada dasarnya berarti hasil akhir dalam mempertimbangkan sesuatu, yang akan dilaksanakan secara nyata. Keputusan dapat diartikan juga hasil terbaik dalam memilih satu di antara dua atau beberapa alternatif yang dihadapi.³

Selain sebagai kumpulan orang, organisasi adalah sistem pengambilan keputusan dan pengolahan informasi. Organisasi membantu pencapaian tujuan melalui koordinasi dari usaha kelompok. Pengambilan keputusan dan pengolahan informasi adalah hal utama agar koordinasi dapat terlaksana.⁴

Para manajer –dimanapun mereka tempatnya dalam organisasi– membuat keputusan. Seorang manajer biasanya harus membuat pilihan mengenai tujuan, alokasi anggaran, personalia, cara melaksanakan pekerjaan, dan cara memperbaiki keefektifan unitnya.⁵

Syafaruddin mengemukakan bahwa pengambilan keputusan adalah proses pemecahan masalah dengan menentukan pilihan dari beberapa alternatif untuk menetapkan suatu tindakan dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Definisi ini mengandung dua substansi pokok yaitu: ada kebutuhan memecahkan masalah, adanya proses (langkah-langkah), ada beberapa alternatif

³ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 1993), h. 55.

⁴ Stephen P. Robbins, *Teori Organisasi: Struktur, Desain & Aplikasi*. Terj. Jusuf Udaya, (Jakarta: Arcan, 1994), h. 120.

⁵ *Ibid.*

yang akan dipilih (bukan satu alternatif), ada ketetapan hati memilih satu pilihan, dan ada tujuan pengambilan keputusan (disengaja).⁶

Keputusan merupakan dasar dalam pembuatan perencanaan. Pengambilan keputusan merupakan penetapan satu alternatif dari berbagai alternatif yang ada untuk merespon kebutuhan internal dan menjawab tantangan eksternal. Pengambilan keputusan yang baik bukanlah bersifat tambal sulam, tetapi dilakukan melalui proses berfikir sistemik. Prinsipnya adalah tidak ada kegiatan atau proses tanpa dilalui melalui pengambilan keputusan. Bila mana lembaga pendidikan ingin meningkatkan mutu pendidikan, manajer harus lebih banyak mengambil keputusan strategis. Keputusan strategis mempengaruhi program. Manajer jangan hanya mengambil keputusan dalam bentuk keputusan operasional *an sich*. Dalam keputusan ada tanggung jawab manajerial yang melibatkan banyak orang.

Menurut Usman, pengambilan keputusan adalah proses memilih sejumlah alternatif. Sikap memilih sebuah alternatif bukanlah hal yang mudah. Pengambilan keputusan penting bagi administrator pendidikan karena proses pengambilan keputusan mempunyai peran penting dalam motivasi, kepemimpinan, komunikasi, koordinasi, dan perubahan organisasi.⁷

Menurut Qomar, pengambilan keputusan merupakan langkah penting dalam organisasi. Hal ini dikatakan penting karena keputusan itulah yang menghasilkan program-program yang akan dilaksanakan dalam organisasi. Bila ada organisasi tanpa keputusan, berarti organisasi itu tidak memiliki program kerja yang harus dilaksanakan, berarti juga organisasi tersebut mati secara substansi, tidak bergerak sama sekali.⁸

Robbins mengemukakan bahwa pengambilan keputusan merupakan usaha membuat pilihan-pilihan. Setelah mengembangkan dan mengevaluasi

⁶ Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, h. 48.

⁷ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h. 321.

⁸ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2007), h. 292.

paling sedikitnya dua alternatif, pengambil keputusan memilih alternatif yang disukai. Dilihat dari pandangan seorang pengambil keputusan ini merupakan penyampaian yang cukup memuaskan. Tetapi jika dilihat dari pandangan organisasi, pembuatan pilihan hanya merupakan salah satu langkah dari proses yang lebih luas.⁹

Dari berbagai pendapat ahli di atas, penulis menyimpulkan bahwa dalam proses pengambilan keputusan terdapat tiga kata kunci, yaitu masalah (dasar penentuan alternatif), alternatif (pilihan), dan program/tindakan (hasil pemilihan alternatif). Menurut pemakalah ketiga kata kunci tersebut merupakan substansi pengambilan keputusan.

2. Pengertian Peningkatan Mutu (*quality improvement*)

Mutu produk pendidikan akan dipengaruhi oleh sejauh mana lembaga mampu mengelola seluruh potensi secara optimal mulai dari tenaga kependidikan, peserta didik, proses pembelajaran, sarana pendidikan, keuangan dan termasuk hubungannya dengan masyarakat. Pada kesempatan ini, lembaga pendidikan Islam harus mampu merubah paradigma baru pendidikan yang berorientasi pada mutu semua aktifitas yang berinteraksi didalamnya, seluruhnya mengarah pencapaian pada mutu.

Mutu menggambarkan sifat dasar kebaikan, keindahan, dan kebenaran. Membuat sesuatu sesuai dengan harapan pelanggan berarti bermutu. Charles Hoy, *et.al.* sebagaimana dikutip oleh Syafaruddin, berpendapat bahwa mutu dalam konteks sekolah merupakan kepuasan orang tua, masyarakat, dan pihak terkait (*stakeholders*) terhadap lulusan berkualitas dan pelayanan sekolah yang baik merupakan kata kunci mutu sekolah yang diandalkan.¹⁰

Menurut Syafaruddin, mutu adalah ukuran terhadap sesuatu yang diharapkan tercapai dari suatu produk atau layanan bagi para pelanggan yang ada. Semua aktivitas dituntut untuk menghasilkan pelayanan yang baik sesuai

⁹ Robbins, *Teori Organisasi*, h. 120.

¹⁰ Syafaruddin, *Efektivitas Kebijakan Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), h. 21.

dengan prosedur yang tertata jika sistem kualitas dikonfirmasi dengan BS 5750 dan ISO 9000.¹¹

Mutu dimaknai dari sisi eksternal. Inti dari mutu adalah kepuasan pelanggan. Bila seorang anak berhasil masuk ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi, dan orang tua siswa juga merasa puas, berarti lembaga pendidikan telah berhasil memberikan kepuasan pelanggan. Dengan kata lain, lembaga pendidikan itu dapat dikatakan bermutu.

Mutu pendidikan yang dimaksud di sini adalah kemampuan lembaga pendidikan dalam mendayagunakan sumber-sumber pendidikan untuk meningkatkan kemampuan belajar seoptimal mungkin. Dalam konteks pendidikan, menurut Departemen Pendidikan Nasional, pengertian mutu mencakup *input*, proses, dan *output* pendidikan.¹²

Fachruddin mendefinisikan mutu sebagai nilai sesuatu (barang, jasa atau kondisi). Mutu diartikan sebagai taraf kepuasan pelanggan terhadap produk yang dihasilkan. Mutu *output* akan merubah citra pada *outcome*. Menghasilkan mutu yang baik tidaklah tergantung pada aspek hasil saja tetapi termasuk prosesnya sehingga sesuai dengan ekspektasi siswa, orangtua, masyarakat dunia kerja serta pemerintah.¹³

Dewasa ini semua lembaga pendidikan berorientasi pada mutu. Lembaga pendidikan dikatakan “bermutu” jika *input*, proses, dan hasilnya dapat memenuhi persyaratan yang dituntut oleh pengguna jasa pendidikan. Bila *performance*-nya dapat melebihi persyaratan yang dituntut oleh *stakeholder (user)*, maka suatu lembaga pendidikan baru bisa dikatakan unggul. Lantaran tuntutan persyaratan kualitas yang dikehendaki para pengguna jasa terus berubah dan berkembang, maka pengertian mutu juga bersifat dinamis, terus berkembang dan terus berada dalam suasana rivalitas yang terus-menerus.¹⁴

¹¹ *Ibid.*, h. 22.

¹² Qomar, *Manajemen*, h. 206.

¹³ Fachruddin, *Kepemimpinan Pendidikan Dalam Management Berbasis Sekolah* (Medan: IAIN Press, 2004), h. 57.

¹⁴ Qomar, *Manajemen*, h. 206.

Mutu yang optimal disebut unggul. Ada beberapa kriteria lembaga pendidikan yang memiliki keunggulan, yaitu: (1) memiliki prestasi akademik dan non-akademik di atas rata-rata sekolah di daerah tersebut, (2) sarana dan prasarana serta layanan yang lengkap, (3) sistem belajar yang lebih baik dan waktu belajar yang lebih panjang, (4) melakukan seleksi yang cukup ketat terhadap pendaftar, (5) mendapatkan animo yang besar dari masyarakat, yang dibuktikan dengan jumlah pendaftar dibanding kapasitas kelas, dan (6) biaya sekolah/madrasah lebih tinggi dari sekolah/madrasah di sekitarnya.¹⁵

Terkait dengan peningkatan mutu lembaga pendidikan, kepala madrasah sebagai manajer perlu mengubah gaya manajemen ke arah yang lebih proaktif dan mengoptimalkan partisipasi semua personil dan *stakeholders* lembaga pendidikan. Peningkatan kualitas personil, pembiayaan, sarana dan prasarana, hubungan dengan masyarakat, serta kurikulum harus bermuara kepada peningkatan mutu pembelajaran yang efektif sehingga memiliki budaya ilmiah yang tinggi.¹⁶

Dari kutipan-kutipan di atas, penulis menyimpulkan bahwa peningkatan mutu berhubungan dengan pendayagunaan sumber-sumber pendidikan. Dalam konteks lembaga pendidikan, kriteria mutu yang unggul dapat diketahui antara lain dari aspek prestasi akademis, sarana dan prasarana, partisipasi *stakeholders*, dan lain-lain.

3. Sistem Pengambilan Keputusan

Sistem adalah satu rangkaian dari unsur -unsur yang salingterkait, disatukan oleh desain untuk men"apai beberapa tujuanatau sasara.¹⁷ Pengambilan keputusan merupakan suatu sistemtindakan karena itu ada beberapa komponen di dalamnya.Menurut Atmosudirjo sebagaimana dikutip

¹⁵ Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen Pengembangan Mutu Sekolah/Madrasah* (Malang: UIN Malang Press, 2008), h. 64.

¹⁶ Syafaruddin, *Manajemen Lembaga*, h. 10.

