

Laporan Penelitian Individual

**MEKANISME PENGAMBILAN KEPUTUSAN
DI PONDOK PESANTREN**

**(Studi Multi Kasus di Sidogiri Pasuruan
dan Darul Ulum Jombang)**



SYAMSUL MA'ARIF
NIP. 196404071998031003

Dosen Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel

**Berdasarkan Surat Keputusan Rektor
IAIN Sunan Ampel Nomor: In.02/1/PP.00.9/1149/P/2011**

SURABAYA
2011

**LEMBAR IDENTITAS DAN PENGESAHAN
LAPORAN AKHIR HASIL PENELITIAN INDIVIDUAL**

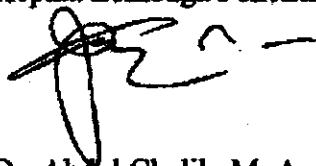
1. a. Judul Penelitian : MEKANISME PENGAMBILAN KEPUTUSAN
DI PONDOK PESANTREN (STUDI MULTI
KASUS DI SIDOGIRI PASURUAN DAN
DARUL ULUM JOMBANG)
- b. Macam Penelitian : * Dasar * Terapan * Pengembangan
- c. Kategori :
2. Ketua Peneliti :
- a. Nama Lengkap/NIP. : Syamsul Ma'arif
NIP. 196404071998031003
- b. Jenis Kelamin : Laki-laki
- c. Pangkat/Golongan : Lektor (III/d)
- d. Jabatan Fungsional : Dosen
- e. Jabatan Struktural : -
- f. Fakultas/Jurusan : Tarbiyah
- g. Lembaga Penelitian :
- h. Bidang Ilmu yang Diteliti :
3. Jumlah Tim Peneliti : 1 orang
- Nama Anggota Peneliti :
4. Lokasi Penelitian :
5. Bila Penelitian ini merupakan peningkatan kerjasama kelembagaan sebutkan
- a. Nama Instansi : IAIN Sunan Ampel
- b. Alamat : Jl. A. Yani 117 Surabaya
6. Lama Penelitian : 4 bulan
7. Biaya yang diperlukan : Rp. 10.000.000,- (Sepulu Juta Rupiah)

Surabaya,

Oktober 2011

Mengetahui:

Kepala Lembaga Penelitian




Dr. Abdul Chalik, M. Ag.
NIP. 197306272000031002

Peneliti,



Syamsul Ma'arif
NIP. 196404071998031003

Menyetujui
Rektor IAIN Sunan Ampel



Prof. Dr. H. Nur Syam, M.Si.
NIP. 195808071986031002

HALAMAN PENGESAHAN
LAPORAN AKHIR HASIL PENELITIAN INDIVIDUAL

1. a. Judul Penelitian : MEKANISME PENGAMBILAN KEPUTUSAN DI PONDOK PESANTREN (STUDI MULTI KASUS DI SIDOGIRI PASURUAN DAN DARUL ULUM JOMBANG)
- b. Bidang Ilmu : -
- c. Kategori : Individu
2. Ketua Peneliti
- a. Nama Lengkap/NIP. : Syamsul Ma'arif
196404071998031003
- b. Jenis Kelamin : Laki-laki
- c. Pangkat/Golongan : Lektor (III/d)
- d. Jabatan Fungsional : Dosen
- e. Jabatan Struktural : -
- f. Fakultas/Jurusan : Tarbiyah
- g. Lembaga Penelitian : IAIN Sunan Ampel Surabaya
- h. Bidang Ilmu yang diteliti : -
3. Jumlah Tim Peneliti : 1 orang
- Nama Anggota Peneliti : -
4. Lokasi Penelitian : -
5. Kerjasama dengan Instansi lain : -
6. Lama Penelitian : 4 bulan
7. Biaya yang diperlukan :
 - a. Sumber dari DIPA BLU 2011 : Rp. 10.000.000,- (Sepuluh Juta Rupiah)
 - b. Sumber lain : -
- Jumlah : Rp. 10.000.000,- (Sepuluh Juta Rupiah)

Surabaya, Oktober 2011

Mengetahui:
Kepala Lembaga Penelitian



Dr. Abdul Chalik, M. Ag.
NIP. 197306272000031002

Peneliti,



Syamsul Ma'arif
NIP. 196404071998031003

Menyetujui
Rektor IAIN Sunan Ampel



Prof. Dr. H. Nur Syam, M. Si.
NIP. 195808071986031002

Selanjutnya pengambilan keputusan merupakan inti dari kepemimpinan, karena pengambilan keputusan adalah kegiatan intelektual yang secara dilakukan oleh seorang pemimpin sehingga lebih menjamin bahwa hal-hal yang dihadapi oleh organisasi telah diperhitungkan sebelumnya dan dengan demikian terhindar dari pendadakan (P. Siagian, 1988).

Keputusan yang diambil seorang pemimpin harus bersifat rasional terutama bagi orang-orang yang dipimpinnya. Pengambilan keputusan yang baik hendaknya memperhatikan tiga ekspektansi yang dipimpinnya meliputi: (1) Sikap untuk mendapat kepuasan, (2) Penerimaan bahwa terhadap keputusan kepemimpinannya, (3) Harapan bawahan setiap usaha akan pekerjaan menghasilkan performansi yang efektif (Desller, 1979). Oleh karena itu, seseorang pemimpin Pondok Pesantren (Lembaga Pendidikan) harus berusaha mengembangkan kemampuan tersebut. Pengembangan kemampuan pengambilan keputusan hanya akan berhasil bilamana pemimpin memahami dan menguasai data lingkungan kerjanya serta dapat memanfaatkan dengan baik termasuk juga memanfaatkan informasi-informasi baru yang berhubungan dengan masalah yang dihadapinya.

Mekanisme pengambilan keputusan diteliti karena *keunikannya* akan tetapi dapat membawa pondok lebih maju dan kebijakannya dapat diterima oleh masyarakat sekitar serta sebagai rujukan pesantren lainya di Kabupaten Pasuruan dan Jombang, serta sejauh mana keandalan bila dibandingkan dengan teori pengambilan keputusan modern.

Sebagai dasar peneliti termotivasi untuk meneliti pengambilan keputusan karena adanya penelitian tentang sebelumnya yang membahas Kepemimpinan Kyai

di Pondok Tebuireng Jombang oleh Dr. Imron Arifin dari Universitas Negeri Malang tahun 1993.

Lembaga pendidikan Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan termasuk salah satu Pondok Pesantren tertua di Jawa Timur yang didirikan pada tahun 1745 dengan mengemban visi *Izud Taqwa* dan misi *amanah ahli sunah wal Jamaah*.

Bertitik tolak dari sejarah berdirinya Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan merupakan Pondok Pesantren yang cukup besar dan diminati oleh masyarakat. Pondok Pesantren tersebut mempunyai 46 cabang di lingkungan Kabupaten Pasuruan dan 18 cabang diluar Kabupaten Pasuruan dan telah banyak melahirkan pemimpin-pemimpin umat (ulama) yang handal dan menguasai ilmu pengetahuan agama Islam serta ilmu pengetahuan yang lain, terbukti KH. Sukron Makmun dari Jakarta, KH. Drs. Wasil Hasyim dari Pondok Pesantren Guluk-guluk Pamekasan, KH. Kholil Bangkalan dan masih banyak lagi yang lainnya (K.02.W01.02-04-2011).

Di samping itu, Pondok Pesantren Sidogiri merupakan salah satu pesantren yang mempunyai otonom sendiri secara penuh dalam arti tidak bergantung kepada pihak manapun baik swasta maupun pemerintah dan juga tidak terpengaruh oleh bias politik, dengan motto: “Dari santri oleh santri dan untuk santri” (K. 01, 02.W. 02-04-2011).

Deretan gedung yang berdiri kokoh dihamparan tanah seluas kurang lebih 42,5 hektar ini merupakan suatu badan pendidikan Islam yang berada di salah satu sudut kota yang tepatnya berlokasi di Desa Rejoso, Kecamatan Peterongan, Jombang.

Pesantren yang dirintis pertama kali oleh KH Tamim Irsyad pada tahun 1885 ini dengan upaya serta kerja keras sehingga terwujudlah salah satu lembaga pendidikan Islam yaitu pondok pesantren “Darul Ulum” yang secara bahasa Darul berarti Gudang sedangkan Ulum jama’ dari ilmu yang berarti ilmu-ilmu, sehingga secara garis besar “Darul Ulum” memiliki arti “Gudangnya Ilmu-ilmu”, yang filosofinya tampak jelas dalam nama pondok pesantren tersebut. Sehingga, sampai detik ini pondok pesantren Darul Ulum masih dipercaya untuk mengayomi para santri dari penjuru Nusantara kurang lebih sekitar 5000 santri yang menimba ilmu di sana.

Sejak berdirinya pondok pesantren Darul Ulum yang merupakan salah satu wadah pembentukan kaderisasi calon kholifah bangsa telah ditanamkan beberapa kriteria dasar tentang tujuan dan dasar didirikannya. Seringkali para sesepuh sebelum beliau (KH Tamim Irsyad) menekankan hal tersebut secara eksplisit dan memberikan estafet tonggak kepemimpinannya pondok pesantren Darul Ulum pada generasi penerusnya.

Pondok Pesantren Darul ‘Ulum sejak tahun ajaran 1962 Struktur organisasinya selalu mengalami perubahan. Distribusi tugas secara terperinci dijelaskan melalui buku panduan dan papan Struktur. Ini merupakan kemajuan bila dibandingkan dengan periode sebelumnya. Struktur tersebut dijabarkan dalam bentuk tiga dewan. (1) Dewan Kyai: Merupakan badan tertinggi. Beranggotakan para sesepuh Pondok Pesantren. Badan ini di pimpin oleh KH. Bishri Colil dan KH. Musta’in Romli. Badan ini merupakan dewan penentu kebijaksanaan prinsipil di Darul ‘Ulum. (2) Dewan Guru : Merupakan badan pelaksana kebijaksanaan dewan kyai dalam bidang kontinuitas pendidikan. Badan ini beranggotakan guru-guru

yang dipimpin oleh KH. Musta'in Romli. (3) Dewan Harian: Merupakan dewan pelaksana harian dewan Kyai dalam bidang Administrasi Manajemen dan kegiatan sosial. Badan ini beranggotakan santri-santri, guru-guru yunior dipimpin oleh Kyai Achmad Badawi Cholil, tokoh motor pembaharuan manajemen organisasi periode ini. Kemudian pada tahun 1968 M. ditambahkan Dewan Keuangan: Keberadaan Dewan ini untuk lebih menerbitkan administrasi keuangan, maka dibentuklah Dewan Keuangan yang ditangani oleh Kyai Muhammad As'ad Umar.

Berbicara mengenai masalah pendidikan, ini merupakan misi utama pondok pesantren Darul 'Ulum yang setiap jengkal langkahnya selalu tidak bisa lepas dari suatu upaya peningkatan kualitas bidang pendidikan. Materi pendidikan yang diberikan hampir semua macam bidang study telah dimasukkan dalam program yang ada. Hal ini dilakukan oleh pengasuh untuk menyediakan fasilitas yang sempurna bagi siswa-siswa pondok pesantren apabila kelak harus terjun ke masyarakat, dan merupakan kelanjutan Pondok Pesantren atas tantangan masyarakat lingkungannya.

Dengan masuknya beragam bidang studi umum tersebut, bukan berarti menelantarkan jam-jam kegiatan studi agama dan sakral agama yang telah mapan. Malah keduanya disejajarkan, diselaraskan dan diberinya ruang gerak berjalan secara smooth dalam wadah yang sama. Hal ini terbukti pada awal tahun 1965 di Darul Ulum dibukalah Universitas Darul 'Ulum sebagai kelanjutan wadah pendidikan yang perkembangannya antara tahun 1965 - 1969 M. Sampai saat ini Pondok Pesantren Darul 'Ulum telah memiliki beragam Lembaga Pendidikan hingga Perguruan Tinggi mulai dari MIN Darul Ulum, MTs N Darul Ulum, MTs PK Darul Ulum, SLTP 1 Darul Ulum, SLTP N 3 Darul Ulum, MAN Darul Ulum, MAK Darul Ulum, SMA 1 Darul Ulum, SMA 2 Darul Ulum unggulan BPPT, SMA

1. Bagaimana proses pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Sidogiri dan Pondok Pesantren Darul ‘Ulum?
2. Apa dasar pemikiran yang ditempuh dalam rangka pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Sidogiri dan Pondok Pesantren Darul ‘Ulum?
3. Faktor–faktor apa sajakah yang mempengaruhi pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Sidogiri dan Pondok Pesantren Darul ‘Ulum?
4. Siapa personalia yang terlibat dalam pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Sidogiri dan Pondok Pesantren Darul ‘Ulum?
5. Bagaimana efektifitas pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Sidogiri dan Pondok Pesantren Darul ‘Ulum?

C. Tinjauan Pustaka (Studi empiris terdahulu yang relevan)

Dalam sub bab ini akan dibahas tentang studi terhadap beberapa karya ilmiah yang membicarakan dan mengkaji terhadap permasalahan pengambilan keputusan, sebagai dasar dan motivator sehingga dapat menyempurnakan penelitian “Mekanisme Pengambilan Keputusan” (Studi multi pada Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan dan Pondok Pesantren Darul ‘Ulum Jombang. Adapun beberapa studi karya ilmiah sebagai berikut:

1. Rahmad, 2001. Efektifitas Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama di Kota Bogor Penelitian Universitas Pendidikan Indonesia Bandung. Pendekatan Penelitian Kualitas dengan temuan penelitian sebagai berikut:

- a. Kepala sekolah telah melakukan langkah-langkah pengambilan keputusan yang efektif, langkah-langkah itu memberikan usulan memilih alternatif yang baik.
 - b. Dalam pengambilan keputusan dilaksanakan secara sistematis dengan melibatkan guru, staf, tata usaha, bahkan orang tua siswa untuk banyak keputusan.
2. Dedi Supardi, 1994. Pengambilan Keputusan Dekan dan Organisasi Informal di Fakultas Teknik Universitas Bung Hatta Padang. Dengan pendekatan kualitatif, temuan penelitian bahwa pengambilan keputusan dipengaruhi oleh beberapa hal sebagai berikut:
- a. Ditentukan oleh peranan organisasi informal yang menunjang terhadap pengambilan keputusan Dekan Fakultas Universitas Bung Hatta Padang.
 - b. Pengambilan keputusan melalui pengajuan masalah, alternatif, dan kolaborasi alternatif dengan pembuatan kesepakatan.
3. Anto Rianto, 2003. Faktor-faktor yang mempengaruhi kemampuan pengambilan keputusan kepala sekolah di Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama Negeri. Pendekatan yang digunakan kualitatif dengan hasil penelitian sebagai berikut:
- a. Kemampuan pengambilan keputusan sangat ditentukan oleh adanya orientasi budaya kepala sekolah 5,6%.
 - b. Kemampuan pengambilan keputusan sangat ditentukan oleh adanya pengelolaan informasi kepala sekolah sebesar 2,3%.
 - c. Kemampuan pengambilan keputusan ditentukan oleh adanya pengalaman kerja kepala sekolah sebesar 51%.

4. Yolanda, 2002. Pengambilan keputusan di Sekolah Menengah Umum Makasar Sulawesi Selatan melalui pendekatan kualitatif dengan temuan sebagai berikut:
 - a. Keputusan yang diambil disosialisasikan kepada unit-unit terkait: Guru, Tata usaha, dan yang terkait.
 - b. Keputusan akan lebih efektif apabila para pelaksana ikut terlibat.
5. Imron Arifin, 1993. Kepemimpinan Kyai di Pondok Pesantren Tebu Ireng Jombang, menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif dengan hasil temuan penelitian sebagai berikut:
 - a. Kyai sebagai pengasuh dan juga sebagai manajer Pondok Pesantren.
 - b. Kyai sebagai public figur yang dianut.

Dari temuan dan hasil penelitian di atas dapat memberikan gambaran dan dasar bagi peneliti untuk dapat mengembangkan lebih lanjut dan mendalam dengan *setting natural* atas pentingnya pengambilan keputusan yang menghasilkan kebijakan di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan dan Pondok Pesantren Darul ‘Ulum Jombang. Dapat memberikan kontrol dalam penelitian ini agar terfokus pada permasalahan yang telah dirumuskan dan tidak meluas tanpa hasil.

D. Tujuan Pembahasan

Berdasarkan fokus penelitian diatas, maka pembahasan ini mempunyai tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui proses pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Sidogiri dan Pondok Pesantren Darul ‘Ulum.
2. Untuk mengetahui dasar pemikiran yang ditempuh dalam pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Sidogiri dan Pondok Pesantren Darul ‘Ulum.

harus dicapai dan bagaimana cara mencapainya. Selanjutnya pengambilan keputusan merupakan inti dari kepemimpinan.

Sebagian lagi ada yang berpendapat pengambilan keputusan merupakan aspek yang paling penting dari kegiatan manajemen, bahkan merupakan sentral dari manajemen (Perrore, 1968). Selanjutnya Higin (1979), mengatakan bahwa pengambilan keputusan merupakan kegiatan yang paling penting dari semua kegiatan karena di dalamnya manajer terlibat dan mempertanggungjawabkan semua yang telah diputuskan dan dilaksanakan.

Pengambilan keputusan mempunyai arti penting bagi pengembangan suatu organisasi atau lembaga pendidikan, karena masa depan organisasi akan banyak ditentukan oleh pengambilan keputusan sekarang. Salusu (2000) menyatakan:

“Tanpa adanya pemahaman teori pengambilan keputusan kita tidaklah akan dapat mengerti apalagi meramalkan tindakan-tindakan manajemen sehingga kita tidak dapat menyempurnakan aktifitas maupun fungsi-fungsi manajemen baik menyangkut program, penempatan, maupun anggaran”.

Berpijak dari uraian diatas bahwa pengambilan keputusan merupakan hal yang penting dan banyak pakar yang mencoba membahas dan menganalisis menurut disiplin keahliannya.

A. Pengertian Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan berasal dari kata dasar keputusan (*decision*) berarti pilihan (*chois*) yaitu pilihan dari dua atau lebih (Salusu, 2000), namun dari semua itu tidak merupakan pilihan antara benar dan salah akan tetapi yang justru sering terjadi ialah pilihan antara yang “hampir benar” dan yang “mungkin salah” (Drucker, 1990). Walaupun demikian keputusan biasa dikatakan sama dengan pilihan yang ada bedanya di antara dua atau lebih. Melihat keputusan adalah

“pilihan nyata”, dapat diartikan pilihan tentang tujuan, pilihan tentang cara untuk mencapai tujuan itu tingkat perorangan atau tingkat kolektif. Sedang Nimron (1999) mengatakan yang dimaksud dengan keputusan adalah ketetapan atau penentuan pilihan yang diinginkan, Morgan dan Cerullo (1984) mendefinisikan keputusan sebagai sebuah kesimpulan yang dicapai sesudah dilakukan pertimbangan yang terjadi setelah satu kemungkinan dipilih sementara yang lain dikesampingkan. Dalam hal ini yang dimaksud dengan pertimbangan adalah menganalisis beberapa kemungkinan atau alternatif setelah dipilih salah satu di antaranya. Kalau demikian kapankah dapat dikatakan tidak ada keputusan (bukan keputusan). Non keputusan bisa terjadi apabila pengambil keputusan tidak menyadari, tidak memahami situasi, atau dapat juga menyadarinya akan tetapi pilihan itu tidak dilakukan, karena ada kekuatan lain yang mengganggu dalam proses pemilihan alternatif. Gangguan tersebut tidak mengenal batas, waktu, maupun situasi. Wilson (1985) lebih melihat keputusan yang diambil biasanya dilakukan berdasarkan pertimbangan dan menganalisis beberapa kemungkinan atau alternatif lalu memilihnya dengan proses sangat berkaitan pada proses, yang mana proses suatu keputusan merupakan keadaan akhir dari suatu proses yang dinamis, yang diberi label *pengambilan keputusan*. Oleh karena dapat dipandang sebagai proses yang terdiri dari satu seri aktivitas yang saling berkaitan.

Dalam “Ensiklopedia Administrasi” yang disusun oleh The The Liang Gie dkk. (1985) dikemukakan bahwa pengambilan keputusan adalah kegiatan dalam manajemen berupa pemilihan di antara berbagai kemungkinan untuk menyelesaikan persoalan, pertentangan, dan atau keraguan yang timbul dalam proses penyelesaian kerja sama. Suryadi dan Ramadhani (1998) berpendapat bahwa pengambilan

keputusan di dalam suatu organisasi merupakan hasil suatu proses komunikasi dan partisipasi yang terus menerus dari keseluruhan organisasi.

Pengambilan keputusan dapat diartikan sebagai proses memilih suatu alternatif cara bertindak dengan metode yang efisien sesuai dengan situasi (Salusu, 2000) sesuai dengan pendapat Nimran (1999) mengatakan: “Penetapan pilihan atau pemilihan suatu alternatif dari beberapa alternatif yang tersedia, atau dengan kata lain penetapan pilihan langkah dari sejumlah alternatif. Pernyataan ini menegaskan bahwa mengambil keputusan memerlukan satu seri tindakan, membutuhkan beberapa langkah. Dapat saja langkah-langkah itu terdapat dalam pikiran seseorang yang sekaligus mengajak berfikir sistematis. Dalam kehidupan berorganisasi baik swasta maupun pemerintah, proses maupun seri tindakan itu lebih tampak dalam berbagai diskusi.

Aturan kunci dari pengambilan keputusan merupakan kerangka yang tepat yang telah diselesaikan, keputusan harus dibuat, dan berimplikasi pada mempercepat diambilnya tindakan atau lahirnya perubahan.

B. Proses Pengambilan Keputusan.

Pengambilan keputusan bukan berarti muncul secara tiba-tiba, akan tetapi melalui tahap-tahap (proses) pengambilan keputusan. Proses itu mungkin terjadi dalam diri manajer itu sendiri atau mungkin mengikut sertakan orang-orang yang menjadi staf bawahannya. Sehubungan itu bawahan harus menerima ketentuan bahwa pengambilan keputusan merupakan wewenang pimpinan organisasi atau kelompok. Berikut ini dikemukakan beberapa teori tentang proses pengambilan keputusan: Selanjutnya Siagian (1992) secara luas mengemukakan ada lima hal yang penting, yaitu: (1) dalam proses pengambilan keputusan tidak ada hal yang

terjadi secara kebetulan, (2) pengambilan keputusan tidak dapat dilakukan secara sembrono, (3) sebelum sesuatu masalah dapat dipecahkan dengan baik, hakekat daripada masalah itu harus diketahui dengan jelas, (4) pemecahan masalah tidak dapat dilakukan melalui “*ilham*” atau mengarang, tetapi harus didasarkan pada fakta-fakta yang terkumpul dengan sistematis, diperoleh dengan baik dan tersimpan secara teratur sehingga fakta / data itu sungguh-sungguh dapat dipercaya dan bersifat *up to date*, dan (5) keputusan yang baik adalah keputusan yang telah dipilih dari berbagai alternatif-alternatif kemudian dianalisis dengan matang.

Wahid (2001) mengatakan seorang manajer dapat membuat keputusan melalui proses sebagai berikut; (1) fakta, seorang yang bekerja secara sistematis mengumpulkan semua fakta mengenai satu masalah dan hasilnya ialah kemungkinan keputusan akan diputuskan dengan sendirinya. Artinya, fakta itulah yang akan memberi petunjuk keputusan apa yang akan diambil. Masalahnya fakta yang ada tidak selamanya jelas dan lengkap, mungkin juga dua fakta melahirkan keputusan yang berbeda, (2) Pengalaman, pengalaman adalah *sokoguru* yang baik bagi seorang manajer dapat dijadikan pertimbangan dalam pengambilan keputusan, (3) Intuisi, tidak jarang seorang manajer menggunakan intuisinya dalam mengambil keputusan dan tidak jarang keputusannya dikritik sebagai immoral. Kritik ini dilontarkan karena dalam pengambilan keputusan mengabaikan elemen penting lainnya seperti fakta, informasi. Menggunakan intuisi memang tidak banyak tergantung pada fakta atau informasi yang lengkap. (4) Logika, pengambilan keputusan yang berdasarkan logika ialah suatu” studi yang rasional” terhadap semua unsur pada setiap sisi dalam proses pengambilan keputusan. Unsur itu diperhitungkan secara matang, sambil semua informasi yang masuk

dipertimbangkan tingkat rehabilitasinya. Kemudian untung rugi dari setiap tindakan yang direncanakan dianalisis secara komprehensif, (5) Analisis sistem, kecanggihan komputer telah mempengaruhi banyak orang untuk berkesimpulan bahwa pengambilan keputusan kuantitatif memiliki tingkat kemampuan yang lebih tinggi sehingga ia dipandang lebih superior terhadap penilaian dan pemikiran manusia. Analisis sistem bukanlah alternatif yang terbaik dalam mengelola organisasi, akan tetapi seperti halnya pendekatan yang lain yang merupakan instrumen tambahan yang tidak boleh dilupakan oleh setiap pengambil keputusan.

McGrew (1985) hanya melihat adanya tiga proses, yaitu: 1) Proses pengambilan keputusan rasional. Proses ini memberi perhatian utama pada hubungan antara keputusan dengan tujuan sasaran dari pengambil keputusan. Suatu keputusan dapat dikatakan rasional apabila ia dapat dijelaskan dan dibenarkan dengan berusaha mengaitkannya dengan sasaran dari pengambil keputusan. Dengan kata lain, keputusan itu dibuat untuk memenuhi maksud dari pengambil keputusan. Individu sebagai pengambil keputusan akan menyusun urutan tujuan dan sasaran yang dikehendaki sebelum ia membeberkan alternatif yang akan dipilih. Prinsip ini juga akan berlaku pada satu kelompok yang bertugas mengambil keputusan, seperti yang sering terlihat pada kalangan pemerintahan. Kelompok merupakan satu kesatuan kohesif yang bertugas merancang keputusan untuk memaksimalkan kebahagiaan bagi masyarakat terhadap tujuan keputusan. Menurut Rainey (1991), rasionalitas mempunyai arti dan dimensi yang bermacam-macam, akan tetapi ilmu-ilmu sosial rasionalitas itu meliputi komponen-komponen sebagai berikut: (1) para pembuat keputusan mengetahui secara jelas tujuan-tujuan yang relevan, (2) pembuat keputusan mengetahui dengan jelas kriteria untuk menilai

tujuan-tujuan tersebut dan dapat menyusun peringkat dari tujuan-tujuan tersebut, (3) mereka memeriksa semua alternatif untuk memeriksa tujuan mereka, (4) mereka memilih alternatif yang paling efisien untuk memaksimalkan pencapaian tujuan:

1. Proses organisasional, proses ini menangani masalah yang jelas tampak perbedaannya antara pengambil keputusan individu dan organisasi. Di sini, organisasi tidak dapat disamakan dengan individu, bahkan tidak dapat dianggap sebagai super-individu yang memiliki kemampuan lebih besar dalam menangani informasi. Departemen atau bagian dalam satu organisasi tidak akan pernah menyusun peringkat yang sama tentang tujuan dan sasaran, bahkan mereka juga berbeda dalam mempertimbangkan cara-cara untuk mencapai tujuan masing-masing. Oleh sebab itu, diperlukan aturan atau prosedur sehingga ketidakpastian dapat dikurangi dan agar mereka yang bekerja dalam organisasi itu dapat melaksanakan pekerjaan secara rutin.
2. Proses tawar menawar politik (*political bargaining model*). Proses ini melihat kedua cara itu dan mengatakan bahwa pengambilan keputusan kolektif sebenarnya dilaksanakan melalui tawar menawar. Dalam suatu kelompok memang setiap individu sudah memberikan alasan-alasan atau perhitungan rasional dan berbagai aturan serta pedoman organisasi sudah ditampilkan. Namun, patut diketahui bahwa hasil akhir dari keputusan itu sesungguhnya tergantung pada proses “memberi dan menerima” di antara individu dalam kelompok tersebut. Dengan demikian, keputusan sebagai hasil akhir lebih merupakan keputusan politik.

Missie (1983) melihat bahwa pengambilan keputusan itu melalui proses tahapan sebagai berikut:

- 1) Suatu keputusan yang baik tergantung pada kesadaran pengambilan keputusan. Oleh karena itu, tindakan-tindakan atau keputusan-keputusan yang sudah lalu akan memberikan suatu kerangka struktur keputusan pada masa yang akan datang.
- 2) Pengenalan problemnya yang tepat, suatu keputusan dikatakan rasional bila keputusan itu dapat memilih tujuan akhir yang dikehendaki.
- 3) Mencari dan menganalisis alternatif-alternatif yang ada, serta konsekwensi-konsekwensi yang mungkin terjadi secara sistematis.
- 4) Penempatan urutan preferensi, yaitu penyusunan skala prioritas sesuai kebutuhan.
- 5) Penerimaan keputusan oleh organisasi.

Kelima langkah ini merupakan suatu kerangka proses pengambilan keputusan, meskipun teknik yang digunakan sangat beragam. Tidak jarang manajer yang harus banyak membuat keputusan dengan metode-metode pengambilan keputusan informal, misalnya manajer dalam membuat keputusan sama seperti yang dibuat untuk masalah serupa di waktu yang lalu. Mereka menggunakan wewenangnya dan membuat keputusan berdasarkan nasehat dari seorang ahli. Akhirnya mereka dapat menggunakan pikiran yang disebut *apriori*, yakni mereka membuat anggapan bahwa penyelesaian masalah yang paling logis dan jelas adalah yang paling benar. Metode ini berguna dalam berbagai kasus, tetapi dalam dalam kasus-kasus yang lain akan mengarahkan manajer untuk membuat keputusan yang salah. Tidak ada pendekatan pengambilan keputusan yang dapat menjamin bahwa manajer akan selalu membuat keputusan yang benar. Tetapi para mamajer yang

- 5) Pengambilan keputusan adalah penentuan serangkaian kegiatan untuk mencapai hasil yang di inginkan. Pengambilan keputusan ini tidak hanya dilakukan oleh para manajer puncak, tetapi juga para manajer menengah dan manajer ke depan.
- 6) Implementasi keputusan, setelah keputusan diambil, para manajer harus membuat rencana-rencana untuk mengatasi berbagai persyaratan dan masalah yang mungkin dijumpai dalam penerapan keputusan. Implementasi keputusan menyangkut lebih dari sekedar pemberian perintah. Manajer harus menetapkan anggaran atau jadwal kegiatan, mengadakan dan mengalokasikan sumberdaya-sumberdaya diperlukan, serta menugaskan tanggung jawab dan wewenang tanggung jawab dan wewenang pelaksanaan tugas-tugas tertentu. Dalam hal ini, manajer perlu memperhatikan berbagai resiko dan ketidakpastian sebagai konsekwensi dibuatnya suatu keputusan. Dengan mengambil langkah tersebut, manajer dapat menentukan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk menanggulangi hambatan dan tantangan yang akan terjadi.
- 7) Evaluasi hasil-hasil keputusan, implementasi keputusan harus dimonitor terus menerus. Manajer harus mengevaluasi apakah implementasi dilakukan dengan lancar dan keputusan memberikan hasil-hasil yang diinginkan. Untuk lebih jelasnya mengenai proses pengambilan keputusan sebagaimana terurai di atas dapat lihat pada bagan sebagai berikut:

yang sama. Gortner (1987) lebih cenderung menganalisis pengambilan keputusan dari sudut metode. Mereka mengatakan bahwa teori organisasi lebih tertarik dengan cara begitu dari pada memberi perhatian kepada “domain pengambilan keputusan”. Ada empat metode yang digunakan dalam proses pengambilan keputusan.

Pertama, metode rasional yang disebut juga model rasional. Ini adalah metode klasik yang secara implisit mencakup model birokratik dari pengambilan keputusan, bahkan juga merupakan model klasik dalam pengambilan keputusan ekonomi dan bisnis. Ia cukup banyak memperoleh kritik karena dianggap kurang realistis, tetapi akhir-akhir ini telah mulai dikaitkan dengan analisis kebijaksanaan sehingga mulai menjadi penting.

Kedua, metode tawar-menawar inkremental (*incremental bargaining*) yang justru dipandang sebagai model paling mendasar dalam aktivitas politik, yaitu penyelesaian konflik melalui negosiasi. Karakteristik dari inkrementalisme ialah bahwa keputusan tentang suatu kebijaksanaan terjadi dalam bentuk langkah-langkah kecil dan karenanya tidak terlalu jauh dari status quo. Hasil keputusannya diperoleh sebagai jerihpayah dari tawar-menawar yang melelahkan dan persuasif melalui perdebatan dan negosiasi. Dalam persidangan badan perwakilan rakyat, metode ini paling banyak digunakan, bahkan juga dikalangan birokrasi dalam membahas anggaran. Banyak keputusan politik yang dibuat pemerintah pada dasarnya bertolak dari proses inkrementalisme.

Ketiga, metode agresif (*agregative methods*) antara lain mencakup teknik Delphi dan teknik-teknik pengambilan keputusan yang berkaitan. Sering kali metode ini memanfaatkan konsultan dan tim-tim staf yang bekerja keras dalam

gagasan dari pasca evaluasi gagasan. Semakin banyak gagasan yang dapat digali, maka semakin besar peluang untuk mendapatkan solusi kreatif atas suatu masalah yang dihadapi. Namun demikian, teknik ini mengandung beberapa kelemahan yaitu: (1) hanya dapat diterapkan pada masalah-masalah yang bersifat sederhana, (2) sangat memakan waktu dan biaya, dan (3) hanya menghasilkan ide-ide yang dangkal.

2. *Nominal group technique* (NGT), berbeda dengan *brainstorming*, teknik ini berkenaan dengan penggalian dan evaluasi gagasan sekaligus. Pada mulanya gagasan-gagasan digali secara nominal (tanpa interaksi) guna menghindari hambatan dan permufakatan. Sementara pada waktu evaluasi atas gagasan, interaksi dan diskusi dimungkinkan, namun dalam situasi yang restruktur agar setiap gagasan mendapat perhatian yang proporsional.
3. *Delphi technique*, teknik delphi sedikit berbeda dengan NGT, yang dalam prosesnya semata-mata tergantung pada kelompok nominal (para pakar) sebagai partisipan yang kesemuanya tidak melakukan interaksi tatap muka jadi, dengan teknik ini sangat mungkin kita dapatkan sejumlah pakar tanpa harus mengumpulkan mereka disatu tempat pada waktu yang sama. Perlu diketahui disini bahwa para pakar tersebut tidaklah membuat keputusan akhir, tetapi lebih sebagai penyaji informasi bagi pengambilan keputusan dalam organisasi. Inti dari teknik ini adalah pada penggunaan serangkaian kuisioner yang dikirimkan pada responden untuk mendapatkan masukan. Selanjutnya, dari jawaban yang dikirimkan diolah lagi oleh pihak pengambilan keputusan untuk merumuskan rangkuman-rangkuman yang kemudian akan digunakan sebagai bahan pengambilan keputusan. Sesungguhnya, teknik ini kelihatannya ilmiah dan

secara teoritis dapat memanfaatkan pikiran para ahli yang bermutu tinggi. Akan tetapi, teknik Delphi juga mengandung kelemahan (Nimran, 1999), antara lain seperti: (1) memakan waktu lama, dan (2) perlu ketrampilan bahasa yang tinggi untuk menyusun kuisioner yang baik dan sesuai dengan masalah yang diangkat.

C. Dasar-dasar dalam Pengambilan Keputusan

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dewasa ini sangat berpengaruh terhadap kemajuan lembaga. Masing-masing lembaga ingin maju lebih cepat. Untuk mencapai tujuan yang diidealkan lembaga memerlukan manajemen yang tepat dan dapat dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan. Kegiatan manajemen pondok pesantren memerlukan dukungan informasi, sebab tanpa ditopang dengan informasi yang memadai tidak akan bisa mencapai tujuan yang direncanakan apalagi untuk mencapai sasaran secara efisien dan efektif (Galba, 1995).

Lebih jelas lagi ada beberapa hal yang mendasari dalam pengambilan keputusan:

1. Pengambilan keputusan berdasarkan intuisi
2. Pengambilan keputusan rasional
3. Pengambilan keputusan berdasarkan fakta
4. Pengambilan keputusan berdasarkan pengalaman
5. Pengambilan keputusan berdasarkan wewenang (Samsi,2000)

Adapun yang dimaksud dengan dasar yang dipakai dalam pengambilan keputusan di suatu organisasi adalah berupa informasi. Sedangkan yang dimaksud informasi itu sendiri yaitu data yang sudah diolah, dibentuk, atau dimanipulasi sesuai dengan keperluan tertentu (Amsyah, 2001). Sedangkan menurut Gordon B.

bersifat strategis. Keputusan kemudian dijabarkan atau dioperasionalkan dalam bentuk kegiatan perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi. Kegiatan tersebut secara keseluruhan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efisien dan efektif, terutama dalam menghadapi era globalisasi yang penuh dengan berbagai persaingan dimana setiap kegiatan memerlukan dukungan data dan informasi.

Keseluruhan ruang lingkup menggambarkan visi, misi dan fungsi informasi yang disederhanakan dalam bentuk diagram sebagai berikut. (Galba, 1995).

Selanjutnya Pidarta (1988) mengatakan bahwa informasi berfungsi sebagai penghubung antara berbagai bagian organisasi sehingga bagian-bagian itu tidak terisolasi satu dengan yang lain melainkan tetap merupakan satu kesatuan dalam organisasi.

Ada beberapa istilah yang dapat berbaur dengan istilah informasi. Istilah-istilah ini antara lain adalah desas-desus, opini/pendapat, fakta, data, dan berita/kabar. Desas-desus adalah keterangan yang diterima tidak jelas sumber dan kebenarannya. Opini atau pendapat ialah bersumber pada orang tertentu yang merupakan buah pikiran orang yang bersangkutan. Fakta adalah sesuatu yang terjadi di lapangan, dan bila fakta itu didapat lewat studi empiris maka disebut data. Sedangkan berita atau kabar adalah segala keterangan yang bisa diterima oleh seseorang berupa desas-desus, opini, fakta, maupun data, termasuk juga informasi termasuk di dalamnya.

Jadi kesimpulannya, informasi dapat memanfaatkan hal-hal tersebut atas. Sebab berita diberbagai bentuk di atas dapat saja terjadi di suatu lembaga pendidikan. Berita ini perlu ditampung sebagai bahan informasi yang berguna bagi para manajer dalam mengambil keputusan untuk kepentingan kebutuhan dan kemajuan organisasinya. Jadi kalau ada desas-desus tentang sesuatu atau opini tertentu dalam lembaga pendidikan, perlu juga hal itu dicatat oleh para pengumpul berita, dengan penjelasan bahwa hal itu hanyalah berupa desas-desus atau opini. Walaupun semua bentuk berita perlu diperhatikan, tetapi hal yang lebih dipentingkan adalah fakta atau data. Sebab kedua bentuk berita itu sudah pasti kebenarannya.

Kriteria atau data fakta yang dijadikan bahan untuk informasi adalah (1) relevan, (2) lengkap atau mendetail, (3) baru, (4) sesuai dengan cepat, dan (5) tidak melanggar efisiensi kerja (Pidarta, 1988). Selanjutnya diharapkan informasi memiliki sifat-sifat sebagai berikut (1) integratif, (2) untuk jangka waktu tertentu, (3) cukup mendetail, dan (4) berorientasi pada masa yang akan datang. Adapun yang dimaksud informasi sebagai bahan pengambilan keputusan meliputi informasi tersebut diharapkan dapat berorientasi pada masa depan suatu lembaga pendidikan.

Dasar pengambilan keputusan terdapat beberapa macam sesuai dengan konteks masalah yang dihadapinya. Akan tetapi hakekat dalam pengambilan keputusan merupakan wujud nyata yang ditempuh oleh pengasuh dalam upaya memajukan organisasi yang dipimpinnya. Dalam suatu organisasi 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. Dalam hal ini Siagian (1992) secara luas pula mengemukakan bahwa pengambilan keputusan menunjukkan lima hal penting, yaitu: (1) dalam hal pengambilan keputusan tidak ada yang terjadi secara kebetulan, (2) pengambilan keputusan tidak dapat dilakukan secara “*sembrono*”, (3) sebelum sesuatu masalah dapat dipecahkan dengan baik, hakekat dari masalah itu harus diketahui dengan jelas, (4) bahwa pemecahan masalah tidak dapat dilakukan melalui “*Ilham*” atau dengan mengarang, tetapi harus didasarkan pada fakta-fakta yang terkumpul dengan sistematis, diperoleh dengan baik dan tersimpan secara teratur sehingga fakta/data itu sungguh-sungguh dapat dipercaya dan bersifat *up to date*, dan (5) bahwa keputusan yang baik adalah keputusan yang

telah dipilih dari berbagai alternatif yang ada setelah alternatif-alternatif itu dianalisis dengan matang.

Dasar yang dimaksudkan adalah; (1) fakta, (2) data, (3) informasi. Fakta merupakan kenyataan yang harus dihadapi oleh pondok pesantren terhadap timbulnya suatu masalah yang perlu penyelesaian secara seksama agar apa yang dikehendaki dapat dicapai dengan baik. Sementara data yang dimaksudkan adalah sumber-sumber yang dapat dijadikan dasar pertimbangan dalam pengambilan keputusan baik empiris maupun aktual. Sedangkan informasi disini mengacu pada pendapat, isu, berita/kabar, maupun opini yang terjadi di pondok pesantren yang didasarkan atas fakta dan data yang dapat dipertanggung jawabkan kredibilitasnya.

Merumuskan masalah merupakan faktor yang terpenting dalam pengambilan keputusan. Masalah harus 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 hakekatnya menjelaskan bagaimana mengenal, mengidentifikasi, menentukan masalah dan merumuskannya secara operasional. Adanya masalah dalam suatu organisasi berpangkal dari ketidakseimbangan antara tujuan dengan hasil dan situasi yang ada, dari sinilah kebutuhan organisasi itu diketahui, sehingga demikian dapat dilakukan analisis atau proses diagnosa untuk mengorganisir, mengklasifikasi-kan dan membatasi masalah.

Kejelasan rumusan masalah bagi pengambil keputusan sangat bergantung pada keterampilan dan pengalamannya dalam melakukan berbagai aktivitas yang dapat membantu dirumuskannya masalah secara operasional. Aktivitas-aktivitas itu antara lain adalah (1) mengkaitkan masalah dengan tujuan organisasi,

(2)mengkaitkan masalah yang satu dengan masalah yang lain, (3) mencari informasi dari berbagai sumber, (4) merinci setiap masalah secara operasional.

Kejelasan kaitan antara masalah yang satu dengan masalah yang lain, maka tidaklah lepas dari informasi yang diterima secara jelas dan obyektif. Untuk itu diharapkan pengambil kebijakan berusaha mencari informasi dari berbagai sumber yang ada agar setiap masalah dapat dijelaskan secara operasional. Informasi yang banyak dan obyektif akan menguatkan kejelasan antara masalah yang satu dengan masalah yang lain. Banyaknya informasi yang harus dikumpulkan sangat bergantung pada faktor pentingnya masalah, pembatasan waktu, prosedur atau strategi pengumpulan informasi yang harus ditempuh. Hal yang penting disini adalahdiperlukannya informasi yang betul-betul relevan dengan masalah. Untuk mendapatkannya informasi itu, sumber-sumber informasi perlu dihubungi baik secara formal maupun informal. Dalam hal ini Campbell (1977) menjelaskan bahwa dalam proses pengambilan keputusan diperlukannya: (1) mengorganisir, menentukan, dan membatasi masalah, (2) menganalisis dan mengevaluasi masalah, (3) menetapkan kriteria dan standart, (4) mengumpulkan data dan informasi, (5) mengemukakan dan menyeleksi pemecahan, (6) menuangkan pemecahan kedalam program, pengawasan aktivitas dan program, evaluasi hasil dan proses, (6) feed back.

Sehubungan dengan temuan penelitian tersebut di atas, maka tantangan yang lebih besar untuk memperoleh informasi yang efisien adalah (1) kemampuan untuk memberikan macam dan jumlah informasi yang benar-benar dibutuhkan, (2) menyampaikan informasi yang memenuhi persyaratan dan mudah dimengerti pimpinan. Informasi yang baik dan memenuhi persyaratan adalah: lengkap sesuai

pengalaman. Seorang yang sudah menimba banyak pengalaman tentu lebih matang dalam membuat keputusan daripada eksekutif yang sama sekali belum mempunyai pengalaman apa-apa. Namun, perlu diperhatikan bahwa peristiwa-peristiwa yang lampau tidak akan pernah sama dengan peristiwa-peristiwa pada saat ini. Oleh sebab itu, penyesuaian terhadap pengalaman seseorang eksekutif senantiasa diperlukan.

iii. Instuisi

Tidak jarang eksekutif menggunakan instuisinya dalam mengambil keputusan yang tidak jarang keputusan-keputusan itu distrik sebagai immoral. Kritik yang sering dilontarkan terhadap pengambilan keputusan yang serupa itu ialah kurang mengadakan analisis yang terkendali maka perhatian hanya ditujukan pada beberapa fakta, lalu melupakan banyak elemen penting. Menggunakan instuisi memang tidak banyak tergantung pada fakta yang lengkap. Mungkin dengan informasi yang sedikit saja seorang dapat mengambil keputusan karena intuisi itulah yang dominan.

iv. Logika

Pengambilan keputusan yang berdasarkan logika ialah suatu "studi yang rasional" terhadap semua unsur pada setiap sisi pada proses pengambilan keputusan. Unsur-unsur itu diperhatikan secara matang, sambil semua informal yang masuk dipertimbangkan tingkat rehabilitasinya. Kemudian, untung rugi dari setiap tindakan yang

berusaha mengaitkan dengan sasaran dari pengambilan keputusan. Dengan kata lain, keputusan itu buat untuk memenuhi maksud dari pengambilan keputusan. Individu sebagai pengambilan keputusan akan menyusun urutan-urutan tujuan dan sasaran yang dikehendaki sebelum ia membeberkan alternatif yang akan dipilih. Prinsip ini juga akan berlaku pada satu kelompok yang bertugas mengambil keputusan, seperti yang terlihat pada kalangan pemerintahan. Kelompok merupakan satu kesatuan kohesif yang bertugas merancang keputusan untuk memaksimalkan kebahagiaan bagi masyarakat terhadap tujuan keputusan. Menurut Rainey (1991), rasionalitas mempunyai arti dan dimesi yang bermacam-macam, tetapi dalam ilmu-ilmu sosial, rasionalitas itu meliputi komponen-komponen sebagai berikut: (1) para pembuat keputusan mengetahui secara jelas tujuan-tujuan yang relevan, (2) pembuat keputusan mengetahui dengan jelas kriteria untuk menilai tujuan-tujuan tersebut dan dapat menyusun peringkat dari tujuan-tujuan tersebut, (3) mereka memeriksa semua alternatif untuk mencapai tujuan mereka, (4) mereka memilih alternatif yang paling efisien untuk memaksimalkan pencapaian tujuan.

- ii. *Model proses organisasional*. Model ini menangani masalah yang jelas tampak perbedaannya antara pengambilan keputusan individu dan organisasi. Disini, organisasi tidak dapat disamakan dengan individu, bahkan tidak dapat dianggap sebagai super-individu yang memiliki kemampuan yang lebih besar dalam menangani informasi. Departemen atau bagian dalam satu organisasi tidak akan pernah menyusun peringkat

tentang tujuan dan sasaran, bahkan mereka juga berbeda dalam mempertimbangkan cara-cara untuk mencapai tujuan masing-masing. Oleh sebab itu, diperlukan aturan dan prosedur sehingga ketidak pastian dapat dikurangi dan agar mereka yang bekerja dalam organisasi itu dapat melaksanakan pekerjaan secara rutin.

- iii. *Model tawaran-tawaran politik (political bargaining model)*. Model ini melihat kedua pendekatan itu dan mengatakan bahwa pengambilan keputusan kolektif sebenarnya dilaksanakan melalui tawar-menawar. Dalam suatu kelompok memang setiap individu sudah memberikan alasan-alasan atau perhitungan rasional dan berbagai aturan dan pedoman organisasi sudah ditampilkan. Namun, patut diketahui bahwa hasil akhir dari keputusan itu sesungguhnya tergantung pada proses “memberi dan menerima” diantara individu dalam kelompok tersebut. Dengan demikian, keputusan sebagai hasil akhir lebih merupakan keputusan politik.

2. Metode Pengambilan Keputusan

Cara mendekati analisis pengambilan keputusan memang sangat bervariasi. Hal yang paling menarik adalah seringkali para ahli memberikan nama yang berbeda untuk hal yang sama. Gortner (1987) lebih cenderung menganalisis pengambilan keputusan dari sudut metode. Mereka mengatakan bahwa teori organisasi lebih tertarik dengan cara begitu ketimbang memberi pengertian kepada “domain pengambilan keputusan”. Ada empat metode pengambilan keputusan yang dianggap lazim dipergunakan dalam pengambilan keputusan organisasional.

Metode *pertama*, adalah *metode rasional* yang disebut juga model rasional, ini adalah metode klasik yang secara implisit mencakup model birokratik dari pengambilan keputusan. Bahkan juga merupakan model klasik dalam pengambilan keputusan ekonomi dan bisnis. ia mencakup banyak memperoleh kritik karena dianggap kurang realistis, tetapi akhir-akhir ini telah mulai dikaitkan dengan analisis kebijaksanaan sehingga mulai menjadi penting.

Metode *kedua*, adalah *tawar-menawar inkremental (incremental bargaining)* yang justru dipandang sebagai model paling mendasar dalam aktifitas politik, yaitu penyelesaian konflik melalui negoisasi. Karakteristik dari inkrementalisme ialah keputusan tentang suatu kebijaksanaan terjadi dalam bentuk langkah-langkah kecil dan karenanya tidak terlalu jauh dari *status quo*. Hasil keputusannya diperoleh sebagai jerih payah dari tawar-menawar yang melelahkan dan persuasif melalui perdebatan dan negoisasi. Dalam persidangan badan perwakilan rakyat, metode ini paling banyak digunakan, bahkan juga dikalangan birokrasi apa bila mereka membahas anggaran banyak keputusan politik yang dibuat oleh pemerintah pada dasarnya tertolak dari proses inkrementalisme.

Variasi dari metode incremental antara lain, metode *satisficing dan mixed Scanning*. Metode *Mixed Scanning* (Etzioni, 1967) menawarkan suatu kompromi antara keputusan rasional dan inkrementalisme. Maksud kompromi disini adalah bahwa para pengambil keputusan dimungkinkan mengambil keputusan-keputusan besar yang mempunyai dampak jangka panjang dan juga keputusan-keputusan dengan ruang lingkup terbatas. Mereka dapat menggabung kedua perspektif tersebut, yaitu jangka panjang dan luas dengan yang sempit bertahap

dengan maksud mencegah mereka membuat keputusan incremental yang kurang melihat jauh kedepan.

Menurut Etzioni, keputusan-keputusan fundamental dibuat dengan melakukan eksplorasi terhadap alternatif-alternatif utama yang dilihat oleh pengambil keputusan, tetapi rincian spesifikasinya dihilangkan agar pandangan menyeluruh bisa tampak. Jadi, apa yang diinginkan seluruhnya oleh rasionalisme tidak diikuti keputusan. Keputusan incremental dibuat tetapi tidak dalam konteks yang diatur oleh keputusan fundamental. Jadi, tiap-tiap dalam *mixed Scanning* dapat saling membantu mengurangi kekurangan pihak yang lain, incrementalisme mengurangi aspek yang tidak realistis pada rasionalisme. Sebaliknya rasionalisme mengurangi keputusan cepat yang konservatif dan incrementalisme dengan melakukan eksplorasi dari berbagai alternatif.

Metode *ke tiga* yang disebut metode *Agregatif (agregative methods)* mencakup antara lain teknik Delphi dan teknik-teknik pengambilan keputusan yang berkaitan, seringkali metode ini memanfaatkan konsultan dan tim-tim staf yang bekerja keras dalam merumuskan kebijaksanaan-kebijaksanaan politik. Konsensus dan peran serta merupakan karakteristik utama dari metode agregative.

Metode *keempat* yang disebut adalah metode *keranjang sampah (The garbage-can)* atau *non decision making model* yang dikembangkan oleh March dan Olsen (1979). Model keranjang sampah menolak model rasional, bahkan rasional-incremental yang sederhana sekalipun. Ia lebih tertarik pada karakter yang ditampilkan dalam pengambilan keputusan, pada isu yang bermacam-macam dari peserta pengambil keputusan, dan pada masalah-masalah yang

timbul pada saat itu. sering sekali keputusan yang diambil tidak direncanakan sebagai akibat dari perdebatan dalam satu kelompok. Dalam membahas alternatif-alternatif, justru yang paling banyak diungkapkan ialah tujuan dan sasaran, tetapi tidak mengevaluasi cara terbaik untuk mencapai tujuan dan sasaran tersebut. Pembahasan tentang pengambilan keputusan diwarnai oleh kepentingan pribadi, klik, persekutuan, mitos, konflik, pujian dan tuduhan, menggalang persahabatan baru, melepas ikatan lama, mencari kebenaran, dan menampilkan kekuasaan.

3. Teknik pengambilan keputusan

Bentuk yang paling lazim (tradisional) dalam proses pengambilan keputusan terjadi pada interaksi tatap muka. Oleh karena itu, teknik-teknik *brainstorming* (sumbang saran), *nominal group* (kelompok nominal), dan *Delphi* telah dianggap sebagai cara yang baik dalam rangka meminimalkan berbagai masalah yang timbul didalam interaksi kelompok tradisional itu.

1). *Brainstorming*, yaitu salah satu bentuk teknik kelompok. Pada pokoknya teknik ini berusaha untuk menggali dan untuk mendapatkan gagasan-gagasan dari anggota kelompok. Karenanya, teknik *Brainstorming* lebih lebih berfokus pada penggalian gagasan dari pada evaluasi gagasan. Semakin banyak gagasan yang dapat digali, maka semakin besar peluang untuk mendapatkan solusi kreatif atas sesuatu masalah yang dihadapi, namun demikian, teknik ini mengandung beberapa kelemahan yaitu: (1) hanya dapat diterapkan pada masalah-masalah yang bersifat sederhana, (2) sangat memakan waktu dan biaya, dan (3) hanya menghasilkan ide-ide yang dangkal.

- 2). *Nominal group technique*, berbeda dengan *brainstorming* Nominal Group Technique (NGT) berkenan dengan penggalian dan evaluasi gagasan sekaligus. Pada mulanya gagasan digali secara nominal (tanpa interaksi) guna menghindari hambatan dan permufakatan. Selanjutnya, pada waktu evaluasi gagasan, interaksi dan diskusi dimungkinkan, namun dalam situasi yang restruktur agar setiap gagasan mendapat perhatian yang proposional.
- 3). *Delphi Technique*. Teknik sedikit berbeda dengan NGT, yang dalam prosesnya semata-mata tergantung pada kelompok nominal (para pakar) sebagai partisipan yang kesemuanya tidak melakukan interaksi tatap muka. Jadi, dengan teknik ini sangat mungkin kita dapat sejumlah pakar tanpa harus mengumpulkan mereka disatu tempat pada waktu yang sama. Perlu diketahui disini bahwa para pakar tersebut tidak membuat keputusan akhir, tetapi lebih sebagai penyaji informasi bagi pengambil keputusan dalam organisasi. Inti dari teknik adalah para penggunaan serangkaian kuesioner yang dikirimkan kepada koresponden untuk mendapatkan masukan. Selanjutnya, dari jawaban yang mereka kirimkan diolah lagi oleh pihak pengambil keputusan untuk merumuskan rangkuman-rangkuman yang kemudian akan digunakan sebagai bahan pengambilan keputusan. Sesungguhnya, teknik ini kelihatan ilmiah dan secara teoritis dapat memanfaatkan pikiran para ahli yang bermutu tinggi. Akan tetapi, teknik Delphi juga mengandung kelemahan (Nimran, 1999).

E. Personalia yang Dilibatkan dalam Pengambilan Keputusan

Personalia ialah semua anggota organisasi yang bekerja untuk kepentingan organisasi yaitu untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan (Pidarta, 1988).

Personalia organisasi dalam mencakup pengasuh, kelompok pengolah, pegawai, lurah pondok, santri, dan para alumnus (Galba, 1995).

Personalia organisasi sebagaimana tersebut diatas dilibatkan oleh karena mereka ikut berpartisipasi dalam menjaga kelangsungan dan meningkatkan aktivitas-aktivitas kehidupan lembaga. Paling tidak mereka dimintai umpan balik oleh para pengambil keputusan. Pembahasan mengenai personalia dalam pondok pesantren ini hanya difokuskan kepada orang-orang yang secara definitif masuk dalam susunan pengurus dan terlibat dalam pengambilan keputusan di lembaga baik langsung maupun tidak langsung. Mastuhu (1994) dalam penelitiannya menemukan struktur organisasi personalia di beberapa lembaga ternyata berbeda-beda antara satu dengan yang lain sesuai tipologi masing-masing lembaga. Hal ini sebagaimana tercermin dalam masing-masing struktur sebagai berikut:

1. Keputusan organisasi, keputusan ini merupakan keputusan yang dibuat oleh Kyai sebagai pengasuh yang bertanggung jawab terhadap lembaga. Keputusan yang diambil mengikat seluruh anggota organisasi dari tingkatan atas sampai tingkatan bawah. Dengan demikian maka keputusan organisasi memerlukan dukungan seluruh orang atau sebagian orang yang ada dalam organisasi. Perumusan tujuan organisasi, visi dan misi organisasi, penetapan strategi, persetujuan atau rencana organisasi merupakan contoh dari keputusan organisasi. Implementasi keputusan seringkali didelegasikan kepada orang lain.
2. Keputusan dasar, adalah keputusan yang berhubungan dengan komitmen jangka panjang suatu organisasi, keputusan tentang pengelolaan dana, keputusan investasi dan lain sebagainya.

3. Keputusan rutin atau operasional, jika suatu keputusan sifatnya berulang-ulang dan mempunyai dampak yang kecil terhadap organisasi maka keputusan yang dibuat disebut dengan keputusan rutin. Keputusan rutin ini dapat dilihat pada petunjuk pelaksanaan atau prosedur baku yang ada atau yang diterapkan dalam suatu organisasi.
4. Keputusan spontan, keputusan terkait pada berbagai persoalan yang tidak berulang dan tidak berstruktur yang biasanya muncul secara tiba-tiba dan mendadak serta umumnya bersifat unik atau sulit dicari padanannya. Ketika persoalan ini muncul, metode pemecahannya belum ada belum dipersiapkan. Umumnya keputusan tak terprogram ini dihadapi oleh manajemen puncak. Didalam keputusan tak terprogram, umumnya tidak dikaitkan dengan penyelesaian persoalan para komputer.
5. Keputusan berdasar informasi yang diharapkan (*expetet informasion decision*). Tingkat informasi disini mulai sedikit komplek, artinya informasi yang ada sudah memberi aba-aba untuk mengambil keputusan. Akan tetapi, keputusan belum segera dibuat, karena informasi itu masih perlu dipelajari. Setelah hasil studi di ketahui, keputusan langsung dibuat.

Uraian tentang jenjang-jenjang diatas menunjukkan bahwa masing-masing personalia dalam struktur organisasi dapat mengambil keputusan sesuai jenjang jabatan yang di amanatkan. Ada satu hal yang sangat penting dan harus diperhatikan dalam pengambilan keputusan suatu pimpinann lembaga yaitu karisma. Stephen J. Carrol dan Henry Tosi (1997) mengatakan :

“charismatic: they have the loyalty and commitment of their followers, not because they have a particular skill or are in a particular position, but because their followers respon to them as individuals. Like the skill and expertise power

memutuskannya diperlukan waktu yang cukup dan metode, teknik, dan pendekatan yang tepat agar dapat memuaskan berbagai pihak, hal ini sejalan dengan strategi *Satisficing* dalam (Hoy & Miskel, 2001). Strategi ini digunakan apabila problem yang kompleks, informasi yang parsial, waktu yang *adequate*.

iii. *Muddling Thought*

Dalam suatu organisasi terjadi permasalahan yang tidak disertai dengan informasi yang lengkap, tidak adanya peraturan yang mengatur dan terjadi kegentingan organisasi maka diperlukan kebijakan dan kearifan Kyai atau pimpinan organisasi yang lain untuk memecahkan masalah atau mengambil keputusan dengan cara membuat kebijakan baru atau mengadopsi keputusan yang lampau apabila permasalahannya sama sepanjang tidak membawa dampak negatif (*Exes*). Sesuai dengan strategi *Muddling Through* dalam (Hoy & Miskle, 2001) yang menggambarkan kompleksnya problem, informasi yang tidak lengkap, tidak ada peraturan yang mengatur dan secara umum organisasi dalam keadaan genting, pimpinan mengambil kebijakan dengan memperhitungkan dampak yang ditimbulkannya (Suprato, 1991)

iv. *Adaptive Satisficing*

Keterbatasan informasi dan kompleksnya permasalahan, tidak menghalangi para pengambil keputusan untuk memecahkan masalah sesuai dengan peraturan, visi dan misi organisasi, hal ini sesuai dengan pendapat (Suprato, 1991) pemilihan keputusan yang memaksimalkan *firm's expected return*. Berkaitan dengan keputusan yang bersifat adaptif ini,

seorang *decision maker* dalam membuat keputusan di dalam suatu organisasi senantiasa didasarkan pada visi dan misi organisasi. Keputusan yang semacam ini dibuat dengan mengikutsertakan bawahan dalam mendiskusikan dan memilih alternatif yang terbaik untuk menyelesaikan masalah.

2. Kualitas dan Penerimaan Keputusan

Kualitas keputusan itu tergantung pada lengkapnya informasi yang berupa data dan fakta serta obyektifitas keputusan penerimaan keputusan (*acceptability*)

Penerimaan keputusan cenderung bersifat subyektif penilaiannya, dan tergantung emosional yang bersangkutan. Merasa adanya kebutuhan dan kepatuhan terhadap pimpinan. Perihal tersebut sejalan dengan pendapat (Carroll & Tosi, 1977) yang mengatakan bahwa; "Penerimaan keputusan lebih bersifat emosional dan tergantung dari sikap subyektif yang bersangkutan dalam menilai".

Apabila permasalahan yang timbul di suatu organisasi bersifat umum pengambilan keputusan akan melibatkan partisipasi "civitas pendidikan", begitu juga sebaliknya jika masalah itu bersifat spesifik dan berkaitan dengan garis-garis kewenangan dari masing-masing personalia suatu lembaga keputusan dapat diambil sesuai dengan garis kewenangan dan keputusan yang diambil, perihal tersebut relevan apabila dikaitkan dengan konsep "zone of acceptance" (Hoy dan Miskel, 1987). Konsep ini dapat diartikan sebagai suatu situasi tempat seseorang dapat menerima satu keputusan secara otomatis. Konsep ini mencoba menjawab pertanyaan "dalam kondisi apa bawahan harus

diikutsertakan dalam pengambilan keputusan?”. Menurut konsep ini bawahan akan masuk dalam wilayah penerimaan, yang artinya ia menerima keputusan itu secara mulus, meskipun ia tidak terlibat dalam proses pembuatannya. Dikemukakan pula bahwa untuk mengetahui mana yang termasuk dalam wilayah penerimaan dan mana yang di luar penerimaan dapat dilakukan dengan cara: (1) *The Test of Relevance* (uji relevansi), yaitu jika bawahan mempunyai kepentingan pribadi dalam suatu keputusan maka kepentingan berpartisipasi biasanya tinggi. Jika tidak ada kepentingan pribadi, atau jikalau keputusan itu akan memberi keuntungan dan membahagiakan seseorang ia biasanya dapat menerima petunjuk atasan, dan (2) *The Test of Expertise* (uji keahlian), yaitu berkaitan dengan sejauh mana seseorang mampu memberi kontribusi yang berguna dalam penyelesaian masalah. Apabila keputusan yang akan dibuat itu memerlukan keahlian seseorang, maka ia perlu dilibatkan. Jikalau suatu masalah berada diluar wilayah kompetensi bawahan atau tidak masuk dalam ruang lingkup pekerjaannya, biasanya mereka tidak perlu disertakan dalam proses keputusan karena akan menimbulkan frustrasi baginya, tidak akan menarik, dan akan menghabiskan waktu. Owens (1991) yang mengatakan bahwa “*shared decision making*” merupakan paradigma proses pengambilan keputusan yang melibatkan partisipan lain sebelum menentukan keputusan, sehingga keputusan itu bisa diterima dengan baik.

Pemimpin membuat keputusan kemudian mengumumkan kepada personalia. Gaya ini terlihat bahwa otoritas yang digunakan atasan terlalu banyak, sedangkan daerah kebebasan personalia sempit sekali.

Pemimpin menjual keputusan. Dalam hal ini pemimpin masih terlalu

banyak menggunakan otoritas yang ada padanya, sehingga persis dengan gaya yang pertama. Personalia belum banyak terlibat dalam mengambil keputusan.

Pemimpin memberikan pemikiran-pemikiran atau ide-ide, dan mengandung pertanyaan-pertanyaan. Dalam gaya ini pemimpin sudah menunjukkan kemajuan, dibatasinya penggunaan otoritasnya dan diberi kesempatan personalia untuk mengajukan pertanyaan-pertanyaan. Personalia sedikit terlibat dalam pengambilan keputusan.

Pemimpin memberikan keputusan bersifat sementara yang kemungkinan dapat diubah. Personalia sudah mulai banyak terlibat dalam rangka pengambilan keputusan. Sementara otoritas pemimpin sudah mulai dikurangi penggunaannya.

Pemimpin memberikan persoalan, meminta saran-saran, dan mengambil keputusan. Gaya ini sudah jelas otoritas pemimpin dipergunakan sedikit mungkin, sebaliknya kebebasan personalia dalam berpartisipasi pengambilan keputusan sudah banyak dipergunakan.

Pemimpin merumuskan batas-batasnya dan meminta kelompok personalia untuk mengambil keputusan. Partisipasi personalia dalam kesempatan ini lebih besar dibandingkan dalam gaya kelima diatas.

Pemimpin mengizinkan personalia melakukan fungsi-fungsinya dalam batas-batas yang telah dirumuskan oleh pemimpin.

Keputusan dapat dikatakan efektif apabila memenuhi beberapa ciri -ciri diantaranya : 1) *Acceptability* menunjukkan adanya dukungan dan kepatuhan terhadap keputusan, atau keputusan *acsebtabel* adalah keputusan yang pasti dipatuhi oleh pelaksana, 2) Kualitas keputusan (*quality*) mempunyai ciri dan

sifat yang obyektif, sedangkan penerimaan cenderung bersifat subyektif penilaiannya, lebih bersifat emosional dan tergantung dari sikap subyek yang bersangkutan.

Menurut Manner, keputusan yang efektif itu harus berdasarkan penerimaan bawahan dan kualitas keputusan. (Carrol and Tosi, 1977)

Adapun tipe-tipe keputusan yang efektif adalah:

1. Keputusan yang mempunyai/memiliki kualitas tinggi tetapi hanya memerlukan penerimaan rendah.
2. Keputusan yang memerlukan penerimaan tinggi meskipun kualitasnya kurang berperan. Contoh keputusan yang menyangkut kepentingan anggota organisasi.
3. Keputusan yang kualitas dan penerimaannya sangat berperan contoh pengenalan prosedur kerja baru yang lebih efisien.

Upaya untuk mengambil suatu keputusan yang efektif merupakan salah satu langkah bagi keberhasilan suatu organisasi. Pengambilan keputusan dalam suatu organisasi senantiasa dihadapkan dengan berbagai masalah yang merupakan dasar dan acuan dalam mengambil satu keputusan. Dalam hal ini menurut Sujak (1990) keputusan manajerial diklasifikasikan ke dalam tiga tingkatan, yaitu (1) Keputusan rutin; (2) Keputusan adaptif; (3) Keputusan inovatif. *Keputusan rutin* merupakan keputusan yang ditetapkan dalam rangka pemecahan masalah-masalah yang mudah diketahui dan dapat dengan jelas dibatasi ruang lingkungannya. Keputusan rutin dalam pemecahannya biasanya telah tersedia peraturan yang mapan serta telah ada prosedur operasi standar yang menjelaskan tahap-tahap atau tindakan-tindakan yang harus diambil untuk

mencegah atau mengatasi masalah yang ada. Jadi pengambilan keputusan tinggal mengikuti apa yang ditentukan dalam peraturan dan prosedur yang ada. Tipe keputusan ini bila dikaitkan dengan temuan penelitian berkaitan erat dengan dasar pengambilan keputusan yang bersifat pengalaman, sebab dalam hal ini seorang *decision maker* akan senantiasa membuat keputusan didasarkan pada pengalaman yang lampau dan prosedur yang ada.

Keputusan adaptif merupakan keputusan yang ditetapkan untuk mengatasi masalah dan alternatif pemecahan yang agak membingungkan dan kurang dapat didefinisikan secara jelas. Berkaitan dengan keputusan yang bersifat adaptif ini jika dikaitkan dengan temuan penelitian, seorang *decision maker* dalam membuat keputusan di dalam suatu organisasi senantiasa didasarkan pada visi dan misi organisasi. Keputusan yang semacam ini dibuat dengan mengikut sertakan bawahan dalam mendiskusikan dan memilih alternatif yang terbaik untuk menyelesaikan masalah.

Keputusan inovatif merupakan keputusan yang melibatkan kombinasi pencarian dan pendiagnosaan masalah-masalah yang membingungkan dan tidak bisa dihadapi oleh suatu organisasi atau oleh pengambil keputusan. Keputusan inovatif menuntut alternatif pemecahan masalah dengan menggunakan landasan berfikir kreatif dan inovatif.

G. Pesantren Sebagai Lembaga Pendidikan Islam

Keberadaan sebagai lembaga pendidikan Islam yang tertua di Indonesia mulai menampakkan existensinya sebagai lembaga pendidikan Islam yang bukan hanya mengajarkan agama saja, melainkan juga mengajarkan ilmu pengetahuan

umum. Hal ini terbukti pada masa kemerdekaan, proses modernisasi sistem pendidikan terus berlangsung sejalan dengan modernisasi sistem pendidikan nasional. (Mulkan,1994:54). Sebagai pesantren didalamnya juga sudah didirikan lembaga pendidikan formal non formal dengan kurikulum Departemen Pendidikan Nasional maupun dari Departemen Agama akan tetapi juga ada tambahan kurikulum kedalam pendidikan formal. Dengan demikian. Pondok telah memiliki kecenderungan-kecenderungan baru dalam rangka renovasi terhadap sistem yang selama ini dipergunakan, yaitu: (1) Mulai akrab dengan metodologi ilmiah modern, (2) Semakin berorientasi pada pendidikan dan fungsional, artinya terbuka atas perkembangan diluar dirinya, (3) Diversifikasi program dan kegiatan mulai terbuka dan ketergantungannya pun absolut dengan Kyai, dan sekaligus membekali santri dengan berbagai ilmu pengetahuan diluar mata pelajaran agama dengan ketrampilan yang diperlukan setelah ia tamat. (4) Berfungsi sebagai tempat pengembangan masyarakat.

Yang dimaksud dengan lembaga pendidikan Islam adalah merupakan organisasi yang mengusahakan anak atau sekelompok orang dalam pembentukan kepribadian yang sesuai dengan ajaran Islam atau suatu upaya dengan ajaran Islam, memikir, memutuskan dan berbuat berdasarkan nilai Islam serta mempertanggungjawabkannya (Zuhairini dkk, 1995). Sedang menuju terbentuknya kepribadian yang utama menurut ukuran-ukuran Islam, atau bimbingan jasmani dan rohani berdasarkan hukum-hukum agama Islam. Lebih jelas lagi segenap kegiatan yang dilakukan organisasi atau suatu lembaga untuk menanamkan nilai-nilai Islam dalam diri sejumlah siswa. Kedua, keseluruhan lembaga-lembaga pendidikan yang mendasarkan program pendidikannya atas pandangan dan nilai-nilai Islam.

(Bukhori, 1989). Dengan demikian merupakan salah satu bentuk lembaga pendidikan Islam yang pengasuh / pemimpinnya disebut Kyai.

Kata Kyai bukan berasal dari bahasa Arab melainkan berasal dari bahasa Jawa (Ziemek, 1989;30) mempunyai makna yang agung, keramat, dan dituahkan, seperti keris, tumbak, dan benda lain yang keramat. Gelar Kyai juga diberikan kepada laki-laki yang lanjut usia, arif dan dihormati. Namun pengertian yang paling memasyarakat di Indonesia, sebutan Kyai dimaksudkan untuk para pendiri dan pemimpin sebuah pesantren, sebagai muslim terpelajar telah membaktikan hidupnya untuk Allah serta menyebarkan dan memperdalam ajaran dan pandangan Islam melalui kegiatan pendidikan (Poerwodarminto, 1976;Gerst, 1981; Koencoroningrat, 1984;Ziemek, 1986; Horikoshi, 1987)

Kepemimpinan Kyai digambarkan oleh Ziemek (1986;138) sebagai sosok yang kuat dengan kecakapan, pancaran pribadinya, kepemimpinan, ahli dan sebagai penentu kedudukan yang kaliber disuatu pesantren. Dalam hal ini Sunyato (1990) Kyai dapat disebut sebagai "*agen of change*" berperan penting dalam proses perubahan sosial. Sedangkan Wahid (1978) menggambarkan bahwa kepemimpinan Kyai sebagai pendiri pesantren yang bercita-cita tinggi dan mampu mewujudkannya. Kepemimpinan ini biasanya didasarkan pada tempaan pengalaman dan dilandasi keunggulan potensi pribadi sehingga dapat mengalahkan pribadi-pribadi lain disekitarnya. Adapun legitimasi kepemimpinan Kyai secara langsung diperoleh dari masyarakat yang menilai, tidak saja dari segi keahlian ilmu-ilmu agama, seorang Kyai berwibawa melainkan ternilai dari keturunan, kesaktian, sifat pribadi (Abdullah, 1988;33)

Pada hakekatnya kepemimpinan Kyai di pesantren adalah kepemimpinan yang mempribadi (*personal*). Oleh karena itu segala masalah kepesantrenan bertumpu pada Kyai. Berkat tempaan pengalaman mendirikan pesantren sebagai realisasi cita-cita Kyai, akhirnya timbulah corak kepemimpinan Kyai yang sangat pribadi sifatnya, dilandasi oleh penerimaan masyarakat sekitar pesantren secara mutlak, sedangkan Wahid (1978) ciri utama penampilan Kyai adalah watak khrismatik yang dimilikinya. Watak khrismatik itu timbul karena kedalaman ilmu dan kemampuan dalam mengatasi permasalahan yang ada baik di pesantren maupun di lingkungan masyarakat sekitar. Hal ini senada dengan Nadj (1985), Prosodjo (1986), timbulnya sifat kharismatik itu sendiri karena kemampuan, mumpuninya sang Kyai sehingga mengalahkan yang lain disekitarnya.

Kharisma yang dimiliki seorang Kyai merupakan faktor yang sangat penting dalam pertumbuhan dan perkembangan suatu pesantren yang *indegenous* (asli), karena keberadaan Kyai sebagai pemimpin informal (*infomal leader*) berpengaruh luas dalam kehidupan masyarakat, karena kewibawaan dan kharismatik yang dimilikinya. Hal ini sesuai dengan pandangan Horikoshi (1987) bahwa pengaruh sepenuhnya ditentukan oleh kualitas kekharismaanya. Oleh karena itu seorang Kyai sebaiknya mempunyai pendirian yang kuat dan kepribadian yang kokoh. Dengan kepribadian yang kuat bagi seorang Kyai akan menentukan besarnya faktor khrisma yang menunjang perkembangan pesantren (Wahid, 1988). Selanjutnya dijelaskan bahwa khrisma dapat tumbuh berdasarkan pengajaran tradisional dengan penuluran ilmu dari generasi ke generasi selanjutnya dengan sistem bimbingan individual (sistem ijazah lisan, yang berarti kesediaan Kyai untuk mengajarkan sebuah teks setelah dikuasai penuh). Sistem ini menurut Wahid (1988) membuat para santri

seumur hidupnya terikat, dalam arti spiritual kepada Kyai mereka, minimal sebagai pembimbing seumur hidup (*life long tutor*).

Kepemimpinan Kyai di pesantren merupakan kapasitas kepemimpinan seorang Kyai yang dengan kemampuan fisik, intelektual, mental spiritual mampu memperoleh kepercayaan, ketaatan kecintaan, kehormatan, keteladanan, kekuasaan dan kekeramatan terhadap dirinya (Arifin, 1992;17). Hal tersebut menunjukkan bahwa Kyai sebagai pemimpin pesantren mempunyai sifat kharismatik dikalangan santri dan masyarakat. Sebelum seseorang diakui dan dikenal sebagai sosok yang kharismatik menurut Horikoshi (1987) ada dua syarat yang harus dipenuhi yaitu: *Pertama*, sifat oini harus sesuai dengan nilai-nilai ideal yang dijunjung tinggi oleh masyarakat dalam sebuah kontek budaya yang spesifik. Sifat dan kemampuan yang luar biasa yang gagal dalam bidang ini tidak membangkitkan kesan kharismatik pada seorang Kyai, karena semua itu secara simbolis merupakan petunjuk yang salah. Sering kali perilaku-prilaku yang demikian dihukum oleh masyarakat dengan tindakan pengucilan. Kedua, kemampuan yang begitu tinggi itu dipandang oleh kelompok sekuler sebagai suatu yang sulit dicapai atau dipertahankan. Gagasan tentang sifat tidak mudah dicapai oleh masyarakat umum yang tampak luar biasa. Seseorang yang menunjukkan sifat seperti itu dan dapat meyakinkan orang yang berada disekitarnya bahwa dia telah melintasi gerbang yang penting dari batas dunia menuju batas trasidental, keberhasilan itu menimbulkan rasa kagum terhadap orang-orang disekitarnya. Pengaruh kharisma Kyai terletak pada keyakinan para pengikutnya bahwa Kyai mempunyai sifat transendental. Dia adalah teladan yang patut dicontoh dan diteladani.

Sifat kepemimpinan Kyai selain kharismatik juga paternalistik, ini adalah jenis keistimewaan yang terbentuk kedermawanan yang diterima secara kultural dan kebaikan yang disumbangkan oleh patron kepada kliennya. Kyai adalah patron masyarakat muslim, bentuk tingkah lakunya terhadap masyarakat ditandai oleh paternalisme (Horikoshi, 1976). Dalam hal ini Kyai sebagai figur yang senantiasa melindungi, mengayomi masyarakat yang berjuang menegakkan *amar ma'ruf nahi anil mungkar*.

Terlepas dari sifat diatas kepemimpinan Kyai di pesantren adalah mempribadi (*personal*), segala masalah kepesantrenan bertumpu pada Kyai (Wahid, 1985). Akan tetapi kepemimpinan pesantren belakangan ini tidak lagi kepemimpinan tunggal, melainkan mengarah pada *impersonal* atau pola kolektif sesuai dengan hirarki kepemimpinan sebuah organisasi yayasan.

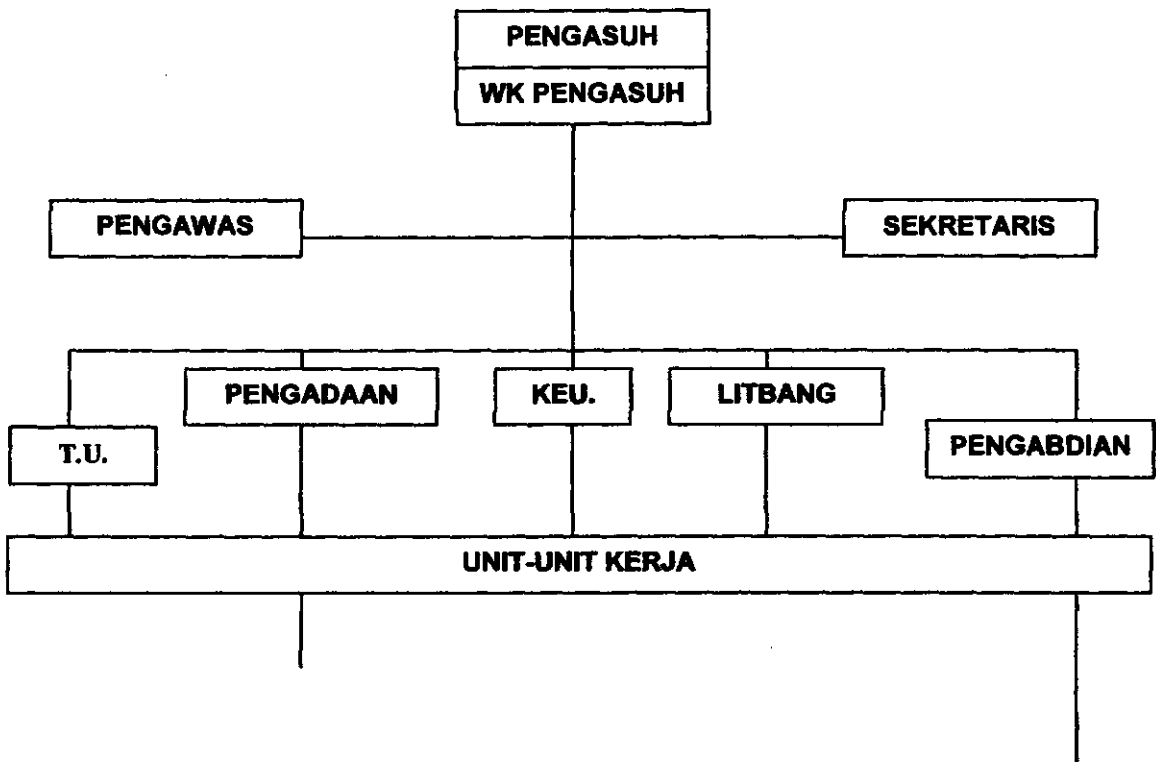
Proses pengambilan keputusan di Pondok Pesantren dalam kajian ini dimaksudkan sebagai upaya agar pengasuh dan pengelola Pondok Pesantren dapat mamahami makna dan manfaat pengambilan keputusan yang tepat dan sesuai sasaran yang mengacu kepada keadilan, kesejahteraan, kamajuan pondok pesantren, dan masa depan pondok pesantren. Di sini pentingnya pemahaman konsep pengambilan keputusan bagi seorang manajer maupun pengelola pondok pesantren.

Teori-teori tentang proses pengambilan keputusan sebagaimana terurai di atas lazim digunakan di lembaga pondok pesantren modern (Wahid, 2001). Ciri utama dari pesantren modern adalah meluasnya mata kajian yang tidak hanya mengkaji kitab-kitab berbahasa Arab tetapi juga masuknya ilmu-ilmu umum, pendidikan ketrampilan, dan lain sebagainya.

Ciri lain dari pesantren tipe ini adalah digunakannya konsep manajemen yaitu perencanaan, koordinasi, penataan, pengawasan, evaluasi, dan pengambilan keputusan. Masuknya komputer kedalam manajemen pesantren, digunakannya jasa perbankan dalam sistem evaluasi pendidikan nasional, pengambilan keputusan pondok pesantren yang menggunakan referensi, konsep-konsep manajemen, merupakan serapan dari konsep-konsep luar pesantren (Zaini, 2000).

Salah-satu contoh yang secara tradisional sudah lama diterapkan dari pondok pesantren untuk menjaring informasi manajemen pondok pesantren ialah *bek rembek*. *Bek rembek* merupakan istilah bahasa madura yang berarti musyawarah (Ghozali, 2001). Kegiatan musyawarah pada dasarnya merupakan ciri dari kehidupan pondok pesantren. Musyawarah atau *bek rembek* sering juga disebut kegiatan kumpulan karena kegiatan ini dilaksanakan dengan mengumpulkan para pengurus, pengasuh, dan pengelola pondok pesantren untuk mendapatkan informasi sebelum pengambilan keputusan.

Skema 3. Contoh Struktur Personalia Pondok Pesantren Tebuireng



Struktur organisasi pondok pesantren yang berbeda-beda seperti yang tertera di atas menunjukkan bahwa masing pondok pesantren memiliki tipologi sendiri-sendiri sesuai dengan keadaan pondok pesantren masing-masing. Demikian halnya dengan keterlibatan para personalia pondok pesantren dalam pengambilan keputusan juga sangat kondisional sesuai dengan kewenangan masing-masing jenjang tugas yang diamanatkan. Tetapi kesemuanya itu harus sepengetahuan dan restu Kyai sebagai pengasuh yang bertanggung jawab terhadap maju mundurnya pondok pesantren. Kusnadi (1999), mengatakan bahwa setiap tingkatan manajer harus merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengawasi dan mengambil keputusan. Selanjutnya Kusnadi (1999) mengidentifikasi tiga macam keahlian yang diperlukan oleh manajer diberbagai tingkatan, yaitu keahlian teknis, keahlian manusiawai dan keahlian konseptual. Setiap manajer di tingkat manapun memerlukan ketigannya.

Keahlian teknis adalah kemampuan menggunakan prosedur teknik dan pengetahuan dalam bidang yang ditekuninya. Keahlian manusiawai merupakan kemampuan untuk bekerja, kemampuan mengerti, memahami dan kemampuan memotivasi serta berinteraksi dengan orang lain baik individu maupun kelompok. Kemampuan konseptual adalah kemampuan mengkoordinasikan dan mengintegrasikan semua kepentingan dan aktivitas organisasi.

Ada beberapa jenjang keputusan yang lazim di pondok pesantren (Wahid, 2001):

Mastuhu (1994) menguraikan keberadaan pimpinan PP. Sukorejo (K.H.R. As'ad Syamsul Arifin) yang memiliki *karamah* berupa karisma. Para pengikut

pengasuh karismatik sering bertingkah labil, artinya mereka telah terpengaruh peran pemimpin karismatik yang cenderung bersikap individualistik dan tergantung inspirasi pimpinannya. Kepemimpinan karismatik bertumpu pada kemampuan figur seseorang, maka para pengikutnya sudah terbiasa mengikuti pemimpin karismatik yang pada akhirnya mereka jadi tergantung pada nasehat, bimbingan, dan kemampuan pemimpin. Terlebih lagi dalam hal mengambil keputusan (Raharjo, 1988). Hal ini menunjukkan bahwa pengambilan keputusan sepenuhnya terletak pada pengasuh pondok pesantren.

Dhofier (1985) memaparkan temuannya di PP. Tebuireng. Pondok pesantren ini tergolong sebagai pondok pesantren besar dan berpengaruh, namun juga sempat mengalami problem yang cukup serius. Pengasuh pesantren, KH. Yusuf Hasyim, walaupun sebenarnya sebagai seorang organisator yang mumpuni, namun tugas-tugasnya sebagai anggota DPR, pimpinan NU, dan PPP menyebabkan kekurangan waktu untuk dapat memimpin PP. Tebu Ireng.

Untuk menangani kegiatan harian, ia harus mempercayakan pada para anggota Dewan Kyai, dan Majelis Tarbiyah Wal Ta'lim. Kelihatannya jalan keluar yang dilakukan oleh K.H. Yusuf Hasyim ini cukup memecahkan permasalahan di PP Tebu Ireng. Satu hal yang unik dan mempunyai arti yang sangat penting bagi kehidupan pondok pesantren adalah kedudukan Majelis Tarbiyah Wal Ta'lim, yang bertanggung jawab untuk mengurus masalah kesiswaan yang membuat rencana tahunan untuk pengajaran kitab-kitab.

Majelis juga menentukan aturan-aturan tingkah laku, disiplin dan kesejahteraan siswa, mengorganisir jam'iyah. Mereka mempunyai kekuasaan yang cukup besar dan turut menanamkan disiplin dan semangat belajar dalam pesantren.

Mereka pulalah yang berperan dalam pengambilan keputusan dan mengeluarkan peraturan-peraturan tata cara kehidupan para santri.

Pola *laissez-faire*, juga tampak dalam penelitian Mastuhu di Pondok Pesantren Guluk-guluk Madura. Hubungna kerja di pesantren dilandasi oleh tiga kata kunci, yaitu ikhlas, barakah dan ibadah. Tatanan kerja organisasi kurang jelas dan pembagian kerja antara unit-unit tidak dipisahkan secara jelas. Sehingga pengambilan keputusan lebih banyak mengandalkan informasi dari bawahan.

Manajemen yang demokratis memperhatikan dan memperhitungkan pendapat serta saran bawahan dalam proses pengambilan keputusan. Karena itu pola manajemen ini dalam hal mengambil keputusan bersifat partisipatif, selanjutnya keputusan jenis ini disebut pengambilan keputusan partisipatif (Sukanto, 1999). Di Pondok Pesantren Gontor, kedudukan dan kewenangan pemimpin kuat, hubungan antara anggota dan pimpinan baik, serta ada pembagian yang jelas antara masing-masing unit. Pengambilan keputusan di Pondok pesantren ini lebih menekankan pada kemampuan setiap individu yang dipercaya untuk duduk dalam struktur pengasuh pondok pesantren (Rahardjo, 1985). Dalam sikap mental, mereka harus berpikir dan berkata lugas, positif dan optimistis, bebas berpikir. Merka harus bebas memikirkan dalam rangka memajukan pondok pesantren (Ghozali, 2001).

Hasil penelitian diatas menunjukkan bahwa Kyai sebagai pengasuh dan penanggung jawab pondok pesantren secara keseluruhan memiliki peran yang cukup besar baik secara langsung maupun tidak langsung. Hal inilah yang harus diperhatikan oleh para pengambil keputusan sesuai jenjang jabatan yang diamanatkan kepadanya.

Setiap pondok pesantren memiliki struktur organisasi personalia sendiri-sendiri yang berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya, sesuai dengan kebutuhan masing-masing. Uraian tentang personalia dalam pondok pesantren diatas menunjukkan bahwa Kyai merupakan pengasuh spiritual dan tokoh kunci pondok pesantren, kedudukan, kewenangan dan kekuasaan yang amat kuat.

Hubungan antar santri, antara santri dan pengelola pondok pesantren bersifat kekeluargaan dan penuh hormat (Zarkashi, 1999). Oleh karena itu walaupun dalam sebuah pondok pesantren ada struktur organisasi presonalia yang menggambarkan fungsi dan tugas dari masing-masing unit kerja, namun ketundukan dan kepatuhan santri terhadap pengasuh, dalam hal ini Kyai luar biasa. Bagi segenap warga pesantren, terutama santri menghargai Kyai adalah kewajiban moral.

Inisiatif kerja pada umumnya datang dari dan tergantung langsung pada ketua masing-masing unit, untuk selanjutnya secara langsung tergantung pada restu Kyai. Pada dasarnya masing-masing unit bebas berinisiatif, berbuat dan mengambil keputusan sepanjang yang dilakukannya itu untuk kebaikan, kemajuan dan masa depan pondok pesantren.

Pola kerja dalam struktur organisasi pondok pesantren pada umumnya masih merupakan herarki ke atas, artinya setiap unit kerja bergantung langsung pada atasan. Keberhasilan kerja dalam struktur organisasi pondok pesantren secara keseluruhan merupakan penjumlahan dari hasil masing-masing unit kerja (Suprayogo, 1998).

Eksistensi seorang Kyai dalam sebuah pesantren adalah laksana jantung bagi kehidupan manusia. Begitu urgen dan esensialnya kedudukan Kyai karena beliau

pendiri, perintis, pengelola, dan sebagai pengasuh (Bawani, 1993). Dalam sebuah pesantren, Kyai sering kali mempunyai kekuasaan yang mutlak.

Berjalan atau tidaknya kegiatan apapun disitu, tergantung pada izin dan restu kyai. Untuk menjalankan tugasnya, unsur kewibawaan memegang peranan yang penting. Kyai adalah seorang tokoh yang berwibawa baik di hadapan para ustadz yang menjadi pelaksana kebijakannya, dihadapan istri dan anak-anaknya, apalagi di hadapan para santri. Karena itulah pengambilan keputusan yang merupakan bagian dari manajemen pondok pesantren pada prinsipnya bertumpu pada Kyai selaku pengelola dan pengasuh podok pesantren (Ghozali, 2001).

Berdasarkan oleh seluruh pembahasan ini, maka bisa di tarik simpulan sebagai berikut:

Pengambilan keputusan di pondok pesantren, adalah sebagai proses memilih suatu alternatif cara bertindak dengan metode yang efisien sesuai situasi. Kegiatan ini merupakan aspek penting dari manajemen pondok pesantren dan merupakan bagian sentral dari aspek manajemen pondok pesantren.

1. Setiap pondok pesantren memiliki struktur organisasi personalia itu sendiri yang berbeda-beda satu terhadap yang lain, sesuai dengan kebutuhan masing-masing. Uraian tentang personalia dalam pondok pesantren diatas menunjukkan bahwa Kyai merupakan pengasuh spiritual dan tokoh kunci pondok pesantren. Kedudukan, kewenangan dan kekuasannya amat kuat. Hubungan antar santri, dan antara santri dengan pengelola pondok pesantren bersifat kekeluargaan dan penuh hormat. Oleh karena itu, walaupun dalam sebuah pondok ada struktur organisasi personalia yang menggambarkan fungsi dan tugas dari masing-masing unit kerja, namun ketundukan dan kepatuhan santri terhadap pengasuh,

dalam hal ini Kyai, luar biasa. Bagi segenap warga pesantren, terutama santri, menghargai Kyai adalah kewajiban moral.

2. Bahwa pengambilan keputusan di pondok pesantren secara umum melibatkan personal-personal yang duduk dalam struktur organisasi pondok pesantren dan juga menggunakan bahan bentuk informasi yang sesuai dengan tujuan dan masa depan pondok pesantren. Serta melalui proses pengambilan keputusan sebagaimana yang disesuaikan oleh para ahli manajemen pada umumnya. Namun, karisma Kyai dari masing-masing pengelola pondok pesantren secara umum sangat mempengaruhi terhadap proses pengambilan keputusan. Bagi masyarakat pondok pesantren yang memandang Kyai memiliki karisma maka mereka akan lebih banyak mengandalkan sumber wibawa dari Kyai. Adapun pengasuh pondok pesantren yang menerapkan sistem demokratik, ia akan berusaha melibatkan komponen-komponen yang ada dalam struktur organisasi pada pesantren. Sedangkan yang *laizzes faire* lebih banyak menyerahkan wewenangnya kepada staf bawahannya. Meskipun pada akhirnya keputusan berada pada Kyai sebagai pengasuh utama pondok pesantren.

Adapun studi kasus observasional ini menggunakan studi terpancang (*embadded case study*), maksudnya peneliti memusatkan perhatian pada kasus tertentu yang telah ditetapkan (terpancang sebagai fokus penelitian. (Sutopo, 1991): Kasus yang telah ditetapkan adalah: (1) proses pengambilan keputusan kepemimpinan di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan dan Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang, (2) sistem pengambilan keputusan kepemimpinan di Pondok Pesantren.

B. Pendekatan Penelitian

Dalam penelitian ini, penelitian menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian Kualitatif memiliki ciri mengumpulkan data-data yang lebih banyak dan rinci tentang percakapan dan perilaku orang atau tempat tertentu, yang tidak mudah diungkapkan dengan menggunakan prosedur statistik (Bogdan, 1980).

Penelitian kualitatif mempunyai latar (*setting*) yang bersifat natural sebagai sumber langsung data (Sarodjo, 1983). Penelitian kualitatif dilakukan dengan menghimpun data dalam keadaan swajarnya, mempergunakan cara kerja yang sistematis, terarah dan dapat dipertanggung jawabkan, sehingga tidak kehilangan sifat ilmiah (Nawawi, 1984).

Pendekatan kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengetahui dan mendeskripsikan secara jelas dan rinci perilaku atau kegiatan mekanisme pengambilan keputusan kepemimpinan di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan dan Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang. Untuk itu, peneliti melakukan serangkaian kegiatan di lapangan mulai dari penjajakan ke lokasi penelitian study orientasi, dan dilanjutkan dengan studi secara terfokus. Dalam rangka mencapai tujuan penelitian

sebagaimana yang telah ditetapkan, maka peneliti mengadakan pengamatan terhadap cara-cara atau kegiatan-kegiatan dari para pengasuh dan asatidz. Pengamatan tersebut pada mulanya bersifat pasif dilakukan dengan hanya melihat hal-hal yang dilakukan para pengasuh, asatidz, pimpinan pengurus mengajukan pertanyaan atau memberi komentar yang dapat menimbulkan kecurigaan. Sedangkan pengamatan secara aktif dilakukan dengan cara melibatkan diri dalam kegiatan yang sedang dilaksanakan.

Selain itu, peneliti juga mengajukan pertanyaan-pertanyaan (wawancara) yang berkaitan dengan pelaksanaan proses dan sistem pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan dan Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang. Untuk melengkapi data yang diperoleh melalui pengamatan dan wawancara selanjutnya peneliti mengadakan studi dokumentasi.

Proses pengumpulan data sebagaimana diungkapkan di atas, dilakukan melalui peneliti sendiri sebagaimana instrumen utama, dilakukan pada latar (*setting*) yang alamiah. Peneliti sendiri mengadakan pengamatan mendatangi subjek atau informan guna melakukan wawancara, mengikuti kegiatan-kegiatan para pengurus pondok pesantren serta menghimpun dokumen-dokumen yang diperlukan.

Pengumpulan data dalam penelitian ini tidak dimaksudkan untuk menguji hipopenelitian, karena tidak ada rumusan hipopenelitian yang diuji melainkan hanya merupakan studi yang bersifat deskriptif yang berupaya memaparkan data sebanyak-banyaknya mengenai fokus permasalahan yang diteliti.

C. Kehadiran Peneliti di Lapangan

Kehadiran dan keterlibatan peneliti di lapangan sangat diutamakan dalam penelitian kualitatif, karena pengumpulan data dilakukan dalam situasi yang sesungguhnya (Moleong, 1991). Disamping itu, kehadiran peneliti di lapangan sangat penting karena peneliti sendiri merupakan instrumen utama (Sarodjo, 1993).

Penelitian kualitatif merupakan perencanaan, pelaksana pengumpulan data, Penganalisis, penaksir data, dan sekaligus menjadi pelopor penelitian (Moleong, 1991). Karena itu peneliti harus berusaha sebaik mungkin bersifat selektif, hati-hati dan sungguh sungguh dalam menjaring data sesuai dengan kenyataan di lapangan, sehingga data yang terkumpul benar-benar relevan dan terjamin keabsahannya.

Peneliti sebagai instrumen harus menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi di lapangan (*setting*). Selain itu, peneliti harus menciptakan hubungan yang baik dengan subyek (*key person informan*). Hubungan yang baik antara peneliti dan subjek sebelumnya, selama dan sesudahnya memasuki latar merupakan kunci utama dalam pengumpulan data, hubungan yang baik menjamin kepercayaan dan saling pengertian. Tingkat kepercayaan dan saling pengertian yang tinggi akan membantu kelancaran proses penelitian. Dengan demikian data yang diinginkan dapat diperoleh selengkap mungkin untuk keberhasilan penelitian. Peneliti harus menghindari kesan-kesan yang akan merugikan informan (White dan Kuntjoronoingrat, 1989). Untuk itu, kehadiran keterlibatan peneliti harus diketahui secara (secara terbuka) oleh subjek penelitian.

Sebagai instrumen, peneliti juga harus memanfaatkan imajinasi dan kreatifitas dalam memandang masalah aktual di lapangan sebagai suatu kesatuan yang utuh dari kasus-kasus yang terjadi, data yang terkumpul pada saat tertentu

harus diolah dan dianalisis secepatnya, agar dapat membantu peneliti dalam memahami dan menjelaskan kasus yang terjadi untuk dibuat ikhtisarnya, sehingga dapat dimengerti dengan baik.

D. Data dan Sumber Data

Data dihimpun melalui penelitian itu berhubungan dengan fokus penelitian, data dimaksud berkaitan dengan mekanisme pengambilan keputusan kepemimpinan di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan dan Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang yang meliputi: (1) Proses pengambilan keputusan kepemimpinan (2) Sistem pengambilan keputusan di pesantren, (3) makna yang mendalam di balik mekanisme pengambilan keputusan di pesantren, (4) faktor-faktor yang menghambat pengambilan keputusan kepemimpinan, (5) upaya-upaya yang dilakukan dalam mengatasi hambatan terhadap pelaksanaan mekanisme pengambilan keputusan kepemimpinan.

Jenis data yang dikaji dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan skunder. Data primer bersumber dari orang pertama atau orang yang mengetahui secara jelas dan rinci mengenai permasalahan yang diteliti. Sedangkan data skunder bersumber dari dokumen-dokumen berupa catatan-catatan, rekaman-rekaman dan gambar-gambar yang dapat digunakan sebagai sumber pelengkap data primer.

Karakteristik data primer adalah dalam bentuk kata-kata atau ucapan lisan dan perilaku manusia (Moloeng, 1991). Dalam penelitian ini, data primer diperoleh dalam bentuk kata-kata atau ucapan-ucapan lisan dari perilaku subjek (*informan*) berkaitan dengan pelaksanaan mekanisme pengambilan keputusan kepemimpinan

Menurut Patton (1988), pengamatan peran serta merupakan teknik yang paling komprehensif dari semua tipe strategi penelitian, sebab dengan partisipasi sambil mengamati, dapat menghasilkan data lebih banyak, lebih mendalam dan lebih rinci, pemerolehan data hanya melihat-lihat tanpa ikut serta melakukan kegiatan, tidak mengajukan pertanyaan-pertanyaan tentang kegiatan yang dilakukan (partisipasi pasif). Selanjutnya peneliti mulai berpartisipasi aktif dalam kegiatan-kegiatan seperti: mengadakan wawancara, terlibat dalam diskusi, dan sebagainya. Kemudian peneliti dapat memberikan sumbangan pikiran berupa pendapat umum, usul saran yang berkaitan dengan mekanisme pengambilan keputusan kepemimpinan di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan dan Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang (terlibat secara penuh).

Keterlibatan peneliti sesuai dengan tingkat-tingkat partisipasi seperti dipaparkan di atas, tergantung pada situasi dan kondisi di lapangan baik secara bersama (*covert*) maupun secara terbuka (*overt*). Semua data yang diperoleh melalui pengamatan pada buku catatan yang selalu dibawa oleh peneliti selama pengamatan berlangsung selanjutnya hasil pengamatan tersebut dipindahkan dalam lembar catatan pengamatan lapangan (CPPL), yang formatnya disiapkan sebelumnya.

2. Wawancara Mendalam

Wawancara adalah cara atau teknik pengumpulan data yang banyak digunakan dalam penelitian. urgensi wawancara adalah untuk; (1) menemukan data mengenai apa yang dipikirkan atau dirasakan oleh seseorang, (2) menguji prespektif seseorang yang diwawancarai, dan (3) menemukan data yang tidak berhasil ditemukan melalui pengamatan atau observasi (Patton, 1988). Hal ini

sesuai dengan pendapat Nasution (1988) mengatakan bahwa teknik wawancara terutama dilakukan terhadap pendapat, persepsi, perasaan, pengalaman dan pengetahuan, serta penginderaan seseorang.

Wawancara merupakan sesuatu percakapan yang mempunyai tujuan tertentu. Tujuan wawancara adalah untuk memperoleh konstruksi yang terjadi tentang orang, kejadian aktivitas organisasi, perasaan, motivasi, pengakuan dan kerisauan (Sonhadji, dalam Arifin, 1994).

Tahap-tahap pelaksanaan teknik wawancara meliputi: (1) Menentukan siapa yang diwawancarai, (2) Mempersiapkan wawancara, (3) Melakukan wawancara dan memelihara agar wawancara produktif, dan (4) Menghentikan wawancara guna memperoleh hasil wawancara.

Penentuan orang-orang yang diwawancarai terdiri atas informan kunci dan informan terpilih. Informan kunci adalah orang-orang terlibat secara langsung dalam proses dan sistem pengambilan keputusan kepemimpinan di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan, yakni: Pengasuh, Asatidz dan Pimpinan pengurus. Sedangkan informan terpilih adalah orang-orang yang tidak terlibat langsung tetapi mempunyai pengetahuan yang luas mengenai kegiatan yang diteliti, yaitu pihak-pihak yang terkait.

Sebelum peneliti melakukan wawancara, terlebih dahulu mempersiapkan daftar pertanyaan sementara yang memuat hal-hal pokok sebagai pedoman sesuai dengan fokus permasalahan yang diteliti.

Selanjutnya peneliti melakukan wawancara dengan jalan mengajukan pertanyaan-pertanyaan kepada informan secara terbuka atau tidak terstruktur, berdasarkan daftar pertanyaan sementara yang telah dipersiapkan. Dengan cara

ini dimaksudkan agar informan dapat mengungkapkan penjelasan-penjelasan secara bebas dan rinci mengenai pendapat, perasaan, motivasi, dan aktifitas tentang permasalahan yang diteliti.

Dalam melakukan teknik ini, peneliti pada mulanya mendatangi seorang informan yang dipandang mempunyai pengetahuan dan pengalaman yang luas mengenai permasalahan yang diteliti. Wawancara dilakukan dengan orang tersebut, pada akhir wawancara peneliti meminta kesediaan orang itu untuk menunjukkan orang lain yang menurutnya memiliki pengetahuan yang luas mengenai fokus penelitian. Kegiatan ini berkembang dari satu informan kepada informan yang lain.

Sehingga data yang diperoleh semakin banyak dan rinci. Apabila data yang dibutuhkan dianggap telah cukup, maka kegiatan ini dapat diakhiri. Cara memperoleh data sebagaimana digambarkan di atas disebut "*Snowball Sampling*" atau sampel bola salju (Bogdan dan Biklen, 1982, Miles dan Huberman, 1984). Semua data hasil wawancara dicatat dalam lembar catatan lapangan yang selanjutnya dibuat transkrip wawancara.

3. Studi Dokumentasi

Selain pengamatan peran serta dan wawancara mendalam dilakukan pula study dokumentasi data yang diperoleh melalui study dokumentasi pada dasarnya dikelompokkan ke dalam data skunder (Muhadjir, 1989), dan sering disebut sebagai sumber non manusia hal ini disebabkan karena data yang diperoleh melalui study dokumentasi terdiri dari berbagai sumber tertulis seperti surat-surat, buku-buku pedoman, laporan resmi, catatan harian, notulen rapat, dan lain sebagainya (Nasution, 1988), dokumen-dokumen ini sangat penting peranannya

karena selain untuk melengkapi data yang diperoleh melalui pengamatan dan wawancara, dapat juga digunakan untuk mempelajari keadaan latar penelitian.

Penggunaan teknik dokumentasi didasarkan pada beberapa alasan antara lain: (1) selalu bersedia dan *musrah* ditinjau dari segi waktu, (2) merupakan informan yang stabil dan kaya, (3) sebagai bukti telah menjadi suatu peristiwa, (4) merefleksi sesuatu terjadi di masa lampau, (5) dapat dianalisis (Lincoln dan Guba, 1985).

Dokumen-dokumen yang terhimpun dan dikaji dalam penelitian, antara lain adalah dokumen-dokumen tersebut di atas yang berhubungan dengan latar penelitian. Sedang dokumen yang berkaitan dengan subyek yang dikaji adalah daftar keadaan pengasuh, asatidz, para pimpinan, pengurus dan pembagian tugas. Dokumen-dokumen tersebut di atas telah dibaca dan dikaji, kemudian dibuat ringkasannya pada lembar dokumen ringkasan.

F. Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan proses mencari dan mengatur secara sistematis transkrip wawancara catatan lapangan, dan bahan-bahan lain yang telah dihimpun untuk memperoleh pengetahuan dan pengalaman mengenai data tersebut dan mengkomunikasikan apa yang telah ditemukan (Bogdan dan Biklen, 1982). Pada umumnya data yang dipakai data penelitian menjadi saran (Spradly, 1979) dengan beberapa modifikasi yang disesuaikan dengan jenis data yang telah terkumpul yaitu mengenai mekanisme pengambilan keputusan di pondok pesantren Sidogiri Pasuruan dan Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang; 1) klasifikasi data, 2) penyaringan data, 3) penulisan generalisasi.

Ketiga tahap di atas tidak dapat dipisahkan, artinya harus menjadi kesinambungan dalam menganalisis data sehingga tidak menjadi ketimpangan dan tumpang tindih keterangan yang ada.

Data dalam penelitian ini pada hakekatnya berwujud kata-kata, kalimat-kalimat, atau paragraf-paragraf dan dinyatakan dalam bentuk narasi yang bersifat deskripsi mengenai peristiwa-peristiwa nyata yang terjadi dan dialami oleh subjek. Berdasarkan wujud dan sifat data tersebut, maka teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik deskriptif.

Penerapan teknik analisis deskriptif dilakukan melalui tiga alur kegiatan yang merupakan satu kesatuan dan saling berkaitan, yakni: (1) reduksi data, (2) penyajian data, dan (3) penarikan kesimpulan atau verifikasi (Miles dan Huberman, 1984). Ketiga cara tersebut merupakan alur kegiatan analisis untuk membuat data menjadi bermakna.

Kegiatan analisis data dalam penelitian ini berdasarkan pada ketiga alur analisis sebagaimana dikemukakan di atas.

1. Reduksi Data

Reduksi data adalah suatu proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan pengabstrakan, dan transformasi data mentah atau data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan (Miles dan Huberman, 1984). Reduksi data berlangsung secara terus menerus selama penelitian kualitatif berlangsung selama pengumpulan data berlangsung, penelitian harus membuat ringkasan, mengkode, menelusuri tema, membuat gugus dan menulis memo. Reduksi data berlanjut terus sesudah penelitian lapangan. Reduksi merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan dan menggolongkan,

mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasikan data sedemikian rupa sehingga kesimpulan akhirnya dapat ditarik dan diverifikasi.

Setelah beberapa kali pengumpulan data selesai dilakukan, semua catatan lapangan dibaca dan kemudian dibuat ringkasan kontak, yaitu satu lembar kertas yang berisi uraian singkat hasil penelaahan terhadap catatan lapangan, pemfokusan, dan penjawaban masalah penelitian pada selip bulan semua catatan lapangan termasuk ringkasan kontak yang telah dibuat, dibaca kembali dan disusun ringkasan situs sementara mengenai apa yang telah diketahui tentang situs, dan menunjukkan apa yang harus masih diteliti.

Selanjutnya dilakukan pengembangan sistem kategori pengkodean. Semua data dalam bentuk catatan lapangan termasuk ringkasan kontak dan ringkasan situs sementara yang pernah dibuat, dibaca dan dipilah lagi secara seksama. Penelaahan ini dimaksudkan untuk mengidentifikasi topik-topik liputan setiap topik, liputan dibuatkan kode yang menggambarkan topik tersebut. Kode-kode ini digunakan untuk mengorganisasi satuan-satuan data, yang dimaksudkan dengan satuan data adalah potongan-potongan catatan lapangan yang biasanya berupa kalimat, satu paragraf, atau urutan paragraf.

Kegiatan berikutnya adalah penyortiran data, sudah kode-kode tersebut dibuat lengkap, semua catatan lapangan dibaca kembali, dan setiap satuan data yang tertera di dalamnya diberi kode yang sesuai. Kode-kode itu dituliskan pada bagian tepi lembar catatan lapangan di foto copy dan hasilnya dipotong-potong berdasarkan satuan datanya, sedangkan catatan lapangan yang asli disimpan sebagai arsip. Potongan-potongan catatan lapangan tersebut dikelompokkan sesuai dengan kodenya masing-masing seperti tertera pada tepi

kiri catatan lapangan. Agar mempermudah pencarian kembali pada catatan lapangan yang asli, maka bawah setiap satuan data tersebut diberi notasi tertentu.

2. Penyajian Data

Penyajian data adalah penyusunan informasi yang kompleks ke dalam satu bentuk yang sistematis, sehingga menjadi lebih selektif dan sederhana, serta memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan (Miles dan Huberman, 1984).

Berhubungan data yang diperoleh terdiri dari kata-kata, kalimat-kalimat, atau paragraf-paragraf, maka penyajian data yang paling sering digunakan adalah dalam bentuk uraian (teks) naratif yang panjang namun uraian tersebut terpecah-pecah bagian demi bagian, tersusun kurang baik, dan sangat berlebihan. Hal ini dapat mengakibatkan peneliti tidak ceroboh dalam mengambil kesimpulan yang memihak, terkotak-kotak dan tidak berdasar. Oleh karena itu, informasi yang bersifat kompleks harus disusun kedalam suatu kesatuan bentuk yang lebih sederhana dan selektif, sehingga mudah dipahami.

Penyajian data yang baik merupakan suatu cara yang utama sebagai analisis kualitatif yang Valid (Miles dan Huberman, 1984). Penyajian data dalam penelitian ini, di samping menggunakan uraian naratif, juga disajikan dalam bentuk matrik dan bagan konteks. Beberapa matrik dimaksud meliputi: matrik sifat dan perilaku (untuk kerja) yang menggambarkan pelaksanaan proses dan sistem.

Pengambilan keputusan kepemimpinan di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan dan Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang matrik pengaruh (makna)

yang menggambarkan tugas-tugas dalam pelaksanaan mekanisme pengambilan keputusan kepemimpinan di Pondok Pesantren. Sedangkan bagan konteks dimaksudkan untuk mendiagramkan peran pengasuh dan pimpinan pengurus dalam pelaksanaan pengambilan keputusan.

Analisis data dilakukan secara terus menerus guna penarikan suatu kesimpulan yang dapat menggambarkan suatu kesimpulan yang menggambarkan suatu pola tentang peristiwa-peristiwa yang terjadi. Analisis data yang terus menerus mempunyai implikasi terhadap pengurangan dan atau penambahan data ulang dibutuhkan hal ini memungkinkan peneliti untuk kembali lagi ke lapangan.

Sejak permulaan pengumpulan data, penganalisis mulai mencari arti dari benda-benda, mencatat keteraturan, pola-pola, penjelasan, penjelasan dan alur sebab akibat yang terjadi. Peneliti dapat membuat kesimpulan-kesimpulan yang bersifat longgar dan terbuka mula-mula belum jelas, lalu meningkat menjadi lebih rinci dan mengakar dengan kokoh kesimpulan akhir mungkin muncul setelah pengumpulan data tergantung kumpulan-kumpulan data lapangan pengkodean, penyimpangan, dan metode pencarian ulang yang digunakan Miles (1984).

Penarikan kesimpulan dilakukan berdasar matrik-matrik yang telah dibuat guna menekan pola, topik, atau tema sesuai dengan fokus penelitian. Salah satu contoh matrik digambarkan pada halaman berikut ini.

G. Pengecekan Keabsahan Data

Keabsahan data dalam penelitian ini merupakan sesuatu yang penting karena akan menjamin validitas data tersebut dalam pemecahan permasalahan yang diteliti untuk memperoleh keabsahan data ini, peneliti melakukan uji kredibilitas. Kredibilitas merujuk pada soal validitas atau keterpercayaan data. Tujuan dilakukan uji kredibilitas adalah untuk membuktikan sejauh mana suatu penelitian yang diperoleh mengandung nilai-nilai kebenaran sehingga dapat dipercaya (Nasution, 1989).

Agar data yang diperoleh dalam penelitian ini dapat dijamin keterpercayaannya, maka peneliti menempuh cara-cara; (1) teknik Triangulasi sumber dan metode, (2) pengecekan anggota, dan (3) diskusi sejawat.

Pengecekan keabsahan data dalam penelitian ini dengan menggunakan triangulasi. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan data dengan memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data yang digunakan sebagai pembanding terhadap data tersebut (Miles dan Huberman, 1984). Ada empat jenis triangulasi sebagai teknik pemeriksaan data, yaitu triangulasi sumber data dan triangulasi metode, triangulasi peneliti dan triangulasi teori (Denzin dalam Moleong, 1991)

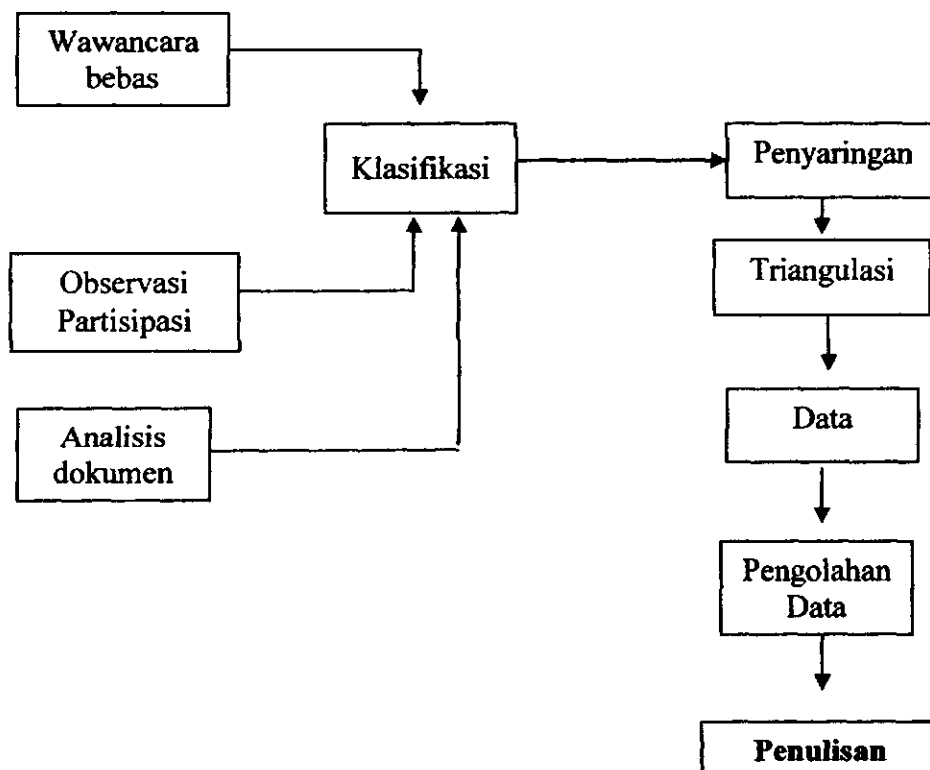
Dalam penelitian ini, pemeriksaan keabsahan data dilakukan dengan menggunakan triangulasi sumber dan metode. Triangulasi sumber ditempuh dengan cara membandingkan dan mengecek balik derajat keterpercayaan data yang diperoleh dari sumber data (informan) dengan informan lainnya peneliti mengecek kebenaran data atau informasi yang diperoleh dari seorang guru mengenai mekanisme pengambilan keputusan kepemimpinan di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan dan Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang.

Teknik lainnya yang digunakan dalam pemeriksaan keabsahan data peneliti ini adalah mengecek anggota (*member cek*). Dengan pengecekan anggota, peneliti mendatangi setiap informan yang memperlihatkan data atau informasi, termasuk interpretasi peneliti terhadap data atau informasi itu, yang telah diketik baik dalam format catatan lapangan dan mengkonfirmasi data atau informasi tersebut dengan para informan. Mereka diminta membaca kembali memberi komentar, persetujuan, penambahan, dan atau pengurangan yang dipandang perlu. Selanjutnya komentar penambahan dan pengurangan tersebut digunakan untuk merevisi catatan lapangan misalnya menyangkut kata-kata yang kurang atau kalimat yang dirasakan kurang sesuai dengan maksud informan.

Di samping teknik triangulasi dan pengecekan anggota diskusi sejawat dapat ditempuh sebagai salah satu cara untuk memeriksa keabsahan data dalam penelitian. Diskusi sejawat dapat dilakukan selama maupun pengumpulan data. Diskusi tersebut sangat bermanfaat dalam membahas berbagai hal yang berkaitan dengan data maupun proses pemerolehannya. Dalam penelitian ini, diskusi sejawat dilakukan dengan baik dengan orang yang telah berpengalaman dalam penelitian kualitatif, maupun bersama rekan yang sedang melakukan penelitian, agar menemukan kebenaran dari data yang diperoleh. Berdasarkan diskusi itu dapat mungkin ada data yang terlalu luas sehingga disarankan untuk mempersempit atau bahkan dibuang. Selain itu, dari diskusi dimaksud diketahui ada bagian yang sifatnya terlalu sempit dan kurang mendukung fokus yang diteliti sehingga disarankan untuk ditambah, baik dengan cara memeriksa kembali secara cermat semua catatan lapangan, maupun dengan jalan kembali ke lapangan untuk melakukan pengumpulan data tambahan, namun apabila hasil diskusi dengan teman

sejawat masih diragukan keabsahannya data, maka langkah selanjutnya mengadakan konsultasi dengan dosen pembimbing.

1. Strategi Menjawab Perumusan Masalah



2. Populasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Pondok Pesantren Sidogiri yang terletak di Kecamatan Warung Dawa Kabupaten Pasuruan Jawa Timur dan Pondok Pesantren Darul Ulum yang terletak di Jl. Rejoso Peterongan Jombang Jawa Timur. Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan dan Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang merupakan lembaga pendidikan agama Islam yang tertua di Jawa Timur, pengurus dan santri memiliki otonomi dalam pengambilan keputusan. Pengaruh keluarga dalam menentukan *policy* mulai memudar, semua aset pondok di wakafkan. Adapun segala keputusan yang diambil selalu ditaati dan

dipatuhi oleh pengurus dan santri karena merasa memiliki, dan sekarang ini lembaga tersebut telah meluluskan ulama-ulama yang handal seperti yang telah disebutkan di atas.

Kedaaan Pondok Pesantren Sidogiri yang dipandang cukup memadai dalam proses pendidikan. Disamping sarana dan prasarana (268 kamar, 50 ruang kelas, Laboratorium, beberapa ruang kantor dan perabot lainnya), telah dapat menampung santri berjumlah 4709 orang dengan perincian sebagai berikut:

Ibtida'iyah dan shifir	2077	Santri
Tsanawiyah	1802	Santri
Aliyah TM	338	Santri
Isti'dadiyah	492	Santri

Dengan jumlah guru 151 orang yang tergabung dalam MMU, disamping itu mempunyai 46 cabang di Kabupaten Pasuruan dan 18 ranting di luar Pasuruan dan dengan Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD & ART) sebagai berikut: Santri di daerah cabang yang mempunyai madrasah setaraf tidak diperkenankan mondok atau sekolah di Pondok Pesantren Induk.

Pondok Pesantren Sidogiri ini diasuh oleh 5 pengasuh (Dewan Pengasuh) dan dipimpin oleh salah satu dari pengasuh-pengasuh yang terpilih menjadi Pimpinan Pengasuh. Adapun sistem kepengurusannya dibagi menjadi dua, yakni : (1) Pengurus Pleno, (2) Pengurus Harian. Pengurus pleno terdiri atas 30 Pimpinan, sedangkan Pengurus Harian membantu pengurus pleno. Struktur organisasi Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan dalam bagan satu.

Dalam pengambilan keputusan pengurus Pondok Pesantren apabila dianggap merugikan pihak santri maupun Pondok Pesantren maka Dewan Pengasuh (*Majlis 'Aly*) mempunyai hak veto.

Keadaan Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang sebagai central pendidikan sangat memadai dan layak dalam proses pengembangan pendidikan dan pesantren. Adapun Fasilitas gedung dan asrama yang ada di Pondok Pesantren Darul Ulum antara lain adalah : 14 gedung sekolah formal (108 lokal), 2 Gedung ketrampilan, 9 Aula pertemuan, 1 Masjid dan 2 Mushola, 2 Kantor Pusat dan 12 Kantor Unit, 34 Gedung Asrama (234 Kamar), 13 Unit kamar mandi, 1 Unit Pompa air, 27 Pompa air, 1 Lapangan Sepak Bola, 8 Lapangan Bulu Tangkis dan 4 Lapangan Basket, 13 Lapangan tenis meja, 1 Kantor Unit BRI, Bank Jatim, dan BNI 46, Sarana Wartel, Satu Pusat Koperasi, 1 Unit Usaha Kesehatan Pondok (UKP), 4 Kantin makan, 3 Lab IPA, Lab Bahasa, 1 Lab Komputer Pusat.

Adapun jumlah total santri dan mahasiswa 8286 dengan perincian 7027 santri dan 1259 mahasiswa dengan perincian sebagai berikut :

1) MIN Darul Ulum	Terakreditasi A	642 santri
2) SDLB Darul Ulum	Terakreditasi C	40 santri
3) SD Plus Darul Ulum	Terakreditasi A	345 santri
4) MTs N Darul Ulum	Terakreditasi A	800 santri
5) MTs Plus Darul Ulum	Terakreditasi B+	311 santri
6) SMP Darul Ulum 1 Unggulan	Terakreditasi A	510 santri
7) SMP Darul Ulum 2 Unggulan	Terakreditasi C	65 santri
8) SMP N 3 Di Peterongan DU (RSBI)	Terakreditasi A	676 santri

9) SMP Darul Ulum 2	Terakreditasi	93 santri
10) MAN Darul Ulum	Terakreditasi A	718 santri
11) MA Unggulan Darul Ulum	Terakreditasi A	259 santri
12) SMA DU 1 Unggulan BPPT	Terakreditasi A	791 santri
13) SMA DU 2 Unggulan BPPT (RSBI)	Terakreditasi A	660 santri
14) SMA Darul Ulum 3	Terakreditasi A	328 santri
15) SMK Darul Ulum 1	Terakreditasi A	195 santri
16) SMK TELKOM Darul Ulum	Terakreditasi A	592 santri

Adapun jumlah mahasiswa di UNIPDU sebagai berikut: Jumlah Mahasiswa Eksakta 777; Jumlah Mahasiswa Non Eksakta 482; dan Jumlah Total Mahasiswa adalah 1259, data ini belum memasukkan jumlah mahasiswa yang ada di UN DAR.

Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang pada tahap perencanaan dalam mengelola Pondok Pesantren, salah satu contoh adalah menyiapkan infrastruktur, SDM, dan sarana prasana sampai pada pendanaannya. Dari ketiga putra inilah secara tradisonal mewarisi kepemimpinan Darul Ulum sampai pada fase kedua, sesuai dengan kemampuan dan keilmuan yang dimiliki. Di Pondok Pesantren Darul 'Ulum, di Universitas Darul 'Ulum, kepemimpinan dipegang oleh lembaga Majelis Pimpinan Pondok Pesantren Darul 'Ulum (MPP) yang merupakan majelis tertinggi, di Universitas Darul 'Ulum dipegang oleh pimpinan Yayasan dan Rektorium. Sedangkan di tareqhat dipegang oleh Al-Mursyid. Adapun Kepemimpinan pada periode baru fase II di Pondok Pesantren Darul 'Ulum secara kolektif berada dalam lembaga Majelis Pimpinan Pondok

Pesantren yang personalianya disusun secara struktural berdasar keilmuan dan senioritasnya.

Manajemen Pondok Pesantren Darul Ulum telah menggunakan satu pendekatan unit-unitonal yang dipimpin oleh Majelis Pimpinan Pondok Pesantren yang merupakan generasi penerus dari pendiri Pesantren Jombang. Dalam mengemban amanah untuk memimpin dan memajukan Pesantren, setiap anggota majelis mempunyai tugas kewenangan masing-masing.

3. Keterbatasan penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan berbagai keterbatasan antara lain :

- a. Penelitian ini dimaksudkan untuk mengamati mekanisme pengambilan keputusan di pondok pesantren Sidogiri Pasuruan dan Pondok Pesantren Darul 'Ulum Jombang, dan dibatasi pada proses pengambilan keputusan ditingkat makro.
- b. Lokasi penelitian di Pondok Pesantren Sidogiri Kabupaten Pasuruan dan Pondok Pesantren Darul 'Ulum Jombang.
- c. Informasi kunci dari penelitian ini adalah dewan pengasuh (*Majelis Aly*), MPP (Majelis Pimpinan Pondok Pesantren) dan informan lain yang dipandang perlu.

BAB IV

TEMUAN PENELITIAN

(DI PONDOK PESANTREN SIDOGIRI PASURUAN)

Temuan penelitian yang disajikan dalam bab ini memuat uraian tentang data dan temuan yang diperoleh melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Uraian data tersebut akan menggambarkan keadaan alamiah dari *setting* penelitian yang dilakukan di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan sesuai dengan fokus masalah yang telah dirumuskan pada Bab I. Berkaitan dengan hal tersebut, maka paparan data penelitian ini dapat dikemukakan sebagai berikut: (1) Proses pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Sidogiri, (2) Dasar-dasar yang digunakan dalam pengambilan keputusan di Sidogiri, (3) Faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan di Sidogiri, (4) Personalia yang dilibatkan dalam pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan, (5) Efektivitas pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Sidogiri

A. Proses pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan

Proses pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan terkait erat dengan mekanisme yang ada di Pesantren. Manajemen pesantren sudah tidak lagi menggunakan manajemen tradisional, akan tetapi sudah menggunakan manajemen modern yang telah terstruktur secara sistematis sebagaimana manajemen pada umumnya.

Pondok Pesantren Sidogiri telah mempunyai suatu struktur organisasi yang tersusun secara sistematis dan setiap individu mempunyai garis kewenangan

masing-masing dalam mengambil keputusan dalam melaksanakan tugas. Sedangkan proses pengambilan keputusan terkait dengan masalah yang dihadapi oleh Pondok Pesantren baik itu berkaitan dengan masalah pendidikan Pesantren, maupun masalah-masalah internal lainnya. Proses pengambilan keputusan ini selalu berpegang teguh pada inti permasalahan, artinya setiap individu yang mempunyai kewenangan dalam membuat keputusan (*decision maker*) sebelumnya harus mampu mengumpulkan data masalah sebagaimana dijelaskan oleh Kyai bahwa:

“Dalam proses pengambilan keputusan, pertama kali yang harus kita lakukan adalah pengumpulan data terhadap masalah yang kita hadapi. Data-data itu harus dikumpulkan berkaitan dengan mengapa masalah itu timbul, dan setelah itu baru kita carikan jalan penyelesaiannya” (K.05.W.13.01-06-2011).

Selain itu dijelaskan dari salah satu pemimpin unit pendidikan yang mengatakan bahwa:

“Dalam mengambil keputusan kita selalu mendengarkan aspirasi dari bawah terhadap langkah apa yang harus kita ambil untuk menyelesaikan masalah yang kita hadapi. Kalau memang data-data itu sudah kita peroleh secara komprehensif baru kita membuat suatu keputusan terhadap alternatif yang terbaik dalam penyelesaian masalah” (U.03.W.09.01-06-2011)

Demikian juga salah seorang ustadz di Pondok Pesantren Sidogiri menjelaskan bahwa :

“Sepengetahuan saya, dalam pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Sidogiri ini, seumpamanya dalam pengangkatan kepala madrasah ataupun staf-staf yang lain selalu minta informasi dari kami layak atau tidak jika mereka itu kita berikan job yang semacam ini. (PP.01.W.01. 01-06-2011)

Sebelum menguraikan proses dan sistem pengambilan keputusan secara mendalam sebaiknya disampaikan beberapa level pengambilan keputusan yang berupa dewan perwakilan di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan, sebagai

penyampai aspirasi santri dan sebaliknya informan dari para Pengasuh kepada Santri. Dewan perwakilan Santri diwakili satu orang dalam satu koordinator daerah,

“Aspirasi disampaikan melalui mekanisme penyaluran yang diwakili oleh ketua Korda untuk disampaikan pada pembahasan pengurus harian/pengurus pleno” (K. W.001. 01-06-2011)

Berkaitan dengan data tersebut dijelaskan pula oleh salah satu pengurus pondok sebagai berikut;

“Pada hakekatnya pengasuh menampung seluruh aspirasi santri, pengurus Harian, pengurus Pleno untuk dijadikan pertimbangan dalam pengambilan keputusan” (P. W0012, 01-06-2011)

Di samping itu Majelis Aly juga ikut berperan aktif dalam menentukan kebijakan yang ada hubungannya dengan Pondok Pesantren yang sifatnya makro sesuai dengan penjelasan salah satu anggota Majelis Aly.

“Majelis Aly ikut berperan serta dalam mengidentifikasi tujuan dan alternatif pemecahan masalah” (M. A. W.003, 01-06-2011).

Ketika peneliti sedang mengikuti musyawarah dalam rangka mengamandemen beberapa peraturan yang sudah tidak cocok lagi diterapkan pada santri ada beberapa hal yang dapat dicatat oleh peneliti; (1) Setiap Koordinator Daerah menyampaikan aspirasinya, (2) Pengurus memberikan tanggapan, (3) Pengasuh memberikan pengarahan, (4) Informasi yang akurat, (5) Atas persetujuan peserta rapat diambil keputusan, dengan menampung aspirasi dari berbagai pihak. (O. 002, 01-06-2011)

Dalam upaya meningkatkan kualitas kehidupan pesantren, baik melalui pendidikan maupun pengajaran tetap mendengar dan menampung aspirasi sesuai dengan penjelasan salah seorang ustadz:

“Dalam meningkatkan kualitas pendidikan selalu mendengarkan dan menampung aspirasi dari bawah misalnya dari Santri, Ustadz, pengurus, maupun dari masyarakat sekitar (P. W, 006, 01-06-2011)

Semua aspirasi yang masuk kepada Koordinator Daerah, baik itu berupa kritik maupun saran ditampung kemudian dimusyawarahkan untuk diambil kebijakan. *Policy* yang diambil senantiasa memperhatikan berbagai tanggapan dari pengurus dan arahan yang diberikan oleh Kyai. Dalam hal ini Kyai sebagai top leader di Pondok Pesantren. Kyai selalu memberi penjelasan atau diminta pertimbangan terhadap suatu ketetapan yang telah disepakati dalam musyawarah dewan pengurus.

Kebijakan yang berkaitan dengan peningkatan kualitas pendidikan dan pengajaran mendapat perhatian penuh oleh Kyai. Hal ini dimaksudkan dengan meningkatnya kualitas pendidikan yang diberikan kepada Santri akan berpengaruh pula dalam pencapaian tujuan secara optimal. Kyai selalu terbuka untuk menerima saran dan masukan baik dari masyarakat pesantren maupun dari masyarakat luar Pondok Pesantren.

Kyai sebagai *high policy maker* di Pondok Pesantren dan memegang peranan yang sangat penting dalam mengarahkan serta membawa Pondok Pesantren ke arah yang lebih baik. Keputusan-keputusan yang dikeluarkan oleh Kyai akan mewarnai terhadap perkembangan pesantren di masa yang akan datang. Keputusan yang diambil selalu bersandar pada keinginan Kyai untuk memajukan pesantren yang dipimpinnya. Hal ini didasarkan dari hasil wawancara sebagai berikut:

“Dalam pengembangan pendidikan di Pesantren Sidogiri ini, keputusan-keputusan yang saya buat didasarkan atas keinginan kita untuk menjadikan Sidogiri ini sebagai pelopor Pondok Pesantren dalam mengadakan

pembaharuan-pembaharuan di dalam bidang pendidikan (K.05.W.14.02-06-2011).

Setiap keputusan yang telah diambil merupakan perwujudan dari kebijakan yang telah digariskan, oleh karena itu dalam proses pengambilan keputusan pertama kali yang ditempuh oleh para *decision maker* di Pondok Pesantren Sidogiri adalah mengidentifikasi masalah dan kemudian menganalisisnya. Hal ini didasarkan atas data wawancara sebagai berikut:

“Dalam proses pengambilan keputusan yang kami tempuh di Pondok Pesantren ini pertama kali yang kami lakukan adalah mengetahui masalah apa yang sebenarnya terjadi, kemudian setelah masalah itu betul-betul kami pahami, kita adakan analisis dan kita carikan jalan keluarnya”. (SU.07.W.17. 02-06-2011)

Sementara pada situasi lain, salah seorang Pengurus Pondok juga menjelaskan kepada peneliti tentang proses pengambilan keputusan yang ada di Pesantren bahwa:

“Sepengetahuan saya dan apa yang pernah kami alami di Pondok Pesantren ini, biasanya kita mengambil keputusan didasarkan pada masalah yang ada. Oleh karena itu ketelitian dan kejelian dalam mengetahui masalah yang sebenarnya sangat diperlukan. Setelah masalah yang sebenarnya kita ketahui baru kita carikan jalan keluar yang terbaik sebelum keputusan itu kita ambil atau ditetapkan. (PP.-01.W.02. 02-06-2011)

Selain itu juga dijelaskan oleh koordinator bidang kepondokan sebagai berikut:

“Proses pengambilan keputusan dimulai dari identifikasi masalah, artinya kita sebelum membuat suatu keputusan yang strategis perlu terlebih dahulu mengetahui hakekat masalah yang sebenarnya. Sesudah itu masalah kita pahami dan kita ketahui latar belakang timbulnya masalah baru kita merumuskan alternatif tindakan yang terbaik dalam penyelesaiannya. Dalam perumusan ini perlu didukung oleh data-data yang kongkrit yang sesuai dengan hakekat masalah sebenarnya tadi dan kadang-kadang juga perlu kita diskusikan kepada pimpinan pondok dan pengurus pondok yang lain untuk membicarakan alternatif penyelesaian masalah dan mengambil suatu keputusan yang strategis”. (KU.04.W. 09. 02-06-2011)

Dari data tersebut dapat dipahami bahwa proses pengambilan keputusan yang dilaksanakan di Pondok Pesantren Sidogiri pertama kali yang ditempuh oleh para *decision maker* adalah mengidentifikasi 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 merumuskan alternatif pemecahan masalah dan menetapkan keputusan. Penjelasan ini didasarkan pada petikan wawancara sebagai berikut:

“Setelah kami tahu dan yakin bahwa hal ini yang menyebabkan timbulnya satu masalah yang ada di Pesantren Sidogiri ini, umpamanya tentang kedisiplinan santri, maka kami beserta pengurus lain mendiskusikannya dan mencari alternatif pemecahan masalah yang terbaik. Jadi musyawarah itu merupakan modal utama kami untuk bersama-sama menyelesaikan masalah dalam mengemban amanah untuk mengadakan pendidikan dan pembelajaran yang ada di Pondok Pesantren ini. Dari hasil musyawarah ini kami membuat suatu keputusan untuk dipatuhi dan dijalankan oleh para Santri”. (U..03.W.09. 02-06-2011)

Pada data lain juga dijelaskan bahwa:

“Tatkala peneliti bersama Pengurus Pondok dalam satu ruangan kantor Pondok Pesantren Sidogiri, pada saat ini menunjukkan jam 15.00 wib dan ketepatan para Pengurus Pondok sedang berkumpul dan membicarakan masalah pembinaan disiplin Santri. Pada saat ini peneliti melihat masing-masing Pengurus mengungkapkan pandangan dan gambarannya bagaimana mengatasi disiplin tersebut dengan berbagai macam argumentasi tentang kelebihan dan kelemahan terhadap gagasan yang dilontarkannya. Dan pada sisi lain juga terlihat wakil santri yang mengikuti aktivitas ini. Dalam musyawarah ini terlihat pasti adanya pembuatan alternatif pemecahan masalah dan membandingkan antara satu alternatif dengan alternatif yang lain sebelum keputusan diambil”. (O.01. 02-06-2011).

Hal ini juga diperkuat oleh penjelasan dari koordinator pendidikan sebagai berikut:

“Proses pengambilan keputusan yang ada di Pondok Pesantren Sidogiri ini berangkat dari adanya masalah atau kejelasan masalah apa yang dihadapi oleh Pondok atau berkaitan erat dengan apa yang dibutuhkan oleh Pondok dalam perkembangannya di masa-masa yang akan datang. Kebutuhan ini

diketahui secara pasti hambatan apa yang dapat ditemui dalam pelaksanaan kebijakan tersebut dan bagaimana solusinya lebih lanjut. Proses ini merupakan pengawasan yang dilaksanakan oleh jajaran pimpinan untuk memperoleh data dan informasi terhadap efektifitas terhadap program yang dijalankan demi keberhasilan dan kemajuan pendidikan di Pondok Pesantren”. (PP.01.W. 02-06-2011)

Proses pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Sidogiri berkaitan erat dengan sistem yang ada di pesantren. Sistem manajemen yang ada di Pondok Pesantren sudah tidak lagi menggunakan manajemen tradisional, akan tetapi menggunakan sistem manajemen modern yang telah terstruktur secara sistematis sebagaimana manajemen pada umumnya.

Proses pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Sidogiri merupakan satu prosedur yang harus dilalui atau ditempuh dalam memilih satu alternatif cara bertindak dengan metode yang efisien sesuai dengan situasi yang terjadi. Oleh karena itu keputusan yang diambil merupakan pilihan yang terbaik dalam memajukan atau menghantarkan organisasi pada pencapaian tujuan yang diharapkan. Pengambilan keputusan yang dilaksanakan tidaklah muncul secara tiba-tiba, tetapi menggunakan satu 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 Sidogiri Pasuruan dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah merupakan langkah awal yang ditempuh oleh majelis Pemimpin Pondok Pesantren Sidogiri dalam mengambil keputusan. Pengidentifikasian ini harus diketahui secara jelas apa yang melatar belakangi timbulnya masalah, bagaimana masalah ini bisa timbul,

dalam konteks apa masalah ini muncul, apakah ini isssu atau benar suatu permasalahan yang harus segera dicarikan penyelesaian demi efektifitas Pondok Pesantren Sidogiri yang dipimpinnya. Identifikasi masalah yang dimaksudkan disini adalah mengetahui secara jelas masalah apa yang dihadapi dan tingkat keseriusan masalah itu, serta latar belakang timbulnya masalah. Apabila hal ini sudah diketahui baru ditentukan prioritas penyelesaiannya.

2. Analisis masalah

Analisis masalah merupakan sesuatu yang sangat penting dalam pengambilan keputusan, masalah yang timbul perlu diteliti, perlu dianalisis sebelum membuat suatu keputusan, apakah suatu masalah yang muncul benar-benar membutuhkan penanganan yang serius atau isu belaka. Apabila masalah tersebut serius maka perlu ditentukan batas-batas permasalahannya sehingga penyelesaiannya lebih terfokus selama analisis masalah yang dilakukan oleh Majelis Pimpinan Sidogiri dibarengi dengan pengumpulan data yang relevan dengan menganalisis sebab akibat timbulnya masalah. Hal ini dilakukan untuk dapat lebih memudahkan dalam penyelesaian masalah sebelum keputusan diambil.

3. Membuat alternatif pemecahan masalah

Dalam pembuatan alternatif pemecahan masalah yang dilaksanakan oleh Majelis Pimpinan Sidogiri selalu mengedepankan azas masalah. Dalam hal ini beberapa alternatif dibuat dan dijelaskan pula keuntungan dan kekurangannya. Selain itu pengalaman yang dimiliki oleh Majelis Pimpinan yang dijadikan sebagai dasar pertimbangan dalam membuat dan

mengembangkan alternatif penyelesaian masalah. Alternatif-alternatif yang ditawarkan oleh masing-masing pimpinan dalam musyawarah ditelaah dan di diskusikan mengenai kelemahan dan kekurangannya.

4. Membandingkan dan memilih alternatif yang terbaik

Untuk mengambil keputusan telah dirumuskan beberapa alternatif pemecahan masalah. Masing-masing alternatif disertakan pula keunggulan dan kelemahannya. Pada kondisi yang semacam ini, Majelis Pimpinan menimbang dan memilih alternatif yang terbaik berdasarkan pemahaman, pengetahuan, dan pengalamannya dalam memimpin Pondok Pesantren. Pemilihan alternatif yang terbaik ini juga memperhatikan dan tidak terlepas dari syari'at Islam yang dijadikan dasar dalam penyelesaian masalah yang ada di Pondok Pesantren baik itu berkenaan dengan pendidikan dan pembelajaran maupun berkenaan dengan penyediaan sarana prasarana yang ada di Pondok Pesantren Sidogiri.

5. Menetapkan keputusan

Dari proses tersebut di atas dan melalui pengkajian yang mendalam, keputusan bisa diambil dan ditetapkan dengan tegas oleh Majelis Pimpinan yang berwenang. Penetapan keputusan ini sudah melalui berbagai macam pertimbangan yang hati-hati. Oleh karena itu keputusan yang telah ditetapkan oleh Kyai dihimbau untuk dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

6. Melaksanakan keputusan dan pemberian kontrol

Tatkala melaksanakan keputusan yang telah ditetapkan oleh Majelis Pimpinan secara terus menerus diadakan monitoring oleh Kyai. Hal ini

dilaksanakan untuk mengetahui efektifitas terhadap keputusan yang telah ditetapkannya. Pemberian kontrol yang dimaksudkan untuk memberikan evaluasi maupun bantuan terhadap pelaksanaan tugas dan tanggungjawab yang diemban dalam memajukan Pondok Pesantren yang dipimpinnya.

7. Evaluasi

Evaluasi terhadap hasil keputusan yang telah ditetapkan merupakan bagian yang terpenting dalam meningkatkan kualitas pembelajaran di Pondok Pesantren Sidogiri. Keputusan yang telah dijalankan harus diadakan evaluasi secara komprehensif, hal ini dimaksudkan untuk mengetahui efektif atau tidaknya keputusan yang telah diambil. Evaluasi ini juga berguna sebagai bahan masukan Majelis Pimpinan Pondok Pesantren Sidogiri untuk membuat kebijakan baru atau mempertahankan dan meneruskan keputusan yang telah ditetapkan maupun dapat digunakan dalam membenahi dan menyempurnakan terhadap pelaksanaan hasil keputusan.

B. Dasar-Dasar yang di Gunakan Dalam Mengambil Keputusan di Pondok Pesantren Sidogiri

Setiap generasi ingin mewariskan sesuatu kepada generasi penerusnya, baik berupa produk budaya pada generasi sebelumnya atau mungkin merupakan produk budaya pada zamannya. Pondok Pesantren yang merupakan lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia mempunyai akses yang sangat besar dalam melaksanakan pendidikan atau mewariskan nilai-nilai budaya yang ada dalam Islam. Dalam mewariskan nilai-nilai budaya inilah sering

terbentur pada persoalan persoalan internal atau eksternal dalam lembaga pendidikan Pondok Pesantren.

Adanya permasalahan yang timbul dan tuntutan penyelesaian masalah, Kyai sebagai *top leader* di Pondok Pesantren memegang peranan yang sangat menentukan dalam pengambilan keputusan, sebagaimana diungkapkan oleh salah seorang Ustadz bahwa: “Keputusan-keputusan dalam pengembangan Pondok Pesantren ditentukan oleh Kyai, kecuali dalam bidang operasional kependidikan kami diberikan wewenang untuk menyelesaikan masalah yang ada”. (UH.09.W.19. 03-06-2011).

Dasar pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Sidogiri adalah kemaslahatan umat yang disesuaikan dengan konteks masalah yang dihadapinya. Hal ini sesuai dengan penjelasan Kyai Bahwa:

“Pengambilan keputusan yang ada di Pondok Pesantren Sidogiri di dasarkan pada masalah yang dihadapi, apakah masalah itu terkait dengan kondisi internal atau eksternal Pondok, ataukah masalah itu terkait dengan pengembangan Pondok maupun peningkatan kualitas pendidikan. Jadi keputusan yang diambil selalu berorientasi pada masalah dan kebutuhan, serta selalu memegang teguh terhadap asas kemaslahatan “. (KP. 02.W.01. 03-06-2011).

Selain itu juga dijelaskan bahwa:

“Dasar utama dalam pengambilan keputusan adalah dengan musyawarah, sebagaimana diajarkan oleh syari’at Islam. Kyai sebagai pemimpin Pondok selalu mengadakan musyawarah terhadap pengambilan keputusan-keputusan yang sifatnya umum kecuali yang berkaitan dengan tugas dan wewenang dari masing-masing Kyai, walau demikian kita selalu berpegang pada syari’at Islam dan selalu memandang ke depan, yaitu demi terwujudnya cita-cita bersama dalam mencapai visi dan misi Pondok Pesantren (PP.01. W.01. 03-06-2011).

Pengambilan keputusan itu sangat tergantung dari bermacam-macam masalah yang dihadapinya, namun juga sangat tergantung pada individu yang membuat keputusan. Dalam hal ini pengalaman juga memegang peranan yang

“Bahan yang digunakan dalam pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Sidogiri adalah informasi. Informasi yang didasarkan dari data-data yang akurat itulah yang dibutuhkan oleh Pondok dalam mengambil suatu keputusan. Tanpa adanya informasi yang didukung oleh data maupun fakta yang dapat dipertanggung jawabkan, bagaimana mungkin kita bisa mengambil suatu keputusan sementara data yang kita dapatkan hanya sekedar isu atau kabar belaka” (K.Kes.13.W.33. 03-06-2011)

Selain itu juga dijelaskan bahwa:

“Pengambilan keputusan yang ada di Sidogiri ini didasarkan dari fakta yang ada, bahwa masalah itu benar-benar terjadi dan harus ada jalan keluar untuk menyelesaikannya. Dalam kondisi yang semacam ini berarti fakta dan data itulah yang digunakan sebagai bahan dalam pengambilan keputusan”. (PP.01.W.04. 03-06-2011).

Dari hasil wawancara tersebut dijelaskan bahwa yang dijadikan bahan dalam pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Sidogiri adalah informasi. Sedangkan informasi yang dibutuhkan adalah informasi yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah sebagaimana dijelaskan oleh koordinator alumni bahwa : “..... kita memerlukan informasi yang dapat dipertanggungjawabkan dalam pengambilan keputusan terhadap suatu permasalahan yang terjadi di Pondok Pesantren” (W.K.03.06.2011). Dengan informasi yang dapat dipertanggungjawabkan akan lebih mudah kita mengambil satu keputusan yang sesuai dengan sasaran (W.U. 03-06-2011).

Informasi sebagai bahan pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan diperoleh baik secara internal maupun eksternal sebagaimana dijelaskan dalam hasil wawancara sebagai berikut:

“Informasi yang diperlukan dalam pengambilan keputusan bisa diperoleh secara internal maupun eksternal dari Pondok Pesantren Sidogiri. Informasi yang relevan dapat digunakan sebagai bahan dalam pengambilan keputusan. Oleh karena itu setiap informasi yang datang perlu dicek ulang dan diteliti apakah bisa dipertanggungjawabkan atau tidak. Konsekuensinya kalau bisa dipertanggungjawabkan berarti bisa juga digunakan sebagai bahan pengambilan keputusan, begitu juga sebaliknya jika informasi itu tidak bisa dipertanggungjawabkan berarti

juga tidak bisa digunakan sebagai bahan pengambilan keputusan“ (W.PP.09.03-06-2011).

Data tersebut menjelaskan bahwa informasi merupakan bahan yang dapat dipergunakan dalam pengambilan keputusan, akan tetapi dalam menerima informasi tetap perlu adanya seleksi apakah informasi yang diterima itu benar-benar bisa dipertanggungjawabkan atautkah informasi yang datang itu hanya sekedar isu. Untuk mengetahui agar supaya informasi yang diperoleh dapat dipertanggungjawabkan berikut ini dijelaskan dari hasil wawancara sebagai berikut:

“Untuk memperoleh informasi yang mencapai derajat kepercayaan, perlu kita telusuri sumbernya atau kita juga bisa mencari informasi tidak sebatas satu sumber. Langkah ini perlu kita tempuh untuk menjamin bahwa informasi yang kita peroleh benar-benar akurat. Selain itu kita juga bisa mengumpulkan data dan fakta yang terkait dengan informasi yang kita peroleh. Dengan jalan ini informasi yang masuk di Pondok Pesantren Sidogiri bisa dipertanggungjawabkan kebenarannya dan keputusanpun bisa kita buat untuk beberapa alternatif sesuai dengan informasi yang kita peroleh “. (W.KK.03-06-2011)

Berdasarkan paparan data tersebut di atas, bahan yang digunakan dalam pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Pasuruan terdiri dari informasi-informasi yang datang baik secara internal maupun eksternal serta didukung oleh data dan fakta yang bisa dipertanggungjawabkan akan kebenarannya. Selain itu juga masih ada data yang dapat dipergunakan dalam pengambilan keputusan, yaitu data yang bersifat empiris baik berasal dari dokumen maupun berasal dari hasil penelitian para ahli. Temuan penelitian ini didasarkan atas perolehan data sebagai berikut:

“Yang dapat dipergunakan sebagai bahan pengambilan keputusan adalah selain informasi yang aktual dan faktual masih ada lagi yaitu data yang bersifat empiris yang didasarkan dari dokumen-dokumen yang ada di Pondok atas kejadian di masa lalu serta data-data dari hasil penelitian

para ahli. Hal ini biasanya kita jadikan juga sebagai bahan dalam pengambilan keputusan di Pondok Sidogiri” (W.K.KU. 03-06-2011).

Dasar pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Sidogiri terdapat beberapa macam sesuai dengan konteks masalah yang dihadapinya. Akan tetapi hakekat pengambilan keputusan merupakan wujud nyata yang ditempuh oleh pengasuh dalam upaya memajukan Pesantren yang di pimpinnya. Dalam hal ini keputusan-keputusan yang diambil didasarkan atas:

1) Masalah yang dihadapi

Keputusan yang diambil di Pondok Pesantren Sidogiri merupakan upaya untuk menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi oleh Pondok Pesantren baik permasalahan yang berkaitan dengan pembinaan Pondok Pesantren, peningkatan mutu pendidikan, maupun pengembangan Pondok Pesantren di masa-masa mendatang. Dalam aspek pengembangan ini berkaitan erat dengan pengembangan sarana prasarana maupun pengembangan dalam bidang pendidikan.

Pengembangan pendidikan yang dilaksanakan di Sidogiri tidak hanya berorientasi pada agama namun lebih luas lagi jangkauannya yaitu pada bidang kependidikan/keguruan, telekomunikasi, kesehatan, bahasa, tehnik, pertanian, dan sebagainya sebagaimana Pondok modern pada umumnya.

2) Azas kemaslahatan dan syari’at Islam

Pada azas kemaslahatan ini selalu berpegang teguh pada syari’at Islam sebagaimana telah diajarkan oleh Rasulullah dan wahyu Allah yaitu Al-Qur’an dan Sunah Rasul. Azas kemaslahatan merupakan faktor yang terpenting dalam pengambilan keputusan, sehingga perhitungan antara baik dan buruk, dilarang atau dianjurkan dalam ajaran Islam selalu

diperhitungkan dan diperhatikan sebelum keputusan itu diambil dan diberlakukan dalam sistem pendidikan pesantren di Sidogiri.

3) Visi dan misi Pondok Pesantren

Visi dan misi Pondok Pesantren dijadikan sebagai acuan dasar dalam pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Sidogiri Darul Ulum Pasuruan. Setiap keputusan yang diambil senantiasa diarahkan pada pencapaian visi dan misi yang diemban oleh Pondok Pesantren. Hal ini disebabkan karena semua aktivitas pendidikan dan pembelajaran yang ada di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan selalu berproses dan mengarah pada visi dan misi yang telah dirumuskan secara seksama oleh Pondok Pesantren sehingga keputusan-keputusan yang diambil baik dalam menyelesaikan masalah maupun dalam pengembangan Pondok Pesantren baik dari segi kualitas maupun kuantitas harus menunjang dan dapat menghantarkan para Santri untuk turut serta dalam pencapaian visi dan misi Pondok Pesantren.

4) Pengalaman masa lampau

Pengalaman masa lampau merupakan hal yang sangat penting untuk dipertimbangkan dalam mengambil keputusan. Kesuksesan dan kegagalan yang pernah dialami pada masa yang lalu merupakan sesuatu yang patut dipertimbangkan untuk melangkah pada saat ini maupun di masa yang akan datang. Oleh karena itu keputusan-keputusan yang diambil selalu didasarkan pada tempaan pengalaman Majelis Pimpinan Pondok Pesantren Sidogiri sesuai dengan bidangnya masing-masing atau sesuai dengan pengalaman-pengalamannya dalam memimpin Pondok Pesantren.

tersebut dimungkinkan seorang pimpinan mampu menyelesaikannya atas dasar inisiatif, pengetahuan, dan pengalaman yang dimilikinya. Oleh karena itu dari data yang ada, keputusan yang diambil selalu menggunakan satu pendekatan yang bertumpu pada permasalahan yang dihadapi . Apakah keputusan harus diambil melalui hasil musyawarah maupun keputusan itu diambil dan diputuskan oleh pembuat kebijakan masing-masing dalam pimpinan unit organisasi di Pondok Pesantren Sidogiri.

Kegiatan yang dilakukan oleh setiap organisasi diharapkan dapat berjalan dengan lancar, tanpa mengalami suatu hambatan apapun. Tetapi dalam prakteknya selalu ada sejumlah masalah atau kendala yang dihadapi sehingga tujuan tidak selalu dapat tercapai dengan mulus. Oleh karena itu pertama-tama yang harus dilakukan dalam pengambilan keputusan adalah upaya untuk mengetahui masalah yang sebenarnya baru kemudian menentukan pendekatan, metode, dan tehnik penyelesaiannya.

1) Metode Pengambilan Keputusan di Pondok Pesantren Sidogiri

Pendekatan dalam pengambilan keputusan dapat dipahami sebagai kerangka berfikir seorang pemimpin dalam mengambil suatu keputusan yang dapat bermanfaat bagi organisasi. Sedangkan metode merupakan alat dalam melaksanakan pendekatan yang ada, oleh karena itu metode yang dimaksudkan adalah cara yang bersifat operasional dalam proses pengambilan keputusan.

keputusan itu diambil sebagai suatu hasil mufakat sebagaimana dijelaskan dalam kutipan wawancara sebagai berikut:

“Dalam mengambil keputusan yang ada dilembaga yang saya pimpin ini, saya lebih banyak menggunakan cara musyawarah atau diskusi. Dalam hal ini melibatkan dari Pegawai, Guru Senior untuk memberikan sumbangan pemikiran dalam penyelesaian masalah yang ada, baru keputusan dapat diambil atau ditetapkan. Kecuali dalam hal ini terdapat masalah-masalah yang bersifat biasa atau spontanitas atau terhadap keputusan yang meminta otoritas dari saya umpamanya dalam hal penilaian terhadap unjuk kerja”. (KST.2011.W. 07-06-2011)

Metode diskusi merupakan metode yang sangat efektif dalam membuat keputusan yang sifatnya komprehensif sebagaimana dijelaskan oleh data sebagai berikut:

“...metode diskusi merupakan cara yang efektif dalam membuat keputusan pada satu organisasi dalam hal ini adalah lembaga pendidikan. Sebab dengan cara diskusi dapat membicarakan atau meminta pertimbangan atau berbagai saran maupun masukan sebelum keputusan itu diambil dan ditetapkan sehingga hasil keputusan itu akan lebih bisa dipertanggung jawabkan atau dapat dijalankan secara efektif (K.05.W.13. 07-06-2011)

Berbagai macam data tersebut di atas menunjukkan bahwa metode yang digunakan dalam pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Sidogiri berkisar pada metode *problem solving* dan metode diskusi. Metode *problem solving* lebih ditekankan pada penyelesaian masalah yang ada, atau keputusan itu diambil berdasarkan terapi terhadap masalah yang muncul. Sedangkan metode *diskusi* lebih memfokuskan terhadap pembahasan dari keputusan yang diambil agar bisa berjalan seoptimal mungkin atau agar supaya keputusan yang akan ditetapkan dapat dijalankan secara efektif dan efisien.

Dalam pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Sidogiri ada beberapa pendekatan yang selalu digunakan oleh para *decision maker*. Pendekatan yang dimaksudkan adalah pendekatan kognitif sebagaimana dijelaskan dalam hasil wawancara sebagai berikut:

“Biasanya, dalam proses pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Sidogiri cenderung menggunakan suatu pendekatan rasional. Oleh karena itu segala permasalahan yang timbul selalu dicarikan sebab akibatnya mengapa masalah ini muncul dan bagaimana solusi penyelesaiannya. Pada proses inilah kita selalu mengedepankan azas rasionalitas dalam penyelesaian masalah”. (KP.06.W.18. 07-06-2011).

Demikian juga diungkapkan oleh Kepala Sekolah di salah satu unit pendidikan Sidogiri yang menjelaskan bahwa:

“Keputusan yang diambil merupakan hasil pertimbangan dan pemikiran yang matang dari penyelesaian masalah yang ada. Oleh karena itu pada proses pengambilan keputusan terlebih dahulu harus dapat diketahui sebab akibatnya, setelah itu baru kita kumpulkan data dan kita analisis baru keputusan kita tetapkan dengan mempertimbangkan keefektifannya dan penuh keyakinan apa yang telah kita putuskan dapat dijalankan seefektif mungkin”. (KS.09.W.19. 07-06-2011).

Pendekatan kognitif yang selalu mengedepankan azas rasionalitas dalam pengambilan keputusan merupakan usaha yang ditempuh oleh para pengambil kebijakan di Pondok Pesantren Sidogiri. Atas dasar ini, setiap keputusan yang dikeluarkan dapat dipertanggungjawabkan kepada pimpinan yang lebih tinggi, sebagaimana hasil dari petikan wawancara sebagai berikut:

“Hal ini disebabkan karena hasil keputusan yang kita keluarkan atau yang kita buat dilembaga pendidikan ini nantinya akan dipertanggung jawabkan terhadap efektifitasnya, oleh karena itu pertimbangan yang matang perlu kita buat agar keputusan yang kita ambil dapat berjalan secara efektif sesuai dengan apa yang diharapkan” (KS.09.W.19. 07-06-2011).

dalam membuat semua keputusan baik yang berkaitan dengan pendidikan maupun yang berkaitan dengan kepesantrenan.

3) Teknik Pengambilan Keputusan di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan

Teknik pengambilan keputusan merupakan cara yang lebih spesifik yang digunakan oleh *decision maker* dalam proses pengambilan keputusan. Dalam hal ini berbeda dengan metode yang merupakan alat dalam mengolah data sedangkan teknik merupakan alat dalam mengumpulkan data. Oleh karena itu antara pendekatan, metode dan teknik merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan dalam proses pengambilan keputusan.

Selama proses penelitian berlangsung di Pondok Pesantren Sidogiri, baik melalui wawancara, dokumentasi, maupun observasi, peneliti menemukan beberapa teknik yang dapat digunakan dalam pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Sidogiri. Teknik yang dimaksudkan dapat diambil dari hasil petikan wawancara sebagai berikut:

“Berbicara masalah teknik pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Sidogiri, menurut hemat saya kita selalu menggali gagasan-gagasan yang dimunculkan dari berbagai pihak, kendatipun Kyai mempunyai otoritas untuk memutuskannya sesuai dengan kewenangannya. Akan tetapi gagasan-gagasan dari berbagai pihak perlu dihimpun sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan suatu keputusan. (PP.01.W.02. 08-06-2011).

Dalam proses pengambilan keputusan yang dilaksanakan di Pondok Pesantren Sidogiri juga menggunakan teknik wawancara. Ini biasanya digunakan untuk menggali tentang berbagai data yang

terkait dengan masalah yang dihadapi sebagaimana dijelaskan dalam data sebagai berikut:

“Tehnik pengambilan keputusan yang saya laksanakan adalah dengan menggunakan tehnik wawancara, karena dengan wawancara kita dapat menggali data secara mendalam terkait dengan masalah yang kita hadapi”. (U.03.W.09. 08-06-2011)

Dalam situasi lain juga dijelaskan oleh Kyai bahwa :

“Tehnik yang digunakan dalam pengambilan keputusan itu bermacam-macam sesuai dengan tingkatan dan jenis masalah yang dihadapi, adakalanya Kyai itu harus memutuskan sesuai dengan kewenangannya masing-masing tanpa melalui musyawarah. Dalam hal ini dibutuhkan pengetahuan dan wawasan yang luas serta berorientasi pada masa depan. Disamping itu musyawarah tetap diperlukan apabila masalah itu mencakup keputusan kolektif dalam organisasi. Hal ini disebabkan karena Pondok Pesantren Sidogiri sudah mempunyai organisasi yang modern, sehingga keputusan-keputusan yang dihasilkan harus diambil secara bijaksana, selain itu kita juga selalu mendengarkan aspirasi dari bawah lengkap dengan gagasan-gagasan mereka tentang bagaimana kita memajukan Pondok Pesantren Sidogiri. Dan tentang evaluasi kinerja para Staf yang ada di Sidogiri Apakah kita harus mengganti pimpinan dalam unit pendidikan tertentu dan kalau diganti harus ditentukan siapa penggantinya. Hal ini membutuhkan pengkajian yang mendalam dan informasi serta wawancara dengan berbagai pihak yang terkait atau yang bisa memberikan informasi tentang hal tersebut (K.05.W.13. 08-06-2011)

Dari data-data tersebut di atas menunjukkan bahwa keputusan-keputusan yang diambil di Sidogiri pada prosesnya perlu menggunakan tehnik penggalian gagasan, wawancara, dan musyawarah. Selain itu masih ada tehnik yang digunakan para *decision maker* dalam mengambil keputusan. Tehnik yang dimaksudkan adalah tehnik konsultatif. Dalam tehnik ini bermula dari satu tradisi pesantren yang menganggap bahwa seorang Kyai adalah

central figure yang menjadi tumpuhan harapan, harapan dari para Santri sehingga Kyai dipandang lebih arif dan bijaksana dalam membuat keputusan dari segala macam permasalahan yang terjadi di Pondok Pesantren. Hal ini didasarkan dari hasil wawancara sebagai berikut:

“Sebelum kita mengambil keputusan, kadang-kadang kita berkonsultasi terlebih dahulu kepada Kyai untuk meminta pertimbangan dan nasehat. Apakah keputusan yang akan kita ambil itu dapat dijalankan dan bermanfaat atau tidak. Jika dalam hal ini Kyai tidak mengizinkan dengan pertimbangan tertentu, maka keputusan yang sudah kami rencanakanpun tidak jadi ditetapkan atau dijalankan (PP. 02.W.03. 08-06-2011).

Teknik pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Sidogiri

Teknik pengambilan keputusan merupakan cara yang lebih spesifik yang digunakan oleh *decision maker* dalam proses pengambilan keputusan. Dalam hal ini berbeda dengan metode yang merupakan alat dalam mengolah data, sedangkan teknik merupakan alat dalam mengumpulkan data. Selama proses penelitian berlangsung, peneliti menemukan bahwa teknik yang digunakan dalam pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Sidogiri adalah sebagai berikut:

a) Teknik menggali gagasan.

Menggali gagasan merupakan sesuatu yang penting untuk mendapatkan input dalam menyelesaikan permasalahan yang ada di Pesantren. Kendatipun Kyai memegang otoritas dalam mengambil keputusan yang ada di pesantrennya, penggalan gagasan tetap dijalankan untuk memperoleh berbagai

tersebut tidak terlepas dari pengaruh lingkungan dan sebaliknya sesuai dengan pendapat salah satu pengasuh:

Kerjasama Pondok Pesantren dengan masyarakat memang dibutuhkan diantaranya dalam bidang penerapan peraturan Pesantren, bila masyarakat tahu ada Santri yang melanggar melaporkan kepada pengurus (Pengurus, W,001,018, 08-06-2011).

Mungkinkah pengaruh dan peranan lingkungan terhadap suatu organisasi, dari sini dapat kita ketahui bahwa Pondok Pesantren Sidogiri merupakan bagian dari suatu sistem yang lebih luas lagi 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 seperti wawancara dibawah ini :

“Lingkungan merupakan salah satu komponen yang dapat mempengaruhi kebijakan yang diambil oleh Pesantrennya seperti halnya partisipasi masyarakat pada Pondok Pesantren” (Pengurus, W006,019, 08-06-2011).

Mengapa lingkungan penting bagi suatu organisasi karena, lingkungan juga karena lingkungan dapat dijadikan sumber yang dibutuhkan oleh suatu organisasi disamping lingkungan ikut berperan serta menjaga terhadap kelompok lain yang merugikan sesuai dengan wawancara berikut ini: “Saling mempengaruhi sebagian ditentukan oleh beberapa keadaan; keadaan geografis, ekonomi, kestabilan keamanan, dan kondisi masyarakat disekeliling Pondok Pesantren” (Pengurus, W006,020, 08-06-2011).

3. Kewibawaan/Karisma dan kecakapan

4. Evaluasi

4. Bendahara Umum	√	√	√	√	√		√	√
5. Ketua I	√	√	√	√	√		√	√
6. Ketua II	√	√	√	√	√		√	√
7. Ketua III	√	√	√	√	√		√	√
8. Ketua IV	√	√	√	√	√	√	√	√
9. Sekretaris	√	√	√	√	√	√	√	√
10. Bendahara	√	√	√	√	√	√	√	√
11. Kabag UGB	√		√	√	√	√	√	
12. Koordinator PJGB	√		√	√	√	√	√	
13. PJGB	√		√	√	√	√	√	
14. Guru Bantu	√		√	√	√	√	√	

Keterangan :

- a. Komponen organisasi Pondok Pesantren Sidogiri adalah bagian yang terdapat dalam struktur organisasi Pondok Pesantren.
- b. Aspek temuan :
 1. Sasaran;
 2. Kebijaksanaan;
 3. Prosedur;
 4. Peraturan yang ditetapkan;
 5. Program kerja;
 6. Budget/anggaran penerimaan dan pengeluaran;
 7. Cara melaksanakan metode;
 8. Seleksi.

Pada tahap perencanaan ditemui 8 aspek sebagaimana disajikan dalam matrik di atas, yaitu tujuan, kebijaksanaan sebagai bimbingan berfikir dalam menentukan keputusan; pemilihan cara bertindak dan berhubungan dengan

dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya untuk bersama-sama mengadakan pendidikan dan memajukan Pondok Pesantren.

Kyai sebagai pemimpin pesantren mempunyai sifat kharismatik dikalangan Santri dan Masyarakat sekitar. Sifat ini muncul karena kemampuan Kyai dalam menyelesaikan segala permasalahan yang ada di Pesantren. Hal ini didasarkan dari data penelitian sebagai berikut.

“Sifat kharismatik Kyai muncul karena kealiman, kedalaman, dan penguasaan ilmu agama dan pengetahuan yang dimiliki oleh Kyai serta keberhasilan Kyai dalam menyelesaikan segala permasalahan yang tertumpu padanya, selain itu juga karena adanya sifat paternalistik yang dimiliki oleh Kyai dalam membangun dan mengembangkan pendidikan yang ada di Pondok Pesantren Sidogiri ini” (PP.01.W. 11. 15-06-2011)

Manajemen Pondok Pesantren Sidogiri telah menggunakan satu pendekatan organisasional yang dipimpin oleh Majelis Pimpinan Pondok Pesantren yang merupakan generasi penerus dari pendiri Pesantren Sidogiri. Dalam mengemban amanah untuk memimpin dan memajukan Pesantren, setiap anggota majelis mempunyai tugas kewenangan masing-masing yang dapat dilihat dalam tabel 4.1 sebagai berikut:

No	Jabatan	Tugas	Mulai Th.
1	Ketua Umum	- Mengkoordinasi kebijaksanaan umum - Menangani pembangunan sarana dan prasaran fisik Pondok	1959
2	Koordinator Pendidikan, Olah Raga dan Seni	- Mengkoordinir kegiatan Educative di unit pendidikan - Menangani kegiatan olah raga dan kesenian	1969
3	Koord. Kepondokan dan Pengajian	- Mengkoordinir penyelenggaraan pengajian - Menangani kegiatan di Asrama	1961
4	Sekretaris Umum dan Humas	- Mengkoordinir kegiatan administrasi, manajemen, dan hubungan dengan masysrakat. - Menangani protokoler Majelis	1977

“dari aktivitas pembelajaran di Sidogiri ini para pimpinan memang diberikan tugas untuk memberikan kontrol terhadap kinerja para Staf maupun untuk memberikan pantauan dan evaluasi terhadap program-program yang dijalankan di lembaga pendidikan ini” (K.05, 15-06-2011). Selain itu juga di dukung oleh hasil wawancara sebagai berikut:

“Pengawasan itu selalu kami laksanakan walaupun sifatnya insidental, selain itu kami juga memberikan kepercayaan penuh kepada masing-masing pimpinan di unit pendidikan yang ada di Sidogiri Darul Ilmu ini untuk dapat menjalankan lembaga yang di pimpinnya dengan baik dan seefektif mungkin. Dalam hal ini salah satunya pemberian kontrol terhadap efektivitasnya” (KP.06.W. 15-06-2011).

Dasar tersebut menunjukkan bahwa dalam mengelola pendidikan yang ada di Sidogiri juga menerapkan sistem *controlling* dalam optimalisasi pencapaian keberhasilan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Dalam hal ini peneliti juga melihat secara langsung bahwa salah satu pimpinan di unit pendidikan terlihat kepala sekolah mengecek masing-masing kelas untuk mengamati efektivitas pembelajaran yang sedang di laksanakan. Selain itu peneliti juga menjumpai Kyai secara spintas melaksanakan pengamatan terhadap efektivitas pembelajaran di Pondok (Observasi, 28 Juni 2011).

Personalia yang terlibat dalam pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan sangat bervariasi sesuai dengan konteks masalah yang dihadapi, kewenangan dari masing-masing personalia dalam mengambil keputusan maupun otoritas Kyai sebagai pengasuh Pondok Pesantren. Dalam hal ini keterlibatan personalia dalam pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Sidogiri Sidogiri Pasuruan dapat dijelaskan dari hasil wawancara sebagai berikut:

“Dalam struktur organisasi dijelaskan bahwa masing-masing personalia mendapatkan amanah untuk melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya. Kepercayaan yang diberikan ini juga mencakup pengambilan keputusan terhadap bidang masalah yang berkaitan dengan tugas dan tanggungjawabnya. Oleh karena itu, masing-masing personalia mempunyai hak untuk mengambil keputusan sesuai dengan tanggung jawabnya yang tergambar dalam struktur organisasi dan tidak menyimpang dari visi dan misi Pondok Pesantren” (K.05.W.14. 16-06-2011).

Hak dan kewajiban para pengambil keputusan meliputi ; (a) Hak dan kewajiban pengasuh; (b) Hak dan kewajiban Majelis Aly, (c) Hak dan kewajiban Pengurus Pleno, (e) Hak dan kewajiban Pengurus Harian, (f) Hak dan kewajiban Komisi 1-6 (g) Hak dan Kewajiban Koordinator Daerah.

a. Hak dan kewajiban Pengasuh :

- 1) Menetapkan Garis Garis Besar Pondok Pesantren, yang sesuai dengan maksud dan cita-cita.
- 2) Dapat membatalkan (veto) keputusan-keputusan pengurus yang bertentangan dengan Garis-Garis Besar Pondok dalam membuat keputusan sama seperti atau dapat merugikan nama baik Pondok Pesantren Sidogiri (D.04. Tatakkerja pengurus 2011)

b. Hak dan kewajiban Majelis Aly

Mempunyai kewajiban dan hak yang sama seperti Pengasuh karena kedudukannya sebagai badan pelaksana, oleh karena itu ia mengadakan pengawasan terhadap Pengurus dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

c. Hak dan kewajiban Pengurus Harian

- 1) Berkawajiban menyusun program kerja pengurus untuk suatu masa bakti dan rencana pelaksanaan tahunan.

e. Hak dan Kewajiban Komisi 1-6

- 1) Komisi 1 : berkewajiban meningkatkan civitas pendidikan di pondok pesantren meliputi ; madrosiyah, labsoma, urusan guru bantu (UGB).
- 2) Komisi 2 : mengadakan pembinaan dan mengkoordinasikan: Ketertiban , keamanan dan kepondokan dari daerah 'A-Z.
- 3) Komisi 3: Membidangi Pendidikan Ma'hadiyah, ubudiyah,ta'limiyah, kahyatus syare'ah, tahfid al-Qur'an, perpustakaan, Lembaga Pendidikan Bahasa Arab (LPBA).
- 4) Komisi 4: Membidangi sarana dan prasarana yang meliputi kepala bagian: Kebersiahan lingkungan (Sihli), Kesehatan.
- 5) Komisi 5: Perbendaharaan : keuangan, Kopontren.
- 6) Komisi 6: Kesekretarian: Adiministrasi Pesantren, organisasi santri,dan alumni

f. Hak dan Kewajiban Koordinator Daerah

- 1) Mengkoordinasikan santri di daerah masing-masing.
- 2) Menghimpun dan menyampaikan permasalahan di daerahnya kepada pengurus.
- 3) Mensosialisaikan melaksanakan peraturan / tata tertib, kesehatan, kebersihan.
- 4) Berhak mendapatkan pendidikan dan pengajaran, tempat tinggal, santunan bagi yang memerlukan.(D. Tata Kerja Pengurus,2011)

Personalia yang terlibat dalam pengambilan keputusan: Koordinator daerah (Korda), Komisi 1-6, Pengurus Fungsionaris Harian, Pengurus Pleno, Majelis Aly dan Pimpinan Pengasuh

biasanya juga mempertimbangkan berbagai hal yang menjadi fakta dan selalu mempertimbangkan dari segi negatif dan positifnya jika keputusan ini diambil, jika segi negatif lebih banyak maka keputusan tidak dikeluarkan dan dicarikan jalan keluar yang lebih baik, intinya pertimbangan segi positif dan negatif dalam pengambilan keputusan sangat diperlukan (PP. 06.W.01. 17-06-2011)

Berbagai data tersebut menunjukkan bahwa ada tingkatan keputusan yang sifatnya situasional yang ada di Pondok Pesantren Sidogiri. Dalam tingkatan ini keputusan diambil dan disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada. Wujud dari keputusan yang diambil adakalanya mempunyai bentuk yang sangat sederhana, dalam tingkatan ini biasanya keputusan dikeluarkan secara tiba-tiba sesuai dengan kapabilitas dan kepiawaian seorang Kyai sebagai *central figure* di Pondok Pesantren. Hal ini sesuai dengan penjelasan salah seorang pengurus pondok bahwa :

“... kadang-kadang Kyai mengambil suatu keputusan sesuai dengan otoritasnya, yaitu keputusan dikeluarkan secara tiba-tiba tanpa adanya musyawarah dan seolah-olah didasarkan pada instingnya atau pada keyakinannya bahwa keputusan dalam penyelesaian masalah yang diambil akan membawa kebenaran dan manfaat bagi kelembagaan pendidikan di Pondok Pesantren Sidogiri (U.03.W.09. 17-06-2011)

Selain wujud keputusan yang sangat sederhana dan ditetapkan atas dasar keyakinan seorang pemimpin, diketemukan juga terhadap hasil keputusan yang diambil melalui pertimbangan dan musyawarah yang sangat baik. Hal ini sesuai dengan petikan wawancara sebagai berikut :

“... dalam penyelesaian masalah, biasanya untuk menentukan alternatif pemecahan masalah sebelum keputusan diambil dilaksanakan lebih dahulu. Dalam musyawarah ini data akan dikumpulkan, peserta musyawarah ikut menyumbangkan berbagai macam alternatif pemecahan masalah dan kemudian keputusan diambil secara mufakat “. (SK. Tata Tertib W.07. 17-06-2011)

1. Personalia

Personalia yang terlibat dalam pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Sidogiri sangat bervariasi sesuai dengan konteks masalah yang dihadapi, kewenangan dari masing-masing personalia dalam mengambil keputusan maupun otoritas Kyai sebagai Pengasuh Pondok Pesantren. Dalam hal ini keterlibatan personalia dalam pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Sidogiri dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Konteks masalah yang dihadapi.

Masalah timbul karena adanya ketidak puasan, sedangkan keputusan diambil untuk menyelesaikan masalah. Hal ini yang senantiasa menjadi pedoman Pondok Pesantren Sidogiri dalam pengambilan keputusan. Keterlibatan personalia dalam pengambilan keputusan dapat dilihat dari konteks masalah yang dihadapi. Apakah masalah itu bersifat umum ataukah masalah itu bersifat spesifik sesuai dengan garis kewenangan masing-masing personalia yang telah digambarkan dalam struktur organisasi Pondok Pesantren..

b. Kewenangan masing-masing personalia.

Pada aspek ini, masing-masing personalia diberikan kewenangan untuk mengambil keputusan sesuai dengan bidang tugas dan tanggungjawabnya masing-masing. Temuan penelitian ini menunjukkan adanya satu pendelegasian secara penuh dalam pengambilan keputusan sesuai dengan bidang tugas dan tanggung jawab masing-masing personalia. Pendelegasian yang diberikan oleh pengasuh Pondok Pesantren merupakan keputusan strategis dalam

ditemukan tingkatan dalam pengambilan keputusan sebagai berikut:

1) Keputusan sederhana

Keputusan sederhana ini biasanya dikeluarkan secara tiba-tiba oleh Kyai sesuai dengan kapabilitas dan kepawaiannya sebagai *central figure* di Pondok Pesantren Sidogiri. Keputusan semacam ini didasarkan dari berbagai macam tempaan dan pengalaman yang diperoleh Kyai dalam memimpin pondoknya. Keputusan yang sifatnya sederhana ini dilakukan tanpa adanya musyawarah dan pada saat ada masalah yang tiba-tiba muncul seorang Kyai harus bertindak untuk menyelesaikannya dengan mengambil keputusan yang diyakini kebenarannya dan didasarkan pada pengalaman yang diperoleh selama memimpin Pondok.

2) Keputusan bersifat refleksional

Keputusan refleksional merupakan keputusan yang bersifat fisiologis dan didasarkan gerak refleksi dan pimpinan. Keputusan ini sifatnya tidak mutlak adanya dan bisa menangani perubahan atau akan disempurnakan lebih lanjut, karena bukan berdasarkan pemikiran dan pertimbangan yang mendalam dari pengambilan keputusan di Pesantren, dalam hal ini keputusan yang diambil lebih mementingkan insting dan pengalaman yang dimiliki oleh pengambil kebijakan selama Pemimpin Pondok Pesantren.

Kyai mempunyai peranan yang strategis dalam pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Sidogiri. Peran Kyai yang dimaksudkan adalah sebagai pemimpin tertinggi (*top leader*), tokoh sentral (*central figure*), pemimpin spiritual (*spiritual leader*), dan pembimbing seumur hidup (*life long tutor*). Personalia dilibatkan dalam pengambilan keputusan sesuai dengan wewenang, tugas, dan tanggungjawabnya.

E. Efektivitas Pengambilan Keputusan yang dilakukan di Pondok Pesantren Sidogiri.

Pada hakekatnya kemampuan dan kemahiran seorang pemimpin organisasi untuk mengambil keputusan yang rasional, logis, dan pragmatis adalah salah satu tolak ukur utama dalam mengetahui efektifitas kepemimpinan dalam suatu organisasi. Keputusan yang diambil merupakan pilihan yang diyakini paling tepat dalam menyelesaikan masalah organisasi. Sehingga dalam pelaksanaannya keputusan yang diambil harus dijalankan dengan penuh komitmen dan disertai dengan melaksanakan evaluasi terhadap efektifitasnya.

Pengambilan keputusan yang dilaksanakan di Sidogiri bersifat rasional, logis, dan sesuai dengan sasaran. Keputusan diambil dalam situasi yang serba pasti sebagaimana penjelasan dari salah satu pimpinan Majelis Sidogiri sebagai berikut:

“Keputusan-keputusan yang diambil haruslah bersifat rasional. Maksudnya adalah setiap keputusan yang diterapkan di Pondok Pesantren Sidogiri ini harus mengedepankan kebaikan dalam penyelesaian masalah. Hal ini sudah barang tentu hasil keputusan yang ditetapkan dapat diterima oleh semua pihak dan dapat dijalankan dengan baik. Keputusan yang semacam ini, biasanya kami selalu mempertimbangkan dari berbagai aspek sebelum mengambil suatu kebijakan yang kami anggap sebagai suatu keputusan yang paling tepat (K.05.W.15. 25-06-2011).

Pengambilan keputusan yang telah diuraikan pada subbab sebelumnya menunjukkan bahwa dalam pengambilan keputusan diadakan pemilihan satu alternatif yang dianggap paling tepat untuk memecahkan suatu masalah (di antara berbagai alternatif yang ada), dengan pertimbangan yang matang didasarkan rekomendasi dari Dewan Pengasuh atau Majelis Aly jika masalah tersebut menyangkut strategis Pondok Pesantren, dan apabila ada masalah mikro Pondok Pesantren cukup ditingkat pengurus. Pelaksanaan keputusan kerap kali berjalan lama untuk sampai kepada kesimpulan mengenai apakah keputusan yang diambilnya itu cukup berhasil baik atau sebaliknya.

“Dalam pelaksanaannya selalu dipantau agar jangan terjadi kegagalan yang fatal” (Pengurus, W,009, 25-06-2011).

Kalau dari hasil pemantauan menunjukkan kurang berhasil pelaksanaannya dihentikan, kemudian setelah dievaluasi ternyata memang kurang cocok perlu diantisipasi dengan alternatif pemecahan yang sesuai. Akan tetapi kalau hasil evaluasi ternyata masih relevan maka dilanjutkan lagi pelaksanaannya. Apabila hasilnya menunjukkan positif, maka alternatif tersebut kemudian dijadikan pola pemecahan apabila menghadapi masalah yang serupa.

Di sinilah pembuat dan pengambil keputusan ditingkat Pengasuh, Majelis Aly atau Pengurus dalam mengambil keputusan dan kemungkinan berhasil atau menghadapi resiko gagal.

Efektivitas mekanisme pengambilan keputusan yang dilakukan di Pondok Pesantren Sidogiri, meliputi:

1. Strategi pengambilan keputusan

Strategi pengambilan keputusan yang dilaksanakan di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan meliputi:

a. Optimisme pengambil keputusan

Para pengambil keputusan mempunyai keyakinan bahwa keputusan yang diambil telah sesuai dengan aturan. Oleh karena itu sebelum mengambil keputusan terlebih dahulu para pengambil keputusan telah mempunyai pertimbangan yang matang. Meskipun permasalahannya sederhana, namun tetap diperlukan informasi yang lengkap sebagai upaya untuk memilih dan menentukan alternatif pemecahannya.

b. Cara mengatasi problem

Metode pengambilan keputusan yang telah diuraikan pada subbab faktor-faktor pengambilan keputusan di atas, merupakan perihal yang tepat dalam mengatasi permasalahan. Apabila terjadi permasalahan yang tidak disertai dengan informasi yang lengkap, kompleksnya permasalahan, pemecahan yang tidak tepat, tidak adanya tata tertib yang mengatur dan kepentingan lembaga, maka diperlukan kebijakan pimpinan untuk mengatasi permasalahan tersebut.

c. Kepuasan

Setiap keputusan yang diambil selalu didasarkan atas pertimbangan yang muncul dari aspirasi Santri dan Pengurus. Walaupun masalahnya kompleks dan disertai beragamnya informasi, serta waktu yang cukup, sangat diperlukan untuk dapat memecahkan permasalahan yang dapat memuaskan berbagai pihak.

d. Penyesuaian

Keterbatasan informasi dan kompleksnya permasalahan, tidak menghalangi para pengambil keputusan untuk memecahkan masalah sesuai dengan peraturan dan misi lembaga.

Keempat strategi di atas telah sesuai dengan hasil wawancara kepada Pimpinan Majelis Aly;

“Dalam mengambil keputusan diperlukan teknik, metode serta pendekatan yang cocok dengan permasalahan yang dihadapi oleh pengasuh, pengurus, dan segenap warga pesantren (W.K. 0012, 25-06-2011).

Hal lain yang lebih berpengaruh terhadap efektivitas mekanisme pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan terdiri dari:

1) proses pengambilan keputusan; 2) nilai-nilai dasar; 3) faktor-faktor pengambilan keputusan; dan 4) personalia yang terlibat dalam pengambilan keputusan.

2. Kualitas dan penerimaan keputusan

Kualitas pengambilan keputusan perlu didukung dengan informasi yang akurat seperti halnya di Pondok Pesantren Sidogiri. Pengambilan keputusan yang logis membutuhkan pemahaman tentang masalah dan alternatif pemecahan yang didukung oleh sistem informasi yang baik.

Informasi yang lebih tepat akan menghasilkan keputusan yang lebih baik, oleh karenanya sistem informasi manajemen di pesantren tersebut cenderung berkembang terus semakin lama semakin baik. Kenyataan tersebut ditandai dengan pemakaian alat yang mutakhir, sesuai dengan perkembangan teknologi seperti sistem informasi pesantren yang didukung

dengan komputer sebagai alat dokumentasi dan sistem pengarsipan, kemudian digunakan sebagai pertimbangan dalam pengambilan keputusan.

“Agar analisis kebijakan dalam mengambil keputusan dapat memberikan alternatif yang lebih masalah bagi Santri dan Pesantren diperlukan informasi yang lengkap, aktual, dan cukup up to date (Kusnan, W,001,029, 25-06-2011)

Informasi merupakan hasil olahan data, berarti datanya pun harus lengkap, terpercaya. Setelah diolah menjadi informasi. Keputusan dari segi penerimaan dan dari segi kualitas sama-sama berperan penting dalam menentukan pekerjaan agar hendaknya setiap saat dibutuhkan oleh pemimpin pesantren dapat dilihat. Dengan sistem informasi manajemen yang sistematis di pesantren tersebut maka dengan mudah ditemukan kembali dengan cepat dan akurat, biasanya dalam bentuk file dokumen maupun file komputer.

Suatu keputusan dapat dikatakan efektif atau tidak didasarkan pada penilaian penerimaan (*quality*). Kualitas keputusan dapat diketahui dari tingkatan tertentu dimana faktor yang bersifat teknis dan rasional memegang peran penting dalam memilih alternatif. Penerimaan keputusan (*acceptability*) menunjukkan adanya kebutuhan dan kepatuhan terhadap suatu keputusan.

Kualitas mempunyai ciri yang bersifat obyektif yang sering diukur melalui standar teknis, sedangkan penerimaan cenderung bersifat subyektif penilaiannya, bersifat emosional dan tergantung dari sifat subyek yang bersangkutan.

Diungkapkan kepala sekolah salah satu unit pendidikan Sidogiri:

Temuan penelitian yang disajikan dalam bab ini memuat uraian tentang data dan temuan yang diperoleh melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Uraian data tersebut akan menggambarkan keadaan alamiah dari *setting* penelitian yang dilakukan di Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang sesuai dengan fokus masalah yang telah dirumuskan pada Bab I. Berkaitan dengan hal tersebut, maka paparan data penelitian ini dapat dikemukakan sebagai berikut: (1) Proses pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Darul Ulum, (2) Dasar-dasar yang digunakan dalam pengambilan keputusan di Jombang, (3) Faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan di Pondok Pesantren, (4) Personalia yang dilibatkan dalam pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang, (5) Efektivitas pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Darul Ulum.

A. Proses pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang

Proses pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang sudah menggunakan kaidah-kaidah manajemen modern dalam menentukan alternatif pemecahan masalah.

Pondok Pesantren Darul Ulum telah mempunyai struktur unit-unit yang tersusun sistematis dan setiap individu mempunyai garis kewenangan masing-masing yang sesuai struktur dan tugasnya. Sedangkan proses pengambilan keputusan terkait dengan masalah yang dihadapi oleh Pondok Pesantren baik itu berkaitan dengan masalah pendidikan Pesantren, maupun masalah-masalah internal lainnya. Proses pengambilan keputusan ini selalu berpegang teguh pada inti permasalahan, artinya setiap individu yang mempunyai kewenangan dalam

Berkaitan dengan data tersebut dijelaskan pula oleh salah satu pengurus pondok sebagai berikut;

“Keputusan yang strategis menjadi hak majelis, dan tiap unit dari jenjang pendidikan hanya bisa mengusulkan seperti pengangkatan kepala sekolah, pembukaan unit pendidikan baru.” (P. W0012, 05-06-2011)

Di samping itu Majelis Pimpinan Pondok Pesantren (MPP) juga ikut berperan aktif dalam menentukan kebijakan yang ada hubungannya dengan Pondok Pesantren yang sifatnya makro, dan adapun yang bersifat mikro menjadi hak tiap unit jenjang pendidikan untuk menyelesaikan dan mempertanggungjawabkan, sesuai dengan penjelasan salah satu pengurus MPP Darul Ulum.

“Setiap Unit mempunyai kewenangan penuh dan tetap mempertahankan kepada Majelis. Majelis juga ikut berperan serta dalam mengidentifikasi tujuan dan alternatif pemecahan masalah” (M. A. W.003,06-06-2011).

Ketika peneliti sedang mengikuti musyawarah dalam rangka mengamandemen beberapa peraturan yang sudah tidak cocok lagi diterapkan pada santri ada beberapa hal yang dapat dicatat oleh peneliti; (1) Setiap Kepala Unit menyampaikan aspirasinya, (2) Pengurus memberikan tanggapan, (3) Pengasuh memberikan pengarahan, (4) Informasi yang akurat, (5) Atas persetujuan peserta rapat diambil keputusan, dengan menampung aspirasi dari berbagai pihak (O. 002,05-06-2011)

Dalam upaya meningkatkan kualitas kehidupan pesantren, baik melalui pendidikan maupun pengajaran tetap mendengar dan menampung aspirasi sesuai dengan penjelasan salah seorang ustadz:

“Dalam meningkatkan kualitas pendidikan selalu mendengarkan dan menampung aspirasi dari bawah misalnya dari Santri, Ustadz, pengurus, maupun dari masyarakat sekitar (P. W, 006, 05-06-2011)

Semua aspirasi yang masuk kepada Kepala Unit, baik itu berupa kritik maupun saran ditampung kemudian dimusyawarahkan untuk diambil kebijakan. *Policy* yang diambil senantiasa memperhatikan berbagai tanggapan dari pengurus dan arahan yang diberikan oleh Kyai. Dalam hal ini Kyai sebagai *top leader* di Pondok Pesantren. Kyai selalu memberi penjelasan atau diminta pertimbangan terhadap suatu ketetapan yang telah disepakati dalam musyawarah dewan pengurus.

Kebijakan yang berkaitan dengan peningkatan kualitas pendidikan dan pengajaran mendapat perhatian penuh oleh Kyai. Hal ini dimaksudkan dengan meningkatnya kualitas pendidikan yang diberikan kepada Santri akan berpengaruh pula dalam pencapaian tujuan secara optimal. Kyai selalu terbuka untuk menerima saran dan masukan baik dari masyarakat pesantren maupun dari masyarakat luar Pondok Pesantren.

Kyai sebagai *high policy maker* di Pondok Pesantren dan memegang peranan yang sangat penting dalam mengarahkan serta membawa Pondok Pesantren ke arah yang lebih baik. Keputusan-keputusan yang dikeluarkan oleh Kyai akan mewarnai terhadap perkembangan pesantren di masa yang akan datang. Keputusan yang diambil selalu bersandar pada keinginan Kyai untuk memajukan pesantren yang dipimpinnya. Hal ini didasarkan dari hasil wawancara sebagai berikut:

“Dalam pengembangan pendidikan di Pesantren Jombang ini, keputusan-keputusan yang saya buat didasarkan atas keinginan kita untuk menjadikan Jombang ini sebagai pelopor Pondok Pesantren dalam mengadakan pembaharuan-pembaharuan di dalam bidang pendidikan (K.05.W.14.07-06-2011).

Dalam perumusan ini perlu didukung oleh data-data yang kongkrit yang sesuai dengan hakekat masalah sebenarnya tadi dan kadang-kadang juga perlu kita diskusikan kepada pimpinan pondok dan pengurus pondok yang lain untuk membicarakan alternatif penyelesaian masalah dan mengambil suatu keputusan yang strategis”. (UP.04.W. 09. 07-06-2011)

Dari data tersebut dapat dipahami bahwa proses pengambilan keputusan yang dilaksanakan di Pondok Pesantren Darul Ulum pertama kali yang ditempuh oleh para *decision maker* adalah mengidentifikasi 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 merumuskan alternatif pemecahan masalah dan menetapkan keputusan. Penjelasan ini didasarkan pada petikan wawancara sebagai berikut:

“Setelah kami tahu dan yakin bahwa hal ini yang menyebabkan timbulnya satu masalah yang ada di Pesantren Jombang ini, umpamanya tentang kedisiplinan santri, maka kami beserta pengurus lain mendiskusikannya dan mencari alternatif pemecahan masalah yang terbaik. Jadi musyawarah itu merupakan modal utama kami untuk bersama-sama menyelesaikan masalah dalam mengemban amanah untuk mengadakan pendidikan dan pembelajaran yang ada di Pondok Pesantren ini. Dari hasil musyawarah ini kami membuat suatu keputusan untuk dipatuhi dan dijalankan oleh para Santri”. (U..03.W.09.07-06-2011)

Pada data lain juga dijelaskan bahwa:

“Ketika peneliti bersama Pengurus Pondok dalam satu ruangan kantor Pondok Pesantren Darul Ulum, pada saat ini menunjukkan jam 16.00 wib dan ketepatan para Pengurus Pondok sedang berkumpul dan membicarakan masalah pembinaan disiplin Santri. Pada saat ini peneliti melihat masing-masing Pengurus mengungkapkan pandangan dan gambarannya bagaimana mengatasi disiplin tersebut dengan berbagai macam argumentasi tentang kelebihan dan kelemahan terhadap gagasan yang dilontarkannya, dan pada sisi lain juga terlihat wakil santri yang mengikuti aktivitas ini. Dalam musyawarah ini terlihat pasti adanya pembuatan alternatif pemecahan masalah dan membandingkan antara satu alternatif dengan alternatif yang lain sebelum keputusan diambil”. (O.01.08-06-2011).

Hal ini juga diperkuat oleh penjelasan dari unit pendidikan sebagai berikut:

"Kontrol dan evaluasi sangat diperlukan dalam melaksanakan keputusan sebagaimana telah dilaksanakan oleh Majelis Pimpinan Pondok Pesantren Darul Ulum. Dalam hal ini setiap dikeluarkan keputusan oleh pondok, dalam pelaksanaannya pasti diadakan kontrol dan evaluasi agar supaya dapat diketahui secara pasti hambatan apa yang dapat ditemui dalam pelaksanaan kebijakan tersebut dan bagaimana solusinya lebih lanjut. Proses ini merupakan pengawasan yang dilaksanakan oleh jajaran pimpinan untuk memperoleh data dan informasi terhadap efektifitas terhadap program yang dijalankan demi keberhasilan dan kemajuan pendidikan di Pondok Pesantren". (PP.01.W.2011. 08-06-2011)

Proses pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Darul Ulum berkaitan erat dengan sistem yang ada di pesantren. Sistem manajemen yang ada di Pondok Pesantren sudah tidak lagi menggunakan manajemen tradisional, akan tetapi menggunakan sistem manajemen modern yang telah terstruktur secara sistematis sebagaimana manajemen pada umumnya.

Proses pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Darul Ulum merupakan satu prosedur yang harus dilalui atau ditempuh dalam memilih satu alternatif cara bertindak dengan metode yang efisien sesuai dengan situasi yang terjadi. Oleh karena itu keputusan yang diambil merupakan pilihan yang terbaik dalam memajukan atau menghantarkan unit-unit pada pencapaian tujuan yang diharapkan. Pengambilan keputusan yang dilaksanakan tidaklah muncul secara tiba-tiba, tetapi menggunakan satu proses yang dinamis. Proses yang membuat seorang pemimpin untuk bertindak dan membuat suatu keputusan demi efektifitas suatu unit-unit yang dipimpinnya. Proses pengambilan keputusan yang dilaksanakan di Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Identifikasi Masalah.

Identifikasi masalah merupakan langkah awal yang ditempuh oleh majelis Pemimpin Pondok Pesantren Darul Ulum dalam mengambil

keputusan. Pengidentifikasian ini harus diketahui secara jelas apa yang melatar belakangi timbulnya masalah, bagaimana masalah ini bisa timbul, dalam konteks apa masalah ini muncul, apakah ini isu atau benar suatu permasalahan yang harus segera dicarikan penyelesaian demi efektifitas Pondok Pesantren Darul Ulum yang dipimpinnya. Identifikasi masalah yang dimaksudkan disini adalah mengetahui secara jelas masalah apa yang dihadapi dan tingkat keseriusan masalah itu, serta latar belakang timbulnya masalah. Apabila hal ini sudah diketahui baru ditentukan prioritas penyelesaiannya.

2. Analisis masalah

Analisis masalah merupakan sesuatu yang sangat penting dalam pengambilan keputusan, masalah yang timbul perlu diteliti, perlu dianalisis sebelum membuat suatu keputusan, apakah suatu masalah yang muncul benar-benar membutuhkan penanganan yang serius atau isu belaka. Apabila masalah tersebut serius maka perlu ditentukan batas-batas permasalahannya sehingga penyelesaiannya lebih terfokus selama analisis masalah yang dilakukan oleh Majelis Pimpinan Jombang dibarengi dengan pengumpulan data yang relevan dengan menganalisis sebab akibat timbulnya masalah. Hal ini dilakukan untuk dapat lebih memudahkan dalam penyelesaian masalah sebelum keputusan diambil.

3. Membuat alternatif pemecahan masalah.

Dalam pembuatan alternatif pemecahan masalah yang dilaksanakan oleh Majelis Pimpinan Jombang selalu mengedepankan azas masalah. Dalam hal ini beberapa alternatif dibuat dan dijelaskan pula keuntungan dan

kekurangannya. Selain itu pengalaman yang dimiliki oleh Majelis Pimpinan yang dijadikan sebagai dasar pertimbangan dalam membuat dan mengembangkan alternatif penyelesaian masalah. Alternatif-alternatif yang ditawarkan oleh masing-masing pimpinan dalam musyawarah ditelaah dan di diskusikan mengenai kelemahan dan kekurangannya.

4. Membandingkan dan memilih alternatif yang terbaik.

Untuk mengambil keputusan telah dirumuskan beberapa alternatif pemecahan masalah. Masing-masing alternatif disertakan pula keunggulan dan kelemahannya. Pada kondisi yang semacam ini, Majelis Pimpinan menimbang dan memilih alternatif yang terbaik berdasarkan pemahaman, pengetahuan, dan pengalamannya dalam memimpin Pondok Pesantren. Pemilihan alternatif yang terbaik ini juga memperhatikan dan tidak terlepas dari syari'at Islam yang dijadikan dasar dalam penyelesaian masalah yang ada di Pondok Pesantren baik itu berkenaan dengan pendidikan dan pembelajaran maupun berkenaan dengan penyediaan sarana prasarana yang ada di Pondok Pesantren Darul Ulum.

5. Menetapkan keputusan.

Dari proses tersebut di atas dan melalui pengkajian yang mendalam, keputusan bisa diambil dan ditetapkan dengan tegas oleh Majelis Pimpinan yang berwenang. Penetapan keputusan ini sudah melalui berbagai macam pertimbangan yang hati-hati. Oleh karena itu keputusan yang telah ditetapkan oleh Kyai dihimbau untuk dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

6. Melaksanakan keputusan dan pemberian kontrol.

Tatkala melaksanakan keputusan yang telah ditetapkan oleh Majelis Pimpinan secara terus menerus diadakan monitoring oleh Kyai. Hal ini dilaksanakan untuk mengetahui efektifitas terhadap keputusan yang telah ditetapkannya. Pemberian kontrol yang dimaksudkan untuk memberikan evaluasi maupun bantuan terhadap pelaksanaan tugas dan tanggungjawab yang diemban dalam memajukan Pondok Pesantren yang dipimpinnya.

7. Evaluasi.

Evaluasi terhadap hasil keputusan yang telah ditetapkan merupakan bagian yang terpenting dalam meningkatkan kualitas pembelajaran di Pondok Pesantren Darul Ulum. Keputusan yang telah dijalankan harus diadakan evaluasi secara komprehensif, hal ini dimaksudkan untuk mengetahui efektif atau tidaknya keputusan yang telah diambil. Evaluasi ini juga berguna sebagai bahan masukan Majelis Pimpinan Pondok Pesantren Darul Ulum untuk membuat kebijakan baru atau mempertahankan dan meneruskan keputusan yang telah ditetapkan maupun dapat digunakan dalam membenahi dan menyempurnakan terhadap pelaksanaan hasil keputusan.

B. Dasar-Dasar yang Digunakan Dalam Mengambil Keputusan di Pondok Pesantren Darul Ulum

Setiap generasi ingin mewariskan sesuatu kepada generasi penerusnya, baik berupa produk budaya pada generasi sebelumnya atau mungkin merupakan produk budaya pada zamannya. Pondok Pesantren yang merupakan lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia mempunyai akses yang sangat

besar dalam melaksanakan pendidikan atau mewariskan nilai-nilai budaya yang ada dalam Islam. Dalam mewariskan nilai-nilai budaya inilah sering terbentur pada persoalan-persoalan internal atau eksternal dalam lembaga pendidikan Pondok Pesantren.

Adanya permasalahan yang timbul dan tuntutan penyelesaian masalah, Kyai sebagai *top leader* di Pondok Pesantren memegang peranan yang sangat menentukan dalam pengambilan keputusan, sebagaimana diungkapkan oleh salah seorang Ustadz bahwa: “Keputusan-keputusan dalam pengembangan Pondok Pesantren ditentukan oleh Kyai, kecuali dalam bidang operasional kependidikan kami diberikan wewenang untuk menyelesaikan masalah yang ada” (UH.09.W.19.20-06-2011).

Dasar pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Darul Ulum adalah kemaslahatan umat yang disesuaikan dengan konteks masalah yang dihadapinya. Hal ini sesuai dengan penjelasan Kyai Bahwa:

“Pengambilan keputusan yang ada di Pondok Pesantren Darul Ulum di dasarkan pada masalah yang dihadapi, apakah masalah itu terkait dengan kondisi internal atau eksternal Pondok, ataukah masalah itu terkait dengan pengembangan Pondok maupun peningkatan kualitas pendidikan. Jadi keputusan yang diambil selalu berorientasi pada masalah dan kebutuhan, serta selalu memegang teguh terhadap asas kemaslahatan”. (KP. 02.W.01.20-06-2011).

Selain itu juga dijelaskan bahwa:

“Dasar utama dalam pengambilan keputusan adalah dengan musyawarah, sebagaimana diajarkan oleh syari’at Islam. Kyai sebagai pemimpin Pondok selalu mengadakan musyawarah terhadap pengambilan keputusan-keputusan yang sifatnya umum kecuali yang berkaitan dengan tugas dan wewenang dari masing-masing Kyai, walau demikian kita selalu berpegang pada syari’at Islam dan selalu memandang ke depan, yaitu demi terwujudnya cita-cita bersama dalam mencapai visi dan misi Pondok Pesantren (PP.01. W.01.20-06-2011).

Pengambilan keputusan itu sangat tergantung dari bermacam-macam masalah yang dihadapinya, namun juga sangat tergantung pada individu yang membuat keputusan. Dalam hal ini pengalaman juga memegang peranan yang sangat penting dalam mengambil keputusan sebagaimana dijelaskan dari hasil wawancara sebagai berikut:

“Pengalaman masa lalu juga dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan, sebab dari pengalaman kita dapat belajar untuk memperbaiki kinerja yang kita laksanakan atau setidaknya dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk mengambil keputusan yang lebih bermanfaat”. (KKU.02. W.03.20-06-2011).

Dalam pengembangan pendidikan di Pondok Pesantren Darul Ulum, keputusan-keputusan yang dibuat selalu mengarah pada masa depan dan selalu ada keinginan atau cita-cita dari para Kyai untuk senantiasa dapat bersaing di era global. Hal ini juga sesuai dengan hasil pengamatan peneliti dalam musyawarah di unit pendidikan:

“Ada satu penjelasan dari Kyai, Jombang ini harus mampu tampil ke depan sebagai Pondok Pesantren yang selalu mengadakan perbaikan dan perubahan dalam bidang pendidikan dan pengajaran. Hal ini terbukti dengan adanya pendidikan umum di Pondok Pesantren Darul Ulum mulai dari pendidikan dasar sampai pada jenjang Pendidikan Tinggi Islam”. (P. 01.O.21-06-2011).

Dasar yang digunakan dalam pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang berkaitan erat dengan informasi yang diperoleh para *decision maker* terhadap persoalan-persoalan yang berkaitan dengan berbagai masalah dalam kehidupan Pesantren yang di asuhnya.

Informasi yang dapat dijadikan sebagai bahan dalam pengambilan keputusan adalah informasi yang aktual, faktual, *up to date*, maupun data-data yang bersifat empiris. Kesemua ini mengarah pada visi dan misi Pondok Pesantren. Hal inilah yang dibutuhkan oleh para *decision maker* dalam

pengambilan keputusan yang strategis sesuai dengan sasaran yang bisa berjalan secara efektif dan efisien. Penjelasan ini didukung oleh data sebagai berikut:

“Bahan yang digunakan dalam pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Darul Ulum adalah informasi. Informasi yang didasarkan dari data-data yang akurat itulah yang dibutuhkan oleh Pondok dalam mengambil suatu keputusan. Tanpa adanya informasi yang didukung oleh data maupun fakta yang dapat dipertanggung jawabkan, bagaimana mungkin kita bisa mengambil suatu keputusan sementara data yang kita dapatkan hanya sekedar isu atau kabar belaka”. (K.Kes.13.W.33.21-06-2011)

Selain itu juga dijelaskan bahwa:

“Pengambilan keputusan yang ada di Jombang ini didasarkan dari fakta yang ada, bahwa masalah itu benar-benar terjadi dan harus ada jalan keluar untuk menyelesaikannya. Dalam kondisi yang semacam ini berarti fakta dan data itulah yang digunakan sebagai bahan dalam pengambilan keputusan”. (PP.01.W.04. 21-06-2011).

Dari hasil wawancara tersebut dijelaskan bahwa yang dijadikan bahan dalam pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Darul Ulum adalah informasi. Sedangkan informasi yang dibutuhkan adalah informasi yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah sebagaimana dijelaskan oleh unit alumni bahwa : “..... kita memerlukan informasi yang dapat dipertanggungjawabkan dalam pengambilan keputusan terhadap suatu permasalahan yang terjadi di Pondok Pesantren” (W.K.09.11). Dengan informasi yang dapat dipertanggungjawabkan akan lebih mudah kita mengambil satu keputusan yang sesuai dengan sasaran (W.U. 21-06-2011).

Informasi sebagai bahan pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang diperoleh baik secara internal maupun eksternal sebagaimana dijelaskan dalam hasil wawancara sebagai berikut:

“Informasi yang diperlukan dalam pengambilan keputusan bisa diperoleh secara internal maupun eksternal dari Pondok Pesantren Darul Ulum. Informasi yang relevan dapat digunakan sebagai bahan dalam

pengambilan keputusan. Oleh karena itu setiap informasi yang datang perlu dicek ulang dan diteliti apakah bisa dipertanggungjawabkan atau tidak. Konsekuensinya kalau bisa dipertanggungjawabkan berarti bisa juga digunakan sebagai bahan pengambilan keputusan, begitu juga sebaliknya jika informasi itu tidak bisa dipertanggungjawabkan berarti juga tidak bisa digunakan sebagai bahan pengambilan keputusan“ (W.PP.09. 21-06-2011).

Data tersebut menjelaskan bahwa informasi merupakan bahan yang dapat dipergunakan dalam pengambilan keputusan, akan tetapi dalam menerima informasi tetap perlu adanya seleksi apakah informasi yang diterima itu benar-benar bisa dipertanggungjawabkan atautkah informasi yang datang itu hanya sekedar isu. Untuk mengetahui agar supaya informasi yang diperoleh dapat dipertanggungjawabkan berikut ini dijelaskan dari hasil wawancara sebagai berikut:

“Untuk memperoleh informasi yang mencapai derajat kepercayaan, perlu kita telusuri sumbernya atau kita juga bisa mencari informasi tidak sebatas satu sumber. Langkah ini perlu kita tempuh untuk menjamin bahwa informasi yang kita peroleh benar-benar akurat. Selain itu kita juga bisa mengumpulkan data dan fakta yang terkait dengan informasi yang kita peroleh. Dengan jalan ini informasi yang masuk di Pondok Pesantren Darul Ulum bisa dipertanggungjawabkan kebenarannya dan keputusanpun bisa kita buat untuk beberapa alternatif sesuai dengan informasi yang kita peroleh”. (W.KK. 21-06-2011)

Berdasarkan paparan data tersebut di atas, bahan yang digunakan dalam pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Jombang terdiri dari informasi-informasi yang datang baik secara internal maupun eksternal serta didukung oleh data dan fakta yang bisa dipertanggungjawabkan akan kebenarannya. Selain itu juga masih ada data yang dapat dipergunakan dalam pengambilan keputusan, yaitu data yang bersifat empiris baik berasal dari dokumen maupun berasal dari hasil penelitian para ahli. Temuan penelitian ini didasarkan atas perolehan data sebagai berikut:

Al-Qur'an dan Sunah Rasul. Azas kemaslahatan merupakan faktor yang terpenting dalam pengambilan keputusan, sehingga perhitungan antara baik dan buruk, dilarang atau dianjurkan dalam ajaran Islam selalu diperhitungkan dan diperhatikan sebelum keputusan itu diambil dan diberlakukan dalam sistem pendidikan pesantren di Jombang.

3) Visi dan misi Pondok Pesantren.

Visi dan misi Pondok Pesantren dijadikan sebagai acuan dasar dalam pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Darul Ulum Darul Ulum Jombang. Setiap keputusan yang diambil senantiasa diarahkan pada pencapaian visi dan misi yang diemban oleh Pondok Pesantren. Hal ini disebabkan karena semua aktivitas pendidikan dan pembelajaran yang ada di Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang selalu berproses dan mengarah pada visi dan misi yang telah dirumuskan secara seksama oleh Pondok Pesantren sehingga keputusan-keputusan yang diambil baik dalam menyelesaikan masalah maupun dalam pengembangan Pondok Pesantren baik dari segi kualitas maupun kuantitas harus menunjang dan dapat menghantarkan para Santri untuk turut serta dalam pencapaian visi dan misi Pondok Pesantren.

4) Pengalaman masa lampau.

Pengalaman masa lampau merupakan hal yang sangat penting untuk dipertimbangkan dalam mengambil keputusan. Kesuksesan dan kegagalan yang pernah dialami pada masa yang lalu merupakan sesuatu yang patut dipertimbangkan untuk melangkah pada saat ini maupun di masa yang akan datang. Oleh karena itu keputusan-keputusan yang diambil selalu

Pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang sangat di pengaruhi oleh beberapa aspek yang berkaitan dengan pengembangan Pondok Pesantren tersebut. Sebaliknya pengambilan keputusan itu didukung oleh beberapa fakta yang memadai. Sebenarnya istilah fakta disini perlu dikaitkan dengan data dan informasi sekumpulan fakta yang dikelompokkan secara sistematis disebut data yang kemudian diolah menjadi informasi.

Data yang diperoleh dilapangan meliputi: 1. Keadaan internal unit-unit Pondok Pesantren Darul Ulum, 2. Keadaan eksternal unit-unit Pondok Pesantren, 3. Kewibawaan kepribadian dan kecakapan pimpinan unit pendidikan atau pesnatren dalam mengambil keputusan, 4. Evaluasi (Pengurus, W,001,013,23-06-2011).

1. Keadaan Internal Unit-unit Pondok Pesantren Darul Ulum

Keadaan internalal unit-unit sangat berpengaruh terhadap pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang. Faktor- faktor internal unit-unit ini meliputi: a. Kedudukan seseorang dalam struktur unit-unit, b. Kecakapan pengambil keputusan (pendekatan, metode dan teknik pengambilan keputusan), c. Dana yang tersedia, d. Tersedianya informasi yang jelas, serti dalam komputer dan dokumen (P, W,008, 23-06-2011).

a. Kedudukan seseorang dalam struktur unit-unit

Sebagaimana yang akan dijelaskan di sub bab Personalia yang dilibatkan dalam pengambilan keputusan pada (halaman; 135-138)

b. Kecakapan pengambil keputusan (pendekatan, metode dan teknik pengambilan keputusan)

Proses pengambilan keputusan yang dilaksanakan di Pondok Pesantren Darul Ulum selain menggunakan pendekatan rasionalitas juga menggunakan pendekatan sistem unit-unitonal. Pada pendekatan sistem unit-unitonal ini menitik beratkan pada struktur unit-unit yang ada di Pesantren. Pada struktur unit-unit tersebut setiap pemimpin mempunyai garis kewenangan masing-masing sebagaimana terlihat pada gambar 4.3 tersebut di atas. Pada model pendekatan ini setiap pemimpin dalam unit pendidikan yang ada di berikan kewenangan mengambil keputusan secara operasional pada bidang yang menjadi amanahnya. Penjelasan ini didasarkan atas data sebagai berikut:

“Kami diberikan amanah oleh yayasan untuk mengelola lembaga pendidikan ini, sebagai kepala sekolah diberikan kewenangan untuk menyelesaikan segala permasalahan yang ada, dan tentu saja kami juga mempunyai kewenangan untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan operasional pendidikan yang ada. Dalam proses pengambilan keputusan biasanya kami melibatkan para guru untuk berpartisipasi dalam menyumbangkan pemikiran dan saran dalam penyelesaian masalah yang ada” (KS.09.W.19. 23-06-2011).

Pendekatan unit-unitonal yang diterapkan di Pondok Pesantren selain mendelegasikan pengambilan keputusan pada setiap pimpinan unit, proses pengambilan keputusan pada sistem unit-unit ini selalu mengedepankan azas unit-unitonal, sebagaimana dijelaskan dalam cuplikan wawancara sebagai berikut:

“Pengambilan keputusan yang kami laksanakan dalam pengembangan lembaga pendidikan ini lebih sering menggunakan sistem musyawarah dalam mencapai suatu mufakat karena hasil keputusan yang telah disepakati secara bersama akan lebih mudah untuk dipertanggungjawabkan dan dilaksanakan, kecuali dalam hal-hal tertentu dengan sifatnya mutlak dan tidak terlalu benar kami menggunakan otoritas pimpinan untuk mengambil suatu keputusan yang didasarkan

inisiatif pengetahuan dan pengalaman yang kami miliki.
(PP.01.W.02. 23-06-2011)

Data tersebut, menunjukkan bahwa pendekatan individual juga ada dalam pengambilan keputusan yang dilaksanakan atau ditempuh oleh pimpinan melalui pertimbangan-pertimbangan tertentu. Pertimbangan yang dimaksudkan adalah adanya tuntutan yang mendesak tersebut dimungkinkan seorang pimpinan mampu menyelesaikannya atas dasar inisiatif, pengetahuan, dan pengalaman yang dimilikinya. Oleh karena itu dari data yang ada, keputusan yang diambil selalu menggunakan satu pendekatan yang bertumpu pada permasalahan yang dihadapi . Apakah keputusan harus diambil melalui hasil musyawarah maupun keputusan itu diambil dan diputuskan oleh pembuat kebijakan masing-masing dalam pimpinan unit unit-unit di Pondok Pesantren Darul Ulum.

Kegiatan yang dilakukan oleh setiap unit-unit diharapkan dapat berjalan dengan lancar, tanpa mengalami suatu hambatan apapun. Tetapi dalam prakteknya selalu ada sejumlah masalah atau kendala yang dihadapi sehingga tujuan tidak selalu dapat tercapai dengan mulus. Oleh karena itu pertama-tama yang harus dilakukan dalam pengambilan keputusan adalah upaya untuk mengetahui masalah yang sebenarnya baru kemudian menentukan pendekatan, metode, dan tehnik penyelesaiannya.

1)Metode Pengambilan Keputusan di Pondok Pesantren Darul Ulum

Pendekatan dalam pengambilan keputusan dapat dipahami sebagai kerangka berfikir seorang pemimpin dalam mengambil

suatu keputusan yang dapat bermanfaat bagi unit-unit. Sedangkan metode merupakan alat dalam melaksanakan pendekatan yang ada, oleh karena itu metode yang dimaksudkan adalah cara yang bersifat operasional dalam proses pengambilan keputusan.

Cara pengambilan keputusan yang digunakan di Pondok Pesantren dengan menggunakan metode *problem solving* atau penyelesaian masalah. Dalam penyelesaian masalah ini diawali dengan adanya identifikasi kasus, pengumpulan data atau fakta dan keputusan diambil berdasarkan data-data yang ada. Dalam hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara sebagai berikut:

“Berbicara masalah metode pengambilan keputusan di Pondok Pesantren ini biasanya lebih cenderung menggunakan metode *problem solving*. Dalam metode ini pertama kali yang dilakukan adalah mengidentifikasi masalah atau memahami terlebih dahulu latar belakang timbulnya masalah kemudian kami berupaya mengumpulkan data yang berkaitan erat dengan masalah-masalah yang timbul di Pondok Pesantren Darul Ulum. Setelah data terkumpul baru kita memikirkan tentang alternatif penyelesaian masalah sebelum membuat keputusan. Jadi keputusan diambil didasarkan pada alternatif penyelesaian masalah yang dianggap mempunyai dampak penyelesaian yang terbaik”. (K.05.W.13. 23-06-2011)

Dalam hal ini juga didukung oleh penjelasan informan yang lain bahwa:

“Proses pengambilan keputusan yang dilaksanakan di Pondok Pesantren Darul Ulum cenderung menggunakan metode penyelesaian masalah, metode ini digunakan sebagai cara untuk mencapai efektifitas dalam mengatasi kesulitan yang dihadapi. Penyelesaian masalah yang dilaksanakan ini bisa menggunakan pendekatan individual maupun pendekatan kelompok tergantung terhadap tipe masalah yang dihadapi. (UH.09.W.19. 23-06-2011)

metode ini lebih memfokuskan pada pembahasan dalam mengambil keputusan untuk menyelesaikan suatu masalah yang bersifat komprehensif agar supaya keputusan yang telah diambil atau ditetapkan dapat dijalankan secara efektif dan efisien.

2) Pendekatan dalam Pengambilan Keputusan

Dalam pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Darul Ulum ada beberapa pendekatan yang selalu digunakan oleh para *decision maker*. Pendekatan yang dimaksudkan adalah pendekatan kognitif sebagaimana dijelaskan dalam hasil wawancara sebagai berikut:

“Biasanya, dalam proses pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Darul Ulum cenderung menggunakan suatu pendekatan rasional. Oleh karena itu segala permasalahan yang timbul selalu dicarikan sebab akibatnya mengapa masalah ini muncul dan bagaimana solusi penyelesaiannya. Pada proses inilah kita selalu mengedepankan azas rasionalitas dalam penyelesaian masalah”. (KP.06.W.18.17-03-02).

Demikian juga diungkapkan oleh Kepala Sekolah di salah satu unit pendidikan Jombang yang menjelaskan bahwa:

“Keputusan yang diambil merupakan hasil pertimbangan dan pemikiran yang matang dari penyelesaian masalah yang ada. Oleh karena itu pada proses pengambilan keputusan terlebih dahulu harus dapat diketahui sebab akibatnya, setelah itu baru kita kumpulkan data dan kita analisis baru keputusan kita tetapkan dengan mempertimbangkan keefektifannya dan penuh keyakinan apa yang telah kita putuskan dapat dijalankan seefektif mungkin”. (KS.09.W.19.18-03-02).

Pendekatan kognitif yang selalu mengedepankan azas rasionalitas dalam pengambilan keputusan merupakan usaha yang ditempuh oleh para pengambil kebijakan di Pondok Pesantren Darul

mendalam terhadap orang lain yang peduli akan perkembangan Pondok Pesantren.

d) Pendekatan relegius

Pendekatan relegius ini merupakan pendekatan yang terpenting dalam pengambilan keputusan di pesantren, pertimbangan agama akan memberikan dukungaaan dan lebih mendominasi dalam pengambilan keputusan di pesantren. Jadi pertimbangan yang baik dan berdasarkan asas dasar ajaran Islam senantiasa diperhatikan dan menjadi pertimbangan utamanya dalam membuat semua keputusan baik yang berkaitan dengan pendidikan maupun yang berkaitan dengan kepesantrenan

3) Teknik Pengambilan Keputusan di Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang

Teknik pengambilan keputusan merupakan cara yang lebih spesifik yang digunakan oleh *decision maker* dalam proses pengambilan keputusan. Dalam hal ini berbeda dengan metode yang merupakan alat dalam mengolah data sedangkan tehnik merupakan alat dalam mengumpulkan data. Oleh karena itu antara pendekatan, metode dan tehnik merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan dalam proses pengambilan keputusan.

Selama proses penelitian berlangsung di Pondok Pesantren Darul Ulum, baik melalui wawancara, dokumentasi, maupun observasi, peneliti menemukan beberapa tehnik yang dapat digunakan dalam pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Darul Ulum. Tehnik yang dimaksudkan dapat diambil dari hasil petikan wawancara sebagai berikut:

“Berbicara masalah teknik pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Darul Ulum, menurut hemat saya kita selalu menggali gagasan-gagasan yang dimunculkan dari berbagai

pihak, kendatipun Kyai mempunyai otoritas untuk memutuskannya sesuai dengan kewenangannya. Akan tetapi gagasan-gagasan dari berbagai pihak perlu dihimpun sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan suatu keputusan (PP.01.W.02.05-10-01).

Dalam proses pengambilan keputusan yang dilaksanakan di Pondok Pesantren Darul Ulum juga menggunakan tehnik wawancara. Ini biasanya digunakan untuk menggali tentang berbagai data yang terkait dengan masalah yang dihadapi sebagaimana dijelaskan dalam data sebagai berikut:

“Tehnik pengambilan keputusan yang saya laksanakan adalah dengan menggunakan tehnik wawancara, karena dengan wawancara kita dapat menggali data secara mendalam terkait dengan masalah yang kita hadapi”. (U.03.W.09.20-2011-01)

Dalam situasi lain juga dijelaskan oleh Kyai bahwa :

“Tehnik yang digunakan dalam pengambilan keputusan itu bermacam-macam sesuai dengan tingkatan dan jenis masalah yang dihadapi, adakalanya Kyai itu harus memutuskan sesuai dengan kewenangannya masing-masing tanpa melalui musyawarah. Dalam hal ini dibutuhkan pengetahuan dan wawasan yang luas serta berorientasi pada masa depan. Disamping itu musyawarah tetap diperlukan apabila masalah itu mencakup keputusan kolektif dalam unit-unit. Hal ini disebabkan karena Pondok Pesantren Darul Ulum sudah mempunyai unit-unit yang modern, sehingga keputusan-keputusan yang dihasilkan harus diambil secara bijaksana, selain itu kita juga selalu mendengarkan aspirasi dari bawah lengkap dengan gagasan-gagasan mereka tentang bagaimana kita memajukan Pondok Pesantren Darul Ulum. Dan tentang evaluasi kinerja para Staf yang ada di Jombang Apakah kita harus mengganti pimpinan dalam unit pendidikan tertentu dan kalau diganti harus ditentukan siapa penggantinya. Hal ini membutuhkan pengkajian yang mendalam dan informasi serta wawancara dengan berbagai pihak yang terkait atau yang bisa memberikan informasi tentang hal tersebut (K.05.W.13.15-02-02)

Dari data-data tersebut di atas menunjukkan bahwa keputusan-keputusan yang diambil di Jombang pada prosesnya perlu menggunakan teknik penggalan gagasan, wawancara, dan musyawarah. Selain itu masih ada teknik yang digunakan para *decision maker* dalam mengambil keputusan. Teknik yang dimaksudkan adalah teknik konsultatif. Dalam teknik ini bermula dari satu tradisi pesantren yang menganggap bahwa seorang Kyai adalah *central figure* yang menjadi tumpuhan harapan, harapan dari para Santri sehingga Kyai dipandang lebih arif dan bijaksana dalam membuat keputusan dari segala macam permasalahan yang terjadi di Pondok Pesantren. Hal ini didasarkan dari hasil wawancara sebagai berikut:

“Sebelum kita mengambil keputusan, kadang-kadang kita berkonsultasi terlebih dahulu kepada Kyai untuk meminta pertimbangan dan nasehat. Apakah keputusan yang akan kita ambil itu dapat dijalankan dan bermanfaat atau tidak. Jika dalam hal ini Kyai tidak mengizinkan dengan pertimbangan tertentu, maka keputusan yang sudah kami rencanakanpun tidak jadi ditetapkan atau dijalankan (PP. 02.W.03.05-10-01).

Teknik pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Darul Ulum Teknik pengambilan keputusan merupakan cara yang lebih spesifik yang digunakan oleh *decision maker* dalam proses pengambilan keputusan. Dalam hal ini berbeda dengan metode yang merupakan alat dalam mengolah data, sedangkan teknik merupakan alat dalam mengumpulkan data. Selama proses penelitian berlangsung, peneliti menemukan bahwa teknik yang digunakan

Faktor eksternal unit-unit dari setiap unit-unit dapat dijelaskan sebagai berikut : Apapun bentuknya berupa lembaga, kelompok, atau berupa unit-unit tradisional berada di tengah warga masyarakat, sebab unit-unit tanpa masyarakat tidak akan dapat dipertahankan hidupnya. Adanya unit-unit seperti Pondok Pesantren Darul Ulum, keberadaannya justru saling membutuhkan antara masyarakat luas maupun terbatas, berarti pesantren tersebut tidak terlepas dari pengaruh lingkungan dan sebaliknya sesuai dengan pendapat salah satu pengasuh:

Kerjasama Pondok Pesantren dengan masyarakat memang dibutuhkan diantaranya dalam bidang penerapan peraturan Pesantren, bila masyarakat tahu ada Santri yang melanggar melaporkan kepada pengurus (Pengurus, W,001,018,06 Juni 2011).

Mungkinkah pengaruh dan peranan lingkungan terhadap suatu unit-unit, dari sini dapat kita ketahui bahwa Pondok Pesantren Darul Ulum merupakan bagian dari suatu sistem yang lebih luas lagi dimana masyarakat sebagai keseluruhan dari suatu sistem yang disebut lingkungan unit-unit, dalam kegiatannya dapat dikemukakan bahwa ternyata lingkungan mampu mempengaruhi fungsi dan kebijakan dalam suatu unit-unit seperti wawancara dibawah ini :

“Lingkungan merupakan salah satu komponen yang dapat mempengaruhi kebijakan yang diambil oleh Pesantrenya seperti halnya partisipasi masyarakat pada Pondok Pesantren” (Pengurus, W006, 019, 06 Juni 2011).

Mengapa lingkungan penting bagi suatu unit-unit karena, lingkungan juga karena lingkungan dapat dijadikan sumber yang dibutuhkan oleh suatu unit-unit disamping lingkungan ikut berperan serta menjaga terhadap kelompok lain yang merugikan sesuai dengan

Universitas Darul 'Ulum, kepemimpinan dipegang oleh lembaga Majelis Pimpinan Pondok Pesantren Darul 'Ulum, di Universitas Darul 'Ulum dipegang oleh pimpinan Yayasan dan Rektorium. Sedangkan di tareqhat dipegang oleh Al-Mursyid.

Adapun Kepemimpinan pada periode baru fase II di Pondok Pesantren Darul 'Ulum secara kolektif berada dalam lembaga Majelis Pimpinan Pondok Pesantren yang personalianya disusun secara struktural berdasar keilmuan dan senioritasnya. Lengkapnya adalah sebagai berikut :

Berikut ini tahap perencanaan yang disajikan dalam matrik:

Aspek Temuan Komponen Struktur MPP Pondok Pesantren Darul Ulum	1	2	3	4	5	6	7	8
1. MPP Darul Ulum (Majelis Pimpinan Pondok Darul Ulum)	√	√	√	√	√	√	√	√
2. Ketua Umum/Ketua Bidang Khusus/Koordinator Pendidikan: KH. A. DIMYATI ROMLI, SH.	√	√	√	√	√	√	√	√
3. Sekretaris Umum : Drs. KH. CHOLIL DAHLAN	√	√	√	√	√	√	√	√
4. Bendahara Umum : Drs. ZA'IMUDDIN WIJAYA AS'AD SU.	√	√	√	√	√	√	√	√
5. Koord. Alumni dan Ikappdar : KH. A. TAMIM ROMLY, SH.MSi	√	√	√	√	√	√	√	√
6. Koord. Kesra dan Olah Raga : Drs. H. MUH. IQBAL HASYIM	√	√	√	√	√	√	√	√
7. Koord. Kamtib : ROHMATUL AKBAR, ST.	√	√	√	√	√	√	√	√
8. Koord. Pengajian dan Kepondokan: M. HAMID BISHRI, SE. Msi	√	√	√	√	√	√	√	√
9. Koord. Penelitian & Pengembangan Sarpras : Dr. H. M. ZULFIKAR AS'AD, MMR.	√	√	√	√	√	√	√	√
10. Biro Kesekretariatan Pesantren Darul Ulum			√		√		√	
11. Biro Keuangan Pesantren Darul Ulum						√		
12. Biro Pendidikan	√			√				√
13. Biro Alumni dan Ikapdar								√
14. Biro Kesra dan Olah raga				√				√
15. Biro Kamtib				√				
16. Biro Pengajian dan Kepondokan	√		√				√	
17. Biro Penelitian dan Pengembangan Sarpras	√		√		√	√		

Keterangan :

- a. **Komponen struktur Majelis Pimpinan Pondok Pesantren Darul Ulum dan unit-unit Lembaga Pondok Pesantren Darul Ulum adalah bagian yang terdapat dalam struktur Pondok Pesantren.**
- b. **Aspek temuan :**
 1. **Sasaran;**
 2. **Kebijaksanaan;**
 3. **Prosedur;**
 4. **Peraturan yang ditetapkan;**
 5. **Program kerja;**
 6. **Budget/anggaran penerimaan dan pengeluaran;**
 7. **Cara melaksanakan metode;**
 8. **Seleksi.**

Pada tahap perencanaan ditemui 8 aspek sebagaimana disajikan dalam matrik di atas, yaitu tujuan, kebijaksanaan sebagai bimbingan berfikir dalam menentukan keputusan; pemilihan cara bertindak dan berhubungan dengan beberapa kegiatan yang akan dilaksanakan; prosedur peraturan yang telah di jalankan.

Bentuk kepemimpinan yang dilakukan di Pondok Pesantren Darul Ulum dapat dijelaskan dari hasil wawancara sebagai berikut:

“Kepemimpinan yang ada di Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang ini sudah terstruktur dalam bentuk sistem organisatoris yang bermuara pada majelis pimpinan. Dalam Majelis Pimpinan ini yang menjadi Ketua Umum adalah KH. Dimiyati Romli, SH, Wakil Ketua I Drs. KH. Kholil

Dahlan, Wakil Ketua II Drs. Zaimuddin Wijaya As'ad, M.Sc. beliau yang memegang kendali tertinggi dalam keberlangsungan dan kemajuan Pondok. Jadi keberlangsungan dan kemajuan Pondok Pesantren Darul Ulum ini sangat ditentukan oleh berbagai macam kebijakan yang dikeluarkan oleh Majelis Pimpinan” (SUW.07.02-07-2011).

“Majelis Pimpinan yang ada di Jombang mempunyai peranan yang strategis dalam memajukan Pondok Pesantren. hal ini disebabkan karena yang menjadi *top leader* di Pondok Pesantren ini, sehingga keputusan-keputusan yang diambil dan dikeluarkannya pasti akan dipatuhi dan dilaksanakan dengan baik”. (PP.01.W.11. 02-07-2011).

“Sistem kepemimpinan yang ada di Pondok Pesantren Darul Ulum ini menggunakan sistem kepemimpinan kolektif. Dalam hal ini ditandai dengan adanya Majelis Pimpinan Pondok Pesantren yang merupakan Lembaga Tertinggi yang terdiri dari generasi penerus pendiri Jombang, sehingga keputusan-keputusan yang dibuat adakalanya sifatnya kolektif berdasarkan hasil musyawarah Majelis Pimpinan dan ada juga yang bersifat personal sesuai dengan garis kewenangan masing-masing anggota Majelis”. (U.03.W.02.07-2011).

Data tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan yang ada di Jombang telah menggunakan sistem unit-unitonal dan adakalanya bersifat *personel* sesuai dengan garis kