



PENGARUH KEPEMIMPINAN VISIONER KEPALA SEKOLAH DAN PERSEPSI TENTANG KESEJAHTERAAN GURU TERHADAP KOMITMEN PROFESIONALISME GURU

Endang Solihin^{1*}
Epul Saepul Zalil²

Abstract

[Decision Making Process in Pesantren] The pesantrens leadership tradition is a legacy of pre-Islamic Javanese culture and traditions, where Javanese culture and traditions adhere to a caste system in which hereditary culture is very strong. In the pre-Islamic tradition, educational institutions were led by Brahmins or priests for generations. This tradition is still adhered to by many Islamic boarding school circles, where leadership always falls to the descendants of the Islamic boarding school Kiai.

Leadership and decision making in Islamic boarding schools have unique characteristics that are very different compared to other institutions in general. This is related to the position of the kiai who has a very determining role and position in the Islamic boarding school leadership structure. The focus of this research includes (1) basic considerations in decision making, (2) decision making mechanisms, (3) personnel involved in decision making, and (4) factors that influence decision making. This research is a type of field research with a qualitative approach. Data sources in this research consist of primary and secondary data sources. The data collection techniques used were observation, interviews and documentation.

The basic values in decision making are Islamic law, the problem faced, the principle of deliberation, past experience, the principle of benefit, and future orientation. The process is through identifying problems, analyzing problems, creating alternative problem solving, comparing and selecting the best alternative, making decisions, implementing the results of decisions and providing control, evaluation and follow-up. The personnel are the Syuro Council, the Tanfidziyah Council, and the Mustasyar Council. The factors are the internal state of the organization, the external state of the organization, the availability of necessary information, personality and decision-making skills.

Keywords

Decision making — pesantren

ملخص

[عملية اتخاذ القرار في المدارس الداخلية الإسلامية] يعد تقليد قيادة المدرسة الداخلية الإسلامية إرثاً من التقاليد الجاوية ما قبل الإسلام، حيث تلتزم الثقافة والتقاليد الجاوية بنظام طبقي تكون فيه الثقافة الوراثية قوية جداً. في تقليد ما قبل الإسلام، كانت المؤسسات التعليمية تحت قيادة البراهمة أو الكهنة لأجيال. لا يزال هذا التقليد ملتزماً به من قبل العديد من دوائر المدارس الداخلية الإسلامية، حيث تقع القيادة دائماً على عاتق أحفاد كياي في المدرسة الداخلية الإسلامية الذي له دور ومكانة حاسمة kiai تتمتع القيادة واتخاذ القرار في المدارس الداخلية الإسلامية بخصائص فريدة تختلف تماماً عن المؤسسات الأخرى بشكل عام. ويرتبط هذا بمكانة للغاية في هيكل قيادة المدرسة الداخلية الإسلامية. يركز هذا البحث على (1) الاعتبارات الأساسية في عملية صنع القرار، (2) آليات صنع القرار، (3) الأفراد المشاركين في عملية صنع القرار، و (4) العوامل التي تؤثر على عملية صنع القرار. هذا البحث هو نوع من البحث الميداني ذو النهج النوعي. تتكون مصادر البيانات في هذا البحث من مصادر البيانات الأولية والثانوية. وكانت تقنيات جمع البيانات المستخدمة هي الملاحظة والمقابلات والتوثيق.

القيم الأساسية في اتخاذ القرار هي الشريعة الإسلامية، والمشكلة التي تواجهها، ومبدأ التشاور، والتجربة الماضية، ومبدأ المنفعة، والتوجه المستقبلي. تتم العملية من خلال تحديد المشكلات وتحليل المشكلات وإنشاء حل بديل للمشكلات ومقارنة واختيار البديل الأفضل واتخاذ القرارات وتنفيذ نتائج القرارات وتوفير الرقابة والتقييم والمتابعة. الموظفون هم المجلس السوري، ومجلس التنفيذ، ومجلس مستشار. العوامل هي الحالة الداخلية للمنظمة، والحالة الخارجية للمنظمة، وتوافر المعلومات اللازمة، والشخصية ومهارات اتخاذ القرار....

الكلمات المفتاحية

صناعة القرار — مدرسة داخل

Abstrak

[Proses Pengambilan Keputusan di Pondok Pesantren] Tradisi kepemimpinan pesantren merupakan warisan dari budaya dan tradisi Jawa pra-Islam, di mana budaya dan tradisi jawa menganut sistem kasta yang mana kultur keturunan sangat kental. Dalam tradisi pra-Islam lembaga pendidikan yang dipimpin oleh para Brahmana atau pendeta juga secara turun-temurun. Tradisi inilah yang sampai saat ini dianut oleh banyak kalangan pesantren, dimana kepemimpinannya selalu jatuh pada keturunan Kiai pesantren tersebut.

Kepemimpinan dan pengambilan keputusan di pondok pesantren mempunyai keunikan yang sangat berbeda dibandingkan dengan pada lembaga umumnya. Hal ini terkait dengan posisi kiai yang memiliki peran dan posisi sangat menentukan dalam struktur kepemimpinan pesantren. Fokus penelitian ini antara lain (1) dasar pertimbangan dalam pengambilan keputusan, (2) mekanisme pengambilan keputusan, (3) personalia yang terlibat dalam pengambilan keputusan, dan (4) faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan.

Penelitian ini adalah jenis penelitian lapangan (field research) dengan pendekatan kualitatif. Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari sumber data primer dan sekunder. Teknik pengumpulan data yang dipergunakan adalah observasi, wawancara dan dokumentasi.

Nilai-nilai dasarnya dalam pengambilan keputusan adalah syari'at Islam, masalah yang dihadapi, asas musyawarah, pengalaman masa lampau, asas manfaat, dan orientasi masa depan. Prosesnya melalui identifikasi masalah, analisis masalah, membuat alternatif pemecahan masalah, membandingkan dan memilih alternatif yang terbaik, menetapkan keputusan, melaksanakan hasil keputusan dan memberikan kontrol, evaluasi dan follow-up. Personalianya adalah Majelis Syuro, Majelis Tanfidziyah, dan Majelis Mustasyar. Faktor-faktornya adalah keadaan internal organisasi, keadaan eksternal organisasi, tersedianya Informasi yang diperlukan, kepribadian dan kecakapan pengambilan keputusan.

Kata-kata Kunci

Pengambilan Keputusan — Pesantren

¹Universitas Islam KH. Ruhiat Cipasung, Tasikmalaya, Indonesia²Universitas Islam KH. Ruhiat Cipasung, Tasikmalaya, Indonesia

*Penulis Korespondensi: endangsolihin@unik-cipasung.ac.id

1. Pendahuluan

Guru merupakan salah satu bagian terpenting dalam pendidikan. Selain itu, guru juga berperan penting dalam pembentukan kualitas dan kuantitas pembelajaran. Berdasarkan UU RI Nomor 14 Tahun 2005 tentang guru, Pasal 1 ayat 2, yang berbunyi bahwa: guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, serta mengevaluasi peserta didik pada pendidikan usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Guru berperan sebagai pembimbing dalam melaksanakan belajar mengajar. Menyediakan keadaan-keadaan yang memungkinkan peserta didik merasa nyaman dan yakin bahwa percakapan dan prestasi yang mencapai akan mendapatkan penghargaan dan perhatian sehingga dapat meningkatkan motivasi berprestasi peserta didiknya.

Guru profesional merupakan pondasi awal suatu keberhasilan dalam suatu institusi pendidikan, peserta didik yang berhasil dan sukses merupakan sumbangsih dari jasa seorang guru. Guru Profesional adalah guru yang mampu mengelola dirinya sendiri dalam melaksanakan tugas-tugasnya sehari-hari. Profesionalisme guru dipandang sebagai suatu proses yang bergerak dari ketidaktahuan (*ignorance*) menjadi tahu, dari ketidakmatangan (*immanurity*) menjadi matang, dari diarahkan orang lain (*other-directedness*) menjadi mengarahkan diri sendiri. Dalam dunia pendidikan guru yang diposisikan sebagai praktisi pendidik memiliki kewajiban mencerdaskan dan membimbing peserta didik kearah yang lebih baik serta kegiatan guru dalam pendidikan akan dinilai dan dievaluasi oleh seorang Kepala Sekolah atau tim Supervisi yang ada di Sekolah.

Profesionalisme guru adalah kemampuan yang ditunjukkan oleh guru dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Guru merupakan ujung tombak keberhasilan pendidikan dan dianggap sebagai orang yang berperan penting dalam pencapaian tujuan pendidikan, yang merupakan cerminan mutu pendidikan.

Salah satu faktor yang berperan dalam tercipta profesionalnya seorang guru adalah kepemimpinan kepala sekolah, tugas kepala sekolah dalam rangka menciptakan efektivitas pembelajaran adalah bertanggung jawab terhadap kegiatan pembelajaran sesuai dengan peraturan yang telah

ditetapkan.

Kepemimpinan kepala sekolah yang relevan dengan tuntutan manajemen berbasis sekolah "school based management" dan didambakan bagi produktivitas pendidikan adalah kepemimpinan yang memiliki visi (*visionary leadership*) yaitu kepemimpinan yang kerja pokoknya difokuskan pada rekayasa masa depan yang penuh tantangan, menjadi agen perubahan (*agent of change*) yang unggul dan menjadi penentu arah organisasi yang tahu prioritas, menjadi pelatih yang professional dan dapat membimbing personil lainnya ke arah profesionalisme kerja yang diharapkan.

Sebuah lembaga atau sekolah tentunya memiliki sebuah visi yang dibuat oleh kepala sekolah, visi ini sebagai rencana awal yang memiliki tujuan jangka panjang untuk kesuksesan sebuah lembaga. Kepemimpinan yang bervisi bekerja dalam 4 (empat) pilar yaitu kemampuan dalam menentukan arah, memahami keinginan masyarakat atau konsumen, berpengaruh dalam aktivitas dan menjadi pemandu, dan mampu mengantisipasi masa depan/sebagai agen perubahan.

Sesuai dengan indikator dalam kepemimpinan visioner di atas, diharapkan kepala sekolah mampu mendorong para guru agar senantiasa meningkatkan kinerjanya dalam kerangka visi yang telah dibuat. Komunikasi yang terjalin dengan baik selalu diupayakan agar terjadi *sharring* untuk meningkatkan mutu sekolah. Kepala sekolah sebagai pimpinan dituntut mampu merencanakan program untuk keberlangsungan sekolah. Baik rencana yang bersifat jangka pendek maupun jangka panjang. Perkembangan zaman yang terus terjadi merupakan tantangan yang harus dihadapi dengan baik..

2. Kajian Pustaka

2.1 Kajian Teori

Keputusan (*decision*) secara harfiah berarti pilihan (*choice*). Pilihan yang dimaksud di sini adalah pilihan dari dua atau lebih kemungkinan, atau dapat dikatakan pula sebagai keputusan dicapai setelah dilakukan pertimbangan dengan memilih satu kemungkinan pilihan. Menurut Sudarmo (2014) bahwa keputusan terkait dengan ketetapan atau penentuan suatu pilihan yang diinginkan.

Proses pengambilan keputusan adalah suatu usaha yang rasional dari administrator untuk

mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Prosesnya mulai dan berakhir dengan pertimbangan. Ia memerlukan kreativitas, keterampilan kuantitatif dan pengalaman. Langkah sistematis yang perlu dilakukan dalam mengambil keputusan yaitu a) identifikasi masalah, b) mencari alternatif pemecahan, c) memilih alternatif, d) pelaksanaan alternatif, dan e) evaluasi (Badu dan Djafri, 2014).

Kelima proses ini sebetulnya secara implisit tidak mempunyai perbedaan yang menonjol. Para pengambilan keputusan tidak mengikuti satu proses secara ketat. Mereka lebih cenderung untuk menempuh proses ekletik, yaitu dengan bagian-bagian penting dari setiap proses, kemudian meramu, memodifikasi, dan menyesuaikannya dengan kondisi organisasinya.

Proses pengambilan keputusan dapat didasarkan pada beberapa hal, antara lain intuisi, pengalaman, fakta, wewenang, logika/rasional (Terry dan Brinckloe, 1991),

Pesantren adalah salah satu lembaga pendidikan yang mempunyai khasanah tersendiri, berbeda dengan lembaga pendidikan pada umumnya. Di tinjau dari segi historisnya, pesantren merupakan bentuk lembaga pribumi tertua di Indonesia. Pesantren sudah dikenal jauh sebelum Indonesia merdeka, bahkan sejak Islam masuk ke Indonesia, pesantren terus berkembang sesuai dengan perkembangan dunia pendidikan pada umumnya.

Bila dibandingkan dengan lembaga pendidikan lain pesantren memiliki keunikan. Dikatakan unik karena dua alasan yakni pertama, pesantren hadir untuk merespon terhadap situasi dan kondisi suatu masyarakat yang dihadapkan pada runtuhnya sendi-sendi moral atau bisa disebut perubahan sosial. Kedua, didirikannya pesantren adalah untuk menyebarluaskan ajaran universalitas Islam ke seluruh pelosok nusantara.

Saat ini, pesantren tengah menghadapi banyak tantangan. Tantangan tersebut mencakup hampir dalam semua aspek. Di antaranya adalah aspek pendidikan, ekonomi, politik, budaya dan sebagainya. Sebagai konsekuensi logisnya, banyak perubahan dan pengembangan yang dilakukan pesantren untuk merespon tantangan tersebut, tanpa dianalisis keputusan yang diambil itu tepat atau tidak.

Dalam hal membuat keputusan, setiap pemimpin pesantren berbeda-beda. Pemimpin memiliki berbagai macam sifat, ada yang suka membuat penilaian sendiri, ada pula yang lebih terbuka terhadap masukan dari semua pihak.

Bagaimana seorang pemimpin menangani kekuasaan adalah faktor kunci (Aslamiyah Nurul et al., 2022),

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian Syamsul Ma'arif (2011) berjudul Mekanisme Pengambilan Keputusan Di Pondok Pesantren (Studi Multi Kasus di Sidogiri Pasuruan dan Darul Ulum Jombang) menyimpulkan bahwa a) Proses pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan dan Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang dilaksanakan melalui: (1) identifikasi masalah, (2) analisis masalah, (3) membuat alternatif pemecahan masalah, (4) membandingkan dan memilih alternatif yang terbaik, (5) menetapkan keputusan, (6) melaksanakan keputusan dan pemberian kontrol, dan (7) evaluasi, b) Nilai-Nilai Dasar yang digunakan dalam mengambil keputusan adalah asas kemaslahatan umat khususnya santri / dan syari'at Islam, c) Faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan adalah keadaan internal (informasi, dana, sumberdaya manusia, dan sumber-sumber lain), eksternal (ekonomi, sosial politik, hukum, dan budaya), dan kecakapan para pengasuh dan pimpinan yang lain (intelegensi, pendekatan, metode, teknik pengambilan keputusan, d) Personalialia dilibatkan dalam pengambilan keputusan adalah Koordinator Daerah (Korda), Komisi 1-6, Pengurus Fungsionaris Harian, Pengurus Pleno, dan Pimpinan Pengasuh, e) Efektifitas pengambilan keputusan di tingkat makro sangat efektif karena kualitas keputusan yang tinggi ataupun rendah akan tetap mendapatkan penerimaan dari para pelaksana keputusan.

Penelitian Anto Rianto (2003) berjudul Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kemampuan Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah di Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama Negeri menyimpulkan bahwa kemampuan pengambilan keputusan sangat ditentukan oleh adanya orientasi budaya kepala sekolah 5,6%, kemampuan pengambilan keputusan sangat ditentukan oleh adanya pengelolaan informasi kepala sekolah sebesar 2,3%, kemampuan pengambilan keputusan ditentukan oleh adanya pengalaman kerja kepala sekolah sebesar 51%,

Penelitian Yolanda (2002) berjudul Pengambilan Keputusan di Sekolah Menengah Umum Makasar Sulawesi Selatan menghasilkan kesimpulan bahwa keputusan yang diambil disosialisasikan kepada unit-unit terkait: Guru, Tata usaha, dan yang terkait, keputusan akan lebih efektif apabila para pelaksana ikut terlibat.

3. Metode

3.1 Pendekatan dan Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Adapun metode penelitiannya bersifat deskriptif yaitu penelitian yang menggambarkan data informasi yang berdasarkan pada kenyataan (fakta) yang diperoleh di lapangan.

3.2 Analisis Data

Jenis data yang digunakan penulis adalah data kualitatif. Data tersebut dikumpulkan dengan menggunakan teknik observasi, wawancara, dan studi dokumentasi.

Analisis data diproses secara interaktif dan berlangsung secara kontinu melalui tahap (1) reduksi data dalam hal ini peneliti melakukan penelaahan terhadap keseluruhan data dan selanjutnya dilakukan, (2) reduksi data yakni melakukan seleksi, pemokus, penyederhanaan, abstraksi dan transformasi, (3) penyajian data yakni mengorganisasikannya untuk disajikan. Bentuk penyajian data dalam penelitian ini adalah berupa teks naratif yang menggambarkan temuan penelitian secara detail dibantu dengan tabel, dan (4) penarikan kesimpulan..

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Hasil

4.1.1 Dasar-Dasar Pengambilan Keputusan di Pondok Pesantren An-Nur Malangbong

Salah satu dasar pengambilan keputusan di Pondok Pesantren An-Nur adalah kemaslahatan umat yang disesuaikan dengan konteks masalah yang dihadapinya. Hal ini sesuai dengan penjelasan Pimpinan Pondok Pesantren bahwa, "Kegiatan pengambilan keputusan di Pondok Pesantren An-Nur berdasarkan masalah yang ada, apakah persoalan tersebut berkaitan dengan kondisi internal atau eksternal pondok, ataukah masalah tersebut berkaitan dengan pengembangan Pondok maupun peningkatan kualitas pendidikan. Jadi keputusan yang ditetapkan selalu berdasarkan masalah dan kebutuhan, serta selalu berpegang teguh pada asas kemaslahatan." Sementara itu Sekretaris umum menjelaskan bahwa, "Musyawarah merupakan dasar utama dalam pengambilan keputusan sebagaimana diajarkan dalam syari'at Islam."

4.1.2 Mekanisme Pengambilan Keputusan di Pondok Pesantren An-Nur Malangbong

Hal pertama yang ditempuh oleh majelis tanfidziyah dalam kegiatan pengambilan keputusan adalah identifikasi masalah dan menganalisisnya agar dalam penyelesaiannya lebih terfokus dan efektif sesuai dengan sasaran yang diinginkan. Setelah masalah diketahui secara pasti dan dianalisis tentang sebab timbulnya masalah, kemudian dilanjutkan membuat dan memutuskan alternatif pemecahan masalah dan menetapkan keputusan sebagaimana dijelaskan oleh Pimpinan Pesantren bahwa, "Hal pertama yang harus kami lakukan dalam proses pengambilan keputusan adalah mengumpulkan data-data yang berkaitan dengan masalah yang kami hadapi. Data-data yang harus dikumpulkan merupakan data-data yang berkaitan dengan sebab-sebab munculnya masalah tersebut, setelah data-data itu terkumpul barulah kami carikan solusinya".

Setelah alternatif yang terbaik disepakati dan diputuskan untuk dijalankan dalam menangani masalah yang ada, pada proses pelaksanaannya diberikan kontrol dan evaluasi agar dapat dijadikan feed back terhadap efektivitasnya. Penjelasan ini didasarkan atas data wawancara sebagai berikut, "kontrol dan evaluasi sangat diperlukan dalam melaksanakan hasil keputusan. Pasti hal ini dilaksanakan demi mengetahui seberapa efektif keputusan yang kami tetapkan dalam kegiatan di Pondok Pesantren ini. Tanpa adanya kontrol dan evaluasi kami tidak bisa mengetahui kelebihan dan kekurangan keputusan yang telah kami tetapkan".

4.1.3 Personalia yang Terlibat Dalam Pengambilan Keputusan di Pondok Pesantren An-Nur Malangbong

Proses pengambilan keputusan di Pondok Pesantren An-Nur melibatkan semua unsur pimpinan pesantren, antara lain Majelis Tanfidziyah yang terdiri dari Ketua Umum (Pimpinan Pondok Pesantren), Ketua Harian, Sekretaris Umum, Sekretaris, bendahara, kepala satuan pendidikan yang berada di bawah naungan YPI An-Anur dan ketua pengurus asrama.

4.1.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan di Pondok Pesantren An-Nur Malangbong

Faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan di Pondok Pesantren An-Nur sangat banyak, antara lain keadaan internal Pondok Pesantren An-Nur, keadaan eksternal Pondok Pesantren, informasi yang diperlukan, kepribadian dan kecakapan pengambilan keputusan.

Keadaan internal Pondok Pesantren An-Nur mencakup dua hal yaitu dana yang tersedia dan

kedudukan seseorang dalam struktur organisasi, keadaan eksternal antara lain lingkungan masyarakat di sekeliling Pondok Pesantren An-Nur ataupun masyarakat luas misalnya lembaga, kelompok, atau unit-unit tradisional yang berada di tengah warga masyarakat maupun orang tua santri. Sementara informasi yang diperlukan dalam pengambilan keputusan antara lain diperoleh melalui wawancara, seperti dijelaskan Sekretaris Umum Pondok Pesantren An-Nur bahwa "dengan wawancara dapat mengumpulkan data secara mendalam terkait dengan masalah yang ada".

Terkait pendekatan pengambilan keputusan di Pondok Pesantren An Nur, keputusan merupakan hasil pemikiran dan pertimbangan yang matang terhadap masalah yang dihadapi. Maka dari itu dalam proses pengambilan keputusan dilakukan pengelolaan datanya sehingga menjadi informasi yang berarti, setelah itu dianalisis. Informasi dan gagasan dikumpulkan dari berbagai pihak, meskipun Kiai memiliki wewenang untuk memutuskannya. Namun gagasan-gagasan tersebut ditampung sebagai bahan pertimbangan dalam penetapan keputusan.

4.2. Pembahasan

Manajemen Pondok Pesantren An-Nur menggunakan pendekatan unit-unitonal yang dipimpin oleh Majelis Tanfidziah dalam penentuan kebijakan-kebijakan yang bersifat menyeluruh untuk setiap lembaga pendidikan yang ada di bawah naungan pondok pesantren An-Nur. Dalam mengemban amanah untuk memimpin dan memajukan Pesantren, setiap anggota majelis mempunyai tugas kewenangan masing-masing. Adapun segala keputusan yang diambil selalu ditaati dan dipatuhi oleh pengurus dan santri karena merasa memiliki. pengurus dan santri memiliki otonomi dalam pengambilan keputusan di setiap asramanya. Begitupun kepala satuan pendidikan yang juga memiliki otonomi dalam pengambilan keputusan, pengelolaan keuangan, perekrutan guru baru, serta pengangkatan jabatan guru yang mana hasilnya dilaporkan langsung kepada Majelis Tanfidziah.

Pondok Pesantren An-Nur menggunakan alur *up to down* dalam pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan adalah bagian kunci kegiatan pimpinan pengurus, tentunya pimpinan pengurus dalam konteks ini adalah Kiai yang dijadikan sebagai tokoh sentral di pesantren karena Kiai memiliki ilmu yang dalam ('alim) dan membuktikan hidupnya untuk Allah serta menyebarkan dan memperdalam ajaran-ajaran

dan pandangan Islam melalui kegiatan pendidikan. Oleh karena itu segala keputusan tentang pondok pesantren yang diambil oleh pengurus pondok, dikonsultasikan kepada Kiai. Sebab Kiai, berperan sebagai orang tua, sebagai guru, sekaligus sebagai pemimpin kerohanian (spiritual leader) dan bertanggungjawab terhadap perkembangan kepribadian santrinya dengan memberikan bekal ilmu, watak, dan keterampilan-keterampilan. Kegiatan pengambilan keputusan memainkan peranan penting terutama bila pemimpin merencanakan tujuan organisasi yang akan dicapai. Sumber-sumber daya yang akan digunakan siapa yang akan melaksanakan setiap tugas yang dibutuhkan seluruh proses perencanaan melibatkan pimpinan dalam serangkaian situasi pengambilan keputusan. Kualitas pengambilan keputusan, pimpinan akan menentukan efektifitas rencana yang disusun.

Namun terkadang ada kalanya pengambilan keputusan yang dilaksanakan di Pondok Pesantren An-Nur menggunakan alur *down to up* dengan teknik menggali gagasan. Menggali gagasan merupakan sesuatu yang penting untuk mendapatkan input dalam menyelesaikan masalah yang ada di Pesantren.

Kendatipun Kiai memegang otoritas dalam mengambil keputusan yang ada di pesantrennya, penggalian gagasan tetap dijalankan untuk memperoleh berbagai masukan dan pertimbangan dari para tokoh maupun anggota yang ada dalam organisasi pesantren atau Majelis Tanfidziah yang ada di Pondok Pesantren.

4.2.1 Dasar-Dasar Pengambilan Keputusan di Pondok Pesantren An-Nur Malangbong

Pengambilan keputusan merupakan wujud nyata yang ditempuh oleh Majelis Tanfidziah Pondok Pesantren dalam upaya memajukan Pesantren yang dipimpinnya. Dalam hal ini keputusan-keputusan yang diambil didasarkan pada masalah yang dihadapi, asas kemaslahatan dan syari'at Islam, pengalaman masa lampau, orientasi kedepan, serta visi dan misi Pondok Pesantren. Dasar ini yang senantiasa menjadi pegangan dalam mengambil keputusan untuk menyelesaikan masalah yang ada di Pesantren.

Dari temuan penelitian tersebut menunjukkan bahwa keputusan tidaklah diambil tanpa mempunyai satu dasar yang dijadikan pegangan untuk menyelesaikannya. Penyelesaian terhadap suatu permasalahan membutuhkan kehati-hatian, pengetahuan, kearifan, dan kecekatan dalam mengambil suatu tindakan untuk menyelesaikannya. Temuan penelitian tersebut

didukung oleh George R.Terry dan Brinckloe dikutip oleh Syamsu dan Novianty menyebutkan bahwa dasar-dasar pendekatan dari pengambilan keputusan yang dapat digunakan yaitu (1) Intuisi, (2) Pengalaman, (3) Fakta, (4) Wewenang, (5) Logika/Rasional. .

4.2.2 Mekanisme Pengambilan Keputusan di Pondok Pesantren An-Nur Malangbong

Proses pengambilan keputusan di Pondok Pesantren An-Nur berkaitan erat dengan masalah yang dihadapi oleh Pondok Pesantren baik itu berkaitan dengan masalah pendidikan Pesantren, maupun masalah-masalah internal lainnya. Proses pengambilan keputusan di Pondok Pesantren An-Nur Malangbong sudah menggunakan kaidah-kaidah manajemen yang cukup baik dalam menentukan alternatif pemecahan masalah. Pondok Pesantren An-Nur telah mempunyai struktur unit-unit yang tersusun sistematis dan setiap individu mempunyai garis kewenangan masing-masing yang sesuai struktur dan tugasnya. Proses pengambilan keputusan ini berpegang teguh pada inti permasalahan, artinya setiap individu yang mempunyai kewenangan dalam membuat keputusan (decision maker) sebelumnya harus mampu mengumpulkan data masalah.

Pengambilan keputusan yang dilaksanakan di pondok pesantren ini tidaklah muncul secara tiba-tiba, akan tetapi melalui suatu proses yang dinamis. Proses yang membuat seorang pemimpin untuk bertindak dan membuat suatu keputusan demi efektifitas suatu organisasi yang dipimpinnya. Proses pengambilan keputusan yang dilaksanakan di Pondok Pesantren An-nur Malangbong melalui satu alur pemikiran yang sistematis sebagai berikut: (1) Identifikasi masalah, (2) Analisis masalah, (3) Membuat alternatif pemecahan masalah, (4) Membandingkan dan memilih alternatif yang terbaik, (5) Menetapkan keputusan, (6) Melaksanakan hasil keputusan dan memberikan kontrol, (7) Evaluasi dan follow-up. hal ini juga berdasarkan hasil observasi bahwa kegiatan pengambilan keputusan di pondok pesantren An-Nur sudah melalui alur pemikiran yang sistematis.

Temuan penelitian tersebut didukung oleh Syamsu dan Novianty yang menjelaskan bahwa proses pengambilan keputusan dapat dilaksanakan dengan alur kegiatan sebagai berikut: (1) Pengambilan Keputusan, (2) Mencari Alternatif Pemecahan, (3) Memilih Alternatif, (4) Pelaksanaan Alternatif, (5) Evaluasi. Selain itu Temuan penelitian ini juga didukung oleh Siagian yang menjelaskan bahwa proses pengambilan keputusan dapat dilaksanakan melalui langkah-langkah sebagai berikut: (1) Definisi masalah, (2)

Pengumpulan data dan analisa data, (3) Pengembangan alternatif, (4) Pemilihan alternatif terbaik, (5) Pengambilan keputusan, (6) Implementasi keputusan dan memonitor hasilnya, dan (7) Evaluasi hasil-hasil keputusan..

4.2.3 Personalia yang Terlibat dalam Pengambilan Keputusan di Pondok Pesantren An-Nur Malangbong

Pengambilan keputusan di Pondok Pesantren An-Nur selalu mungkin melibatkan seluruh pihak yang terdapat dalam struktur organisasi pesantren. Kewenangan dari masing-masing personalia dalam mengambil keputusan maupun otoritas Kiai sebagai pengasuh Pondok Pesantren sesuai dengan kapasitasnya masing-masing.

Keterlibatan ini semata-mata untuk meningkatkan aktivitas kehidupan Pondok Pesantren dalam mencapai tujuan yang menjadi amanah dan tanggung jawabnya. Karena mereka bekerja dan mengabdikan serta berjuang hanya untuk keberlangsungan kehidupan dan kemajuan pendidikan yang ada di Pondok Pesantren. Hal ini sesuai pula dengan hakekat personalia yang sebenarnya sebagaimana dijelaskan oleh Salusu yang dikutip oleh Syamsul Maarif tentang pentingnya keterlibatan personalia dalam pengambilan keputusan bahwa manusia ingin berperan serta karena ingin dipandang sebagai milik dari suatu kelompok. Ia tidak ingin dilihat sebagai orang yang menyendiri. Ia ingin memperoleh otonomi, tanggung jawab serta kekuasaan dalam mengambil keputusan pada pekerjaannya. Ia ingin memperlihatkan bahwa ia mempunyai pendapat, tidak menjadi soal apakah pendapat itu diterima atau tidak. Ia ingin memperoleh penghargaan bahwa ia mampu memberi pendapat. Dengan keterlibatan personalia dalam pengambilan keputusan dimaksudkan agar mereka merasa memiliki dan bertanggung jawab terhadap keputusan yang diambil serta dapat mengontrol implementasi keputusan itu.

4.2.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan di Pondok Pesantren An-Nur Malangbong

Pengambilan keputusan di Pondok Pesantren An-Nur sangat dipengaruhi oleh beberapa aspek yang berkaitan erat dengan pengembangan pondok pesantren tersebut. Sebaliknya pengambilan keputusan itu didukung oleh beberapa fakta yang memadai. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan di Pondok Pesantren An-Nur Malangbong adalah: (1) keadaan internal organisasi, (2) keadaan eksternal organisasi, (3) Tersedianya Informasi yang

diperlukan, (4) kepribadian dan kecakapan pengambilan keputusan.

Temuan selaras dengan yang dijelaskan oleh Aspizain Chaniago bahwa pengambilan keputusan dipengaruhi oleh beberapa faktor meliputi, (1) Keadaan internal organisasi, (2) Tersedianya informasi yang diperlukan, (3) Keadaan external organisasi, (4) Kepribadian dan kecakapan pengambil keputusan.

Internal organisasi sangat berpengaruh terhadap pengambilan keputusan di Pondok Pesantren. Kedudukan seseorang dalam struktur organisasi dapat mempengaruhi pengambilan keputusan sesuai tanggung jawab yang dipercayakan kepadanya. Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi semakin bertambah pula pengaruhnya terhadap kegiatan pengambilan keputusan.

Keadaan keuangan juga sangat mempengaruhi pengambilan umpamanya ketika ingin menaikkan pembayaran syahriah ketika harga bahan pangan dan listrik mulai naik ataupun ketika ingin merenovasi asrama yang tentunya akan memeriksa terlebih dahulu kondisi keuangan yang ada dan memastikan donatur yang siap menyumbangkan hartanya.

Eksternal organisasi merupakan salah satu komponen yang juga mempengaruhi keadaan organisasi dalam menentukan kebijakan, atau pengambilan keputusan. Lingkungan masyarakat sekitar di sekeliling Pondok Pesantren ataupun masyarakat luas.

Pondok pesantren merupakan bagian dari sistem yang lebih luas dimana masyarakat sebagai keseluruhan dari suatu sistem yang disebut lingkungan organisasi, dalam kegiatannya dapat dikemukakan bahwa ternyata lingkungan mampu mempengaruhi fungsi dan kebijakan dalam suatu organisasi.

Merumuskan masalah merupakan faktor yang terpenting dalam pengambilan keputusan. Masalah dirumuskan sesuai dengan fakta yang ada di pondok Pesantren. Hal ini disebabkan karena masalah yang dirumuskan dengan baik, berguna dan penting sekali bagi pemecahan. Pada aktivitas ini para ahli memberikan rincian langkah yang berbeda, namun pada hakikatnya menjelaskan bagaimana mengenal, mengidentifikasi, menentukan masalah dan merumuskannya secara operasional. Adanya masalah dalam suatu organisasi berpangkal dari ketidak seimbangan antara tujuan dengan hasil dan situasi yang ada, dari sinilah kebutuhan organisasi itu diketahui, sehingga demikian dapat dilakukan analisis suatu

proses diagnosa untuk mengorganisir, mengklasifikasikan dan membatasi masalah.

Kecakapan dan kepribadian pengambilan keputusan yang berpengaruh dalam pengambilan keputusan di Pondok Pesantren An-Nur berkaitan dengan pendekatan dan teknik pengambilan keputusan yang digunakan oleh para pengambil kebijakan di Pondok Pesantren An-Nur. Adapun pendekatan dalam pengambilan keputusan di Pondok Pesantren An-Nur seringkali dilakukan baik melalui pendekatan kognitif, pendekatan sistem organisasional, maupun pendekatan religius. Adapun teknik pengambilan keputusan yang digunakan mempergunakan gabungan dari teknik teknik yang biasa dipakai dalam pengambilan keputusan yakni teknik partisipatif, teknik wawancara, dan teknik konsultasi,

5. Kesimpulan

Kesimpulan dari hasil penelitian ini antara lain bahwa nilai-nilai dasar yang digunakan di Pondok Pesantren An-Nur Malangbong adalah syari'at Islam, masalah yang dihadapi, asas musyawarah, pengalaman masa lampau, asas manfaat, dan orientasi masa depan.

Proses Pengambilan Keputusan di Pondok Pesantren An-Nur Malangbong dilaksanakan melalui: (a) Identifikasi masalah, (b) Analisis masalah, (c) Membuat alternatif pemecahan masalah, (d) Membandingkan dan memilih alternatif yang terbaik, (e) Menetapkan keputusan, (f) Melaksanakan hasil keputusan dan memberikan kontrol, (g) Evaluasi dan follow-up.

Personalia yang ikut serta dalam kegiatan pengambilan keputusan adalah Majelis Syuro, Majelis Tanfidziyah, dan Majelis Mustasyar.

Faktor-Faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan di Pondok Pesantren An-Nur Malangbong adalah (a) keadaan internal organisasi (dana sumber daya manusia dan lain-lain), (b) keadaan eksternal organisasi (lingkungan, wali santri, masyarakat sekitar), (c) tersedianya informasi yang diperlukan, (d) kepribadian dan kecakapan pengambilan keputusan (teknik dan pendekatan dalam pengambilan keputusan).

6. Ucapan Terima Kasih

Terima kasih yang setinggi-tingginya peneliti sampaikan kepada semua pimpinan pondok pesantren An-Nur Malangbong antara lain kepada

Ketua Majelis Syuro Bapak Dr. Rd. H. Gagan P., S.H., Ketua Umum Majelis Tanfidziyah almukarom K. H. Deden M. Ilyas Badrudin, M.Si. (yang juga sebagai Pimpinan Pondok Pesantren), Ketua Majelis Musytasar Bapak R.S. Harisuddin, Drs.,M.Ag., K.H. Jafar Ismail M.K., Drs. (Ketua Harian), Aa Amman Abdurahman, M.Pd.I. (Sekretaris Umum), Iip Syaripudin, S.Pd. (Sekretaris), Iwa Abdul Wahid, S.Pd., M.M. (Bendahara), dan para kepala satuan pendidikan yang berada di bawah naungan YPI An-Anur serta para ketua pengurus asrama.

Remiswal, Remiswal, Firqi Hasbi, and Yola Putri Diani. (2020). Model Kepemimpinan Di Pondok Pesantren." *PRODU: Prokurasi Edukasi Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 2, no. 1.

Rusdiana, H. A, and Moch Irfan. (2014). Sistem Informasi Manajemen." *Sistem Informasi Manajemen*.

Sholihin, Endang. (2021). Pendekatan Kualitatif Dalam Penelitian Pendidikan. Edited by Nani Widiawati. Pertama. Tasikmalaya: Pustaka Ellios.

Yin, Robert K. (2000). *Case Study Research: Design and Methods* (Edisi Terjemahan M. Djauzi Mudzakir). Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Zahroh, Aminatuz. (2019). Strategi Pengambilan Keputusan Personal dan Bersama Di Pesantren." *Tarbiyatuna : Jurnal Pendidikan Islam* 12, no. 1.

7. Pustaka

Ahyar, Muhammad, dan Sadip Sayuti. (2020). *Pesantren Sebagai Subkultur Dan Nilai-Nilai Dasar Kebudayaan Pesantren*. EL_Huda 11.

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

Badu, Syamsu Q. dan Novianty Djafri. (2017). *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. Ideas Publishing. Vol. 9. Gorontalo: Ideas Publishing,.

Chaniago, Aspizain. (2017). *Teknik Pengambilan Keputusan (Pendekatan Teori Studi Kasus)*. Edited by Tim LP3i. Jakarta Pusat: Lentera Ilmu Cendikia.

Falah, Moh Syamsul. (2017). *Pengambilan Keputusan dalam Perspektif Islam*. Menara Tebuireng 12, no. 2.

Harahap, Nursapia. (2020). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edited by Hasan Sazali. Pertama. Medan: Wal ashri Publishing.

Ma'arif, S. (2011). *Mekanisme Pengambilan Keputusan Di Pondok Pesantren Studi Kasus Di Sidogiri Pasuruan Dan Darul Ulum Jombang*,

Nurul, Aslamiyah, Supriyanto Aris, Harahap Nasrudin, and Hidayati Murtafiah Nurul. (2022). *Kebijakan Pengambilan Keputusan Pimpinan Dilingkungan Pondok Pesantren Untuk Meningkatkan Kualitas Manajerial Pendidikan Formal*." *Attractive : Innovative Education Journal* 4, no. 1.