¹⁷ Syafaruddin, *Efektifitas Kebijakan*, h 44

oleh Sya'aruddin menjelaskan kerangka kerja yang ada dalam sistem pengambilan keputusan yaitu:

- a. Posisi orang yang berwenang dalam mengambil keputusan
- b. Problema penyimpangan dari apa yang dikehendaki dandiren"anakan atau dituju
- c. Situasi pengambil keputusan itu berada
- d. Kondisi pengambil keputusan kekuatan dan kemampuan menghadapi problem
- e. Tujuan apa yang diinginkan atau dica pai denganpengambilan keputusan

Setiap level (tingkat) manajemen berperan dalam proses pengambilan keputusan, namun keputusan yang diambil sesuai dengan kewenangan yang diberikan kepada setiap manajer. Bagi manajemen punnak top management tingkat keputusan yangdiambilnya terdiri dari menyusun strategi, kebijakan danperaturan umum yang proporsinya berimbang dalamperen"anaan, operasional, dan pengawasan. Misi dan lisi sertasaran organisasi disusun oleh manajemen pun"ak yang biasanya diper"ayakan oleh pemilik organisasi atau perusahaan¹⁸

METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk dalam penelitian kualitatif (*kualitatif research*) atau *naturalistik*, yaitu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif, ucapan atau tulisan dan perilaku yang diamati dari orang-orang (subyek) itu sendiri.¹⁹ Hal senada penelitian kualitatif adalah “prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang atau perilaku yang dapat diamati”.²⁰

¹⁸ Ibit, h,59

¹⁹Arief Furchan, *Pengantar Metode Penelitian Kualitatif*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1992), h. 21-22.

²⁰ Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), h. 4.

Pendekatan dan Jenis Penelitian Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif yang bertujuan untuk memahami keadaan atau fenomena dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata atau bahasa, dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini ialah penelitian deskriptif kualitatif yaitu data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka-angka. Data yang hendak dikumpulkan dalam penelitian ini adalah deskriptif yaitu mendeskripsikan pengambilan keputusan yang diambil dalam meningkatkan mutu pendidikan berbasis masyarakat.

Prosedur pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui prosedur pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan. Sesuai dengan jenis penelitian ini yaitu menggunakan pendekatan kualitatif, maka prosedur pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan observasi, wawancara, dan studi dokumen (catatan atau arsip).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sebagaimana dikutip oleh Qomar, menurut laporan Bank Dunia dinyatakan bahwa salah satu penyebab makin menurunnya mutu pendidikan persekolahan di Indonesia adalah kurang profesionalnya para kepala madrasah sebagai manajer pendidikan di tingkat lapangan. Bila kepala madrasah telah berupaya maksimal untuk mewujudkan mutu pendidikan dengan berbagai cara yang rasional, sementara hasilnya tetap saja rendah, berarti ada faktor atau “aktor” lain yang menghambat pencapaian mutu pendidikan tersebut.²¹

Penulis berpendapat bahwa tingkat keprofesionalan seorang manajer berada pada aspek kepemimpinan yang dimiliki. Kemampuan mengambil keputusan berada pada aspek kepemimpinan seorang manajer. Oleh karena itu, salah satu kriteria keprofesionalan kepala madrasah dalam mewujudkan mutu

²¹ Qomar, *Manajemen*, h. 204.

pendidikan adalah kemampuannya dalam pengambilan keputusan. Apakah kepala madrasah melakukan pengambilan keputusan secara sentralisasi atau desentralisasi (partisipatif) mempengaruhi mutu lembaga pendidikan.

1. Sistem Pengambilan Keputusan

Sistem adalah satu rangkaian dari unsur-unsur yang saling terkait, disatukan oleh desain untuk mencapai beberapa tujuan atau sasara.²² Pengambilan keputusan merupakan suatu sistem tindakan karena itu ada beberapa komponen di dalamnya. Menurut Atmosudirjo sebagaimana dikutip oleh Syafaruddin menjelaskan kerangka kerja yang ada dalam sistem pengambilan keputusan yaitu:

- a. Posisi orang yang berwenang dalam mengambil keputusan;
- b. Problema (penyimpangan dari apa yang dikehendaki dan direncanakan atau dituju);
- c. Situasi pengambil keputusan itu berada;
- d. Kondisi pengambil keputusan (kekuatan dan kemampuan menghadapi problem); dan
- e. Tujuan (apa yang diinginkan atau dicapai dengan pengambilan keputusan).²³

Setiap level (tingkat) manajemen berperan dalam proses pengambilan keputusan, namun keputusan yang diambil sesuai dengan kewenangan yang diberikan kepada setiap manajer. Bagi manajemen puncak (*top management*), tingkat keputusan yang diambilnya terdiri dari menyusun strategi, kebijakan dan peraturan umum yang proporsinya berimbang dalam perencanaan, operasional, dan pengawasan. Misi dan visi serta sasaran organisasi disusun oleh manajemen puncak yang biasanya dipercayakan oleh pemilik organisasi atau perusahaan.²⁴

²² Syafaruddin, *Efektivitas Kebijakan*, h. 44.

²³ Syafaruddin, *Manajemen Lembaga*, h. 48.

²⁴ *Ibid.*, h. 59.

Pemimpin dalam bidang apa saja harus mampu menghasilkan keputusan-keputusan fungsional. Artinya, keputusan yang benar-benar mengikat seluruh anggota suatu organisasi untuk mematuhi dan menjalankannya bersama-sama, baik dengan keterpaksaan maupun dengan kesadaran. Keterpaksaan bagi orang tertentu mungkin terjadi meskipun sedapat mungkin dihindarkan, karena seseorang harus menyesuaikan diri dengan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan diberlakukan bagi semua jajaran organisasi, mulai dari pimpinan sampai staf paling bawah.²⁵

Keputusan-keputusan tersebut berhubungan sangat erat dengan kepemimpinan. Suatu kepemimpinan tanpa melahirkan keputusan, ibarat raga tanpa ruh, tidak ada artinya sama sekali. Jika inti manajemen ada pada kepemimpinan, Siagian menegaskan bahwa inti kepemimpinan adalah pengambilan keputusan. Pemimpin harus berani mengambil keputusan meskipun ternyata di kemudian hari keputusan itu baru diketahui salah. Keputusan yang salah sekalipun dapat dianulir dan diganti dengan keputusan yang benar, keputusan yang menyebabkan perilaku yang positif.²⁶

Pengambilan keputusan merupakan bagian dari standar daya saing global.²⁷ Pengambilan keputusan berpotensi melahirkan perubahan iklim pada suatu organisasi. Mengingat begitu pentingnya peran pengambilan keputusan, tidak jarang di beberapa sekolah menuntut keterlibatan aktif (partisipasi) pendidik dan tenaga kependidikan dalam mendukung proses pendidikan di suatu lembaga pendidikan.

Syafaruddin berpendapat bahwa partisipasi merupakan syarat yang esensial jika guru dan staf diharapkan akan dapat merasa bahwa mereka menjadi bagian perubahan dan tidak hanya sebagai pelaksana perubahan yang

²⁵ Qomar, *Manajemen*, h. 291.

²⁶ Sondang P. Siagian, *Fungsi-Fungsi Manajerial* (Jakarta: Bina Aksara, 1989), h. 8.

²⁷ Beberapa standar daya saing global, di antaranya: (1) fokus kepada orang; (2) fokus kepada pelanggan; (3) memiliki pendirian akan mutu dan daya produksi; (3) memiliki perspektif global; (5) kompetensi berdasarkan waktu; (6) orientasi teknologi; (7) ada manajemen informasi; (8) prinsip integrasi; (9) pengukuran terfokus; (10) pengambilan keputusan bernilai tambah; dan (11) pendidikan dan latihan berkesinambungan. Syafaruddin, *Efektivitas Kebijakan*, h. 28.

dikembangkan oleh orang lain. Partisipasi akan menjamin bahwa orang-orang memiliki komitmen murni untuk memunculkan rencana dan melaksanakannya. Keterlibatan para pendidik dari semua strata dan organisasi adalah sangat penting ketika perubahan dipikirkan. Di sini perencanaan partisipatif dan pengembangannya adalah penting.²⁸

Dari kutipan-kutipan di atas, penulis menyimpulkan bahwa pengambilan keputusan berhubungan dengan kepemimpinan. Seorang pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu menggerakkan bawahan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan (keputusan partisipatif).

2. Langkah-Langkah Pengambilan Keputusan kepala sekolah MAN 1 Sibuhuan

Setiap manajer perlu memahami langkah-langkah pengambilan keputusan sebagaimana dikemukakan oleh Mondy dan Premeaux yang terdiri dari lima langkah yaitu:

a. Mengidentifikasi masalah atau peluang

Langkah ini dimaksudkan untuk mempelajari atau mengenali masalah yang dihadapi atau peluang apa sajakah yang harus ditangkap oleh organisasi dalam meningkatkan perannya di masa depan. Pada langkah ini diperlukan perumusan masalah sebagai bagian penting dalam proses pengambilan keputusan, karena hal ini menentukan tindakan yang akan diambil.

b. Membuat alternatif-alternatif

Membuat alternatif yang diperkirakan akan dapat menjadi jawaban dalam pemecahan masalah adalah sangat penting. Sebab sebagai alternatif yang dibuat akan dapat dipilih alternatif yang paling menguntungkan dalam memecahkan masalah yang dihadapi.

c. Mengevaluasi alternatif

²⁸ *Ibid.*, h. 42.

Menilai keuntungan dan kerugian atau kekuatan dan kelemahan dari masing-masing alternatif di dalam memecahkan masalah dan menjawab peluang yang ada merupakan langkah yang akan menentukan pilihan.

d. Memiliki dan Mengimplementasikan Alternatif

Adapun tindakan memilih alternatif terbaik dari sejumlah alternatif yang diajukan dalam mendukung keberhasilan pemecahan masalah dan menjawab peluang yang ada dalam organisasi merupakan langkah keempat. Pemilihan alternatif itu sekaligus menetapkannya untuk dilaksanakan sebagai keputusan yang diambil bagi organisasi.

e. Mengevaluasi Alternatif

Keputusan yang telah dilaksanakan haruslah dievaluasi apakah telah mencapai tujuan yang diinginkan atau belum. Sebab keputusan itu diyakini sebagai cara dalam memecahkan masalah atau mengisi peluang untuk menjawab kebutuhan organisasi.²⁹

Sebagai perbandingan tentang tahapan pengambilan keputusan seperti tersebut diatas, berikut dikemukakan tahap-tahap pengambilan keputusan dari ahli yang lain. Gibson, *et.al.* mengemukakan bahwa kemampuan mengelola keputusan merupakan ujung tombak dan sekaligus ukuran keefektifan seorang manajer. Dia mengklasifikasi tahapan pengambilan keputusan meliputi:

- a. Memunculkan tujuan umum dan khusus untuk mengukur hasil organisasi.
- b. Mengidentifikasi masalah yang menghambat terwujudnya tujuan organisasi.
- c. Mengembangkan berbagai alternatif untuk pemecahan masalah.
- d. Mengevaluasi alternatif dan memilih satu alternatif yang dianggap paling optimal mewujudkan tujuan organisasi.

²⁹ Syafaruddin, *Manajemen Lembaga*, h. 54.

- e. Mengukur dan mengevaluasi keputusan secara periodik.³⁰

Pengambilan keputusan yang tidak efektif banyak penyebabnya, mulai dari kerumitan lingkungan usaha sampai gaya manajemen dan falsafah yang saling bertentangan. Tapi, salah satu penyebab yang paling umum adalah ketidakmampuan organisasi dalam mendesain proses keputusan, mengidentifikasi keputusan rinci, menentukan bagaimana mereka dibuat, dan mengusahakan agar proses tersebut tidak bertentangan dengan struktur organisasional dan mekanisme-mekanisme pendukung.³¹

Sulit untuk menemukan organisasi yang keputusannya tidak melampaui tapal-batas organisasional, yang pengambilan keputusannya tidak melibatkan kelompok-kelompok dengan tujuan berbeda, yang tanggung jawab kelompok atau individu, staf dan lini-nya tidak pernah bertentangan. Di titik-titik temu inilah kemacetan cenderung terjadi. Organisasi cenderung berhenti, tidak pada substansi masalah tapi pada bagaimana sebuah keputusan diambil. Apabila organisasi mengejar implementabilitas, organisasi harus melakukan hal-hal berikut ini:

- a. Menentukan keputusan-keputusan kunci yang dibutuhkan untuk menerapkan suatu strategi.
- b. Mengidentifikasi masalah-masalah penting, data, dan analisis yang dibutuhkan.
- c. Memerinci peranan dan tanggung jawab setiap individu dan kelompok yang terlibat.
- d. Menjelaskan tentang proses dan waktu manakala orang dan informasi yang dibutuhkan akan bertemu.³²

³⁰ James L. Gibson, *et.al. Organizations: Behavior, Structure, Process* (New York: McGraw Hill, 2003), ed. XI, h. 440.

³¹ Frances Hesselbein, *et.al. (Eds.), Organisasi Masa Depan*. Terj. Achmad Kemal, cet. 2 (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2001), h. 73.

³² *Ibid.*, h. 73.

Ada dua alat yang dapat digunakan dalam pengambilan keputusan, yaitu suatu *form* proses pemetaan untuk keputusan-keputusan kunci. Cara ini memperlihatkan secara visual catatan kronologis dari para pemain yang mengambil keputusan dan jalur yang sering kali menghambat, yang dijadikan dasar keputusan organisasi. Memetakan keputusan-keputusan masa lalu penting untuk menggali lagi ketidakefektifannya dan untuk mengevaluasi keefisienan proses pengambilan keputusan yang berlaku sekarang. Cara ini juga dapat menjadi data bagi eksekutif untuk memperbaiki persepsi mereka mengenai apa yang seharusnya dilakukan. Alat kedua adalah matriks yang akan membantu mendesain proses pengambilan keputusan yang baru. Matriks ini mengidentifikasi keputusan-keputusan kunci organisasi pada salah satu sumbu matriks, dan pelaku-pelaku untuk setiap keputusan pada sumbu yang satu lagi, dan menggambarkan peranan rekomendasi, persetujuan, *input*, atau memutuskan (*recommend, agree, input, or decide – RAID*) – di mana setiap individu atau kelompok akan berperan dalam setiap keputusan.³³

Apabila pelaku pengambil keputusan memulai dengan melakukan analisis keputusan terlebih dahulu, pengambil keputusan akan segera menemukan dimensi mana saja dari struktur primer – produk, fungsi atau konsumen – yang merupakan penggerak keputusan-keputusan kunci yang paling logis. Apabila pelaku pengambil keputusan melakukan analisis keputusan sesudah mengusulkan sebuah struktur utama, pengambil keputusan akan menonjolkan semua titik-titik konflik di mana struktur yang diusulkan dapat menghambat keputusan. Adapun cara yang diambil, desain keputusan akan membantu pengambil keputusan mendefinisikan proses pengambilan keputusan, mengidentifikasi keterampilan yang akan dibutuhkan, dan memastikan keterampilan-keterampilan tersebut tidak absen.³⁴

³³ *Ibid.*, h. 74.

³⁴ *Ibid.*

Dengan demikian, penulis menyimpulkan bahwa langkah-langkah dalam pengambilan keputusan dimulai dengan mengidentifikasi masalah hingga mengevaluasi alternatif yang diambil. Selain itu memunculkan tujuan organisasi dapat dijadikan sebagai alat ukur kemajuan organisasi sebelum mengambil alternatif pengambilan keputusan.

3. Jenis-Jenis dan Fungsi Keputusan

Proses pengambilan keputusan yang dijalankan secara baik akan melahirkan putusan-putusan organisasi, baik diputuskan secara pribadi setelah menerima informasi dari bawahan melalui musyawarah maupun putusan diambil sendiri oleh manajer tanpa melibatkan bawahan.

Secara umum keputusan dibagi kepada dua jenis, yaitu:³⁵

a) Keputusan strategis

Setiap organisasi melahirkan berbagai kebijakan atau keputusan organisasional. Kebijakan dan arah organisasi merupakan keputusan strategis. Kebijakan menyita banyak perhatian terutama bagi para manajer puncak karena pengaruhnya sangat besar terhadap pertumbuhan dan kelangsungan organisasi.

b) Keputusan operasional

Keputusan operasional menyangkut pengelolaan organisasi sehari-hari. Keputusan operasional sangat menentukan efektifitas keputusan strategis yang diambil oleh para manajer puncak. Dengan demikian, keputusan yang diambil dalam proses manajemen baik manajer puncak maupun manajer menengah dan manajer rendah adalah harus saling sinergi agar memiliki kekuatan untuk menembus faktor-faktor eksternal dalam menuju masa depan organisasi yang lebih baik.

Di sisi lain ada pula pembagian keputusan berdasarkan masalah yang dihadapi, yaitu:³⁶

a) Keputusan yang diprogramkan (*Programmed decision*)

³⁵ Syafaruddin, *Manajemen Lembaga*, h. 57.

³⁶ *Ibid.*

Keputusan ini adalah keputusan yang dibuat berdasarkan problem yang diketahui secara baik atau masalahnya diketahui secara jelas. Informasi juga tersedia secara mencukupi untuk digunakan dalam mengambil keputusan.

b) Keputusan yang tidak diprogramkan (*Non-programmed decision*)

Keputusan ini adalah keputusan yang diambil berdasarkan masalah yang tidak diketahui secara jelas atau data dan informasinya kurang tersedia sebagaimana mestinya.

Ada pula pendapat lain yang membagi keputusan kepada dua jenis yaitu: (1) keputusan administratif, yaitu semua keputusan yang berbau administrasi operasional sehari-hari; (2) keputusan strategis, yaitu keputusan yang diambil berkaitan dengan tujuan (*goal*). Keputusan strategis bersifat jangka panjang dan berfungsi sebagai pegangan dalam keputusan administratif.³⁷

Setiap keputusan yang diambil para manajer organisasi tertentu dalam jenis keputusan apapun akan menentukan tindakan manajerial yang dijalankan dalam organisasi. Karena bagaimanapun, keputusan memiliki fungsi tersendiri dalam perspektif manajemen. Setidaknya terdapat dua fungsi pokok keputusan, yaitu: (1) sebagai pangkal tolak semua kegiatan manusia yang sadar dan terarah, baik kegiatan individual maupun komunal dalam organisasi; (2) menentukan masa depan, sebab keputusan bersifat futuristik maka efeknya akan terlihat pada masa akan datang meskipun penuh ketidakpastian maka keputusan harus dibuat dalam totalitas perencanaan.³⁸

Dari uraian di atas, penulis menyimpulkan bahwa keputusan memiliki jenjang yang berhubungan dengan tingkat pengambil keputusan (*top manager, middle manager, low manager*). Semakin tinggi tingkat pengambil keputusan, semakin strategis keputusan yang dihasilkan. Selain itu, keputusan juga

³⁷ *Ibid.*, h. 58.

³⁸ *Ibid.*

berfungsi untuk melakukan peramalan (*forecasting*) terhadap efektivitas perencanaan.

4. Peningkatan Mutu Madrasah

Seluruh manajemen komponen pendidikan harus senantiasa berorientasi pada pencapaian mutu. Semua program dan kegiatan pendidikan serta pembelajaran di lembaga pendidikan pada hakikatnya harus bisa diarahkan pada pencapaian mutu. Walau hingga sekarang ini, persoalan mutu masih menjadi pembahasan di tataran idealisme, belum menjadi realitas dalam lembaga pendidikan. Oleh karena itu, perlu dikembangkan semua pikiran, tenaga, dan strategi untuk bisa mewujudkan mutu tersebut dalam lembaga pendidikan, termasuk lembaga pendidikan Islam.³⁹

Peningkatan mutu madrasah merupakan salah satu prioritas yang harus dijalankan oleh manajemen madrasah.⁴⁰ Sebagaimana dikutip oleh Qomar, Imam Suprayogo menyatakan bahwa dalam mengembangkan mutu lembaga pendidikan Islam setidaknya ada dua sisi yang harus dipenuhi sekaligus. Sisi pertama adalah perhatian terhadap daya dukung, meliputi ketenagaan, kurikulum, sarana dan prasarana, pendanaan serta manajemen yang tangguh. Sisi kedua adalah cita-cita, etos, dan semangat yang tinggi dari semua pihak yang terlibat di dalamnya.⁴¹

Diperkirakan keterbatasan sumber daya kependidikan masih menyelimuti sosok lembaga pendidikan Islam. Akibatnya, lembaga pendidikan Islam seakan kurang berdaya untuk menghadapi perubahan eksternal baik dari segi sumber daya personil, sumber daya materil maupun penguasaan IPTEK

³⁹ Qomar, *Manajemen*, h. 203.

⁴⁰ Ada empat prioritas dalam pengelolaan pendidikan Islam, yaitu: (1) peningkatan kualitas; (2) pengembangan inovasi dan kreativitas; (3) membangun jaringan kerja sama; dan (4) pelaksanaan otonomi daerah. Lihat H.A.R Tilaar, *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), h. 155.

⁴¹ Qomar, *Manajemen*, h. 53.

untuk melakukan akselerasi pembelajaran menuju keunggulan mutu lulusannya.⁴²

Manajemen pendidikan di sekolah secara operasional bersentuhan dengan harapan pencapaian mutu yang meningkat. Kinerja guru meningkat, tingkat layanan kepada anak dan orang tua semakin baik. Bahkan mutu lulusan juga memuaskan pelanggan pendidikan.⁴³

Dalam konteks sekolah/madrasah, produk yang dimaksud adalah pelajar (sebagai *output*) yang diharapkan dapat berkontribusi bagi pelanggan. Pelanggan yang dimaksud dalam hal ini adalah pelajar, orang tua, pegawai, lembaga pendidikan tinggi, pembayar pajak, perguruan tinggi, dunia usaha, dan lain-lain. Hemat pemakalah, sekolah/madrasah dengan manajemen yang dimiliki hendaknya mampu mempersiapkan kualitas *output* lembaga pendidikan yang mampu memberikan *impact* dan bahkan *benefit*. Dengan usaha yang demikian peningkatan mutu sekolah/madrasah dapat tercapai secara lebih baik sesuai dengan kebutuhan *user*.

Dalam usaha memenuhi harapan pelanggan dalam pendidikan diperlukan standarisasi. Standarisasi merupakan proses yang menetapkan standar-standar yang dijadikan patokan untuk menghasilkan sesuatu lebih baik dan berkualitas unggul sesuai dengan harapan pelanggan atau konsumen. Standarisasi berguna untuk memprediksi harapan masa depan. Dalam konteks pendidikan, bahwa standarisasi hanya merupakan ikhtiar manusia dalam mengantisipasi dan memprediksi hasil pendidikan di masa depan. Standarisasi pendidikan dilakukan dengan memenuhi syarat-syarat, di antaranya:

- a. standar yang akan dilaksanakan merefleksikan kebijakan dari orang tua dan guru;
- b. penyusunan dan penetapan standar isi atau kurikulum haruslah secara hati-hati;

⁴² *Ibid.*, h. 12.

⁴³ Syafaruddin, *Efektivitas Kebijakan*, h. 33.

- c. standar yang telah ditentukan hendaknya dapat dilaksanakan oleh guru yang profesional;
- d. kemajuan akademik di sekolah tidak dapat semata-mata diukur melalui tes akhir atau ujian akhir.

5. Hubungan Sistem Pengambilan Keputusan dengan Peningkatan Mutu Madrasah

Praktik manajemen di MAN 1 Sibuhuan sering menggunakan model manajemen tradisional, yaitu model manajemen paternalistik atau feodalistik. Dominasi senioritas jelas mengganggu perkembangan dan peningkatan kualitas pendidikan. Munculnya kreativitas dan inovasi dari kalangan muda terkadang dipahami sebagai sikap yang tidak menghargai senior. Kondisi ini mengarah kepada penilaian negatif, sehingga muncul kesan bahwa meluruskan atau mengoreksi kekeliruan langkah-langkah senior dianggap sebagai sikap *su' al-adab* (tabiat jelek).⁴⁴

Selanjutnya, kondisi kultur di luar madrasah juga memengaruhi kualitas madrasah. Kondisi ini bisa berupa pandangan atau penilaian masyarakat terhadap madrasah. Selama ini madrasah dipersepsikan sebagai lembaga pendidikan kelas ekonomi, tidak bermutu, hanya mengajarkan pendidikan agama semata, jurusan akhirat, tempat penampungan anak-anak orang miskin, bersistem kolot, dan tidak bisa melanjutkan ke sekolah umum atau perguruan umum negeri.

Di samping itu, kebijakan-kebijakan politik negara senantiasa melemahkan upaya peningkatan mutu madrasah. Alokasi dana yang diperoleh madrasah negeri selalu jauh lebih kecil daripada yang diperoleh sekolah negeri. Dengan demikian masih terdapat kesenjangan yang lebar dalam urusan alokasi dana.⁴⁵

⁴⁴ Rahardjo, "Madrasah Sebagai *the Centre of Excellence*", dalam Ismail SM, Nurul Huda, dan Abdul Kholiq (Eds), *Dinamika Pesantren dan Madrasah*, (Yogyakarta: Kerja sama Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo Semarang dengan Pustaka Pelajar Yogyakarta, 2002), h. 229.

⁴⁵ Qomar, *Manajemen*, h. 84.

Selanjutnya, dibandingkan sekolah umum, guru, sarana, dan prasarana serta peralatan pembelajaran di madrasah juga masih tertinggal. Guru-guru di MAN 1 Sibuhuan masih banyak yang kurang profesional, baik dalam tingkat pendidikan maupun keahliannya. Masih banyak guru madrasah yang mengampu mata pelajaran yang bukan keahliannya. Demikian pula dengan sarana dan prasarana, perpustakaan serta laboratorium, yang mestinya menjadi jantung madrasah, ternyata tidak memadai, bahkan terkadang tidak ada. Apalagi berhubungan dengan alat pembelajaran seperti OHP, *laptop*, LCD, dan sebagainya sangat terbatas. Bahkan madrasah tertentu tidak memilikinya. Kekurangan pada tiga komponen ini (guru, sarana dan prasarana, serta peralatan pembelajaran) berdampak negatif pada proses pembelajaran.⁴⁶

Apabila digunakan rumus *input-proses-output* untuk mengukur suatu pendidikan, ada masalah yang harus dipecahkan di madrasah. Bila *input*-nya baik, prosesnya baik, bisa dipastikan *output*-nya juga baik. Untuk mencapai kualitas yang meningkat, maka keadaan *input* sedang dan keadaan proses berjalan secara baik.⁴⁷

Berkaitan dengan peningkatan mutu MAN 1 Sibuhuan, kepala madrasah selaku manajer dapat mendayagunakan kepemimpinannya bertindak dalam pengambilan keputusan. Masalah-masalah yang mengitari lembaga pendidikan dapat diselesaikan melalui keputusan dan selanjutnya ditindaklanjuti melalui program kegiatan.

Kepala sekolah dan guru sebagai manajer berperan memutuskan bagaimana semua sumberdaya yang ada (*input*) akan digunakan dan diproses melalui cara tertentu (proses/transformasi) yang akan menghasilkan keluaran (*output*) atau lulusan sekolah. Di sini fungsi manajemen sekolah yang dijalankan oleh pimpinan sekolah, madrasah, pesantren (makro) serta manajemen pembelajaran yang dijalankan oleh para guru (mikro) bermuara

⁴⁶ *Ibid.*, h. 85.

⁴⁷ *Ibid.*, h. 207.

kepada produktivitas kerja yang baik dan lulusan yang memuaskan lembaga pendidikan.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa mutu lembaga pendidikan sangat bergantung pada kepemimpinan kepala sekolah dan tingkat partisipasi guru. Semakin efektif kepemimpinan kepala sekolah dan partisipasi guru, semakin efektif keputusan yang dihasilkan untuk mendapatkan mutu lembaga pendidikan yang diharapkan.

KESIMPULAN

Pengambilan keputusan pendidikan yang berhubungan dengan seluruh potensi secara optimal mulai dari tenaga kependidikan, peserta didik, proses pembelajaran, sarana pendidikan, keuangan dan termasuk hubungannya dengan masyarakat merupakan langkah yang tepat dalam usaha meningkatkan mutu pendidikan. Dikatakan tepat karena seluruh potensi di atas merupakan beberapa aspek yang harus dikelola dengan baik dalam lembaga pendidikan. Aspek-aspek tersebut mampu menggiring pada pencapaian mutu.

Sistem pengambilan keputusan yang diambil di madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam hendaknya menggambarkan kemampuan lembaga pendidikan dalam mendayagunakan sumber-sumber pendidikan untuk meningkatkan kemampuan belajar seoptimal mungkin. Keputusan partisipatif atau keputusan yang diambil dengan melibatkan anggota organisasi/personalia lembaga pendidikan Islam akan melahirkan keputusan yang memiliki kekuatan untuk dijalankan. Hal demikian dikarenakan adanya keterlibatan dalam pengambilan keputusan. Keterlibatan dalam pengambilan keputusan akan memberikan tanggung jawab moral bagi yang terlibat dalam pengambilan keputusan.

Kepala sekolah dan guru sebagai manajer berperan memutuskan bagaimana semua sumberdaya yang ada (*input*) akan digunakan dan diproses melalui cara tertentu (proses/transformatasi) yang akan menghasilkan keluaran (*output*) atau lulusan sekolah. Keprofesionalan kepala madrasah sebagai manajer

di lapangan sangat menentukan mutu pendidikan. Termasuk di dalam kemampuan di lapangan yang harus dimiliki oleh kepala madrasah adalah kemampuan mengambil keputusan. Kepala madrasah hendaknya dapat memberikan jaminan bahwa manajemen yang dipergunakannya tidak bersifat serba mono agar tercapai peningkatan mutu di lembaga pendidikan yang dipimpinnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Fachruddin, *Kepemimpinan Pendidikan Dalam Management Berbasis Sekolah*. Medan: IAIN Press, 2004.
- Fatah, Nanang. *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000.
- Gibson, James L. *et.al* (ed.). *Organizations: Behavior, Structure, Process*. ed. XI. New York: McGraw Hill, 2003.
- Hesselbein, Frances, *et.al.* (ed.), *Organisasi Masa Depan*. Terj. Achmad Kemal, cet. 2. Jakarta: Elex Media Komputindo, 2001.
- Prabowo, Sugeng Listyo. *Manajemen Pengembangan Mutu Sekolah/Madrasah*. Malang: UIN Malang Press, 2008.
- Qomar, Mujamil. *Manajemen Pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga, 2007.
- Nawawi, Hadari. *Kepemimpinan Menurut Islam*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 1993.
- Rahardjo, "Madrasah Sebagai *the Centre of Excellence*", dalam Ismail SM, Nurul Huda, dan Abdul Kholiq (ed.), *Dinamika Pesantren dan Madrasah*. Yogyakarta: Kerja sama Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo Semarang dengan Pustaka Pelajar Yogyakarta, 2002.
- Robbins, Stephen P. *Teori Organisasi: Struktur, Desain & Aplikasi*. Terj. Jusuf Udaya. Jakarta: Arcan, 1994.
- Rosyada, Dede. *Paradigma Pendidikan Demokratis Sebuah Model Pelibatan Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan*. Jakarta: Prenada Media, 1995.
- Siagian, Sondang P. *Fungsi-Fungsi Manajerial*. Jakarta: Bina Aksara, 1989.

Sutjahjanti, Ambar. “Kualitas dan Nilai Informasi sebagai Proses Pengambilan Keputusan dan Pengendalian Manajemen,” dalam *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, vol. VI, 2005.

Syafaruddin. *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Ciputat Press, 2005.

----- . *Efektivitas Kebijakan Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta, 2008.

Tilaar, H.A.R. *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*. Jakarta: Rineka Cipta, 2000.

Usman, Husaini. *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2006.

Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafiindo Persada, 2002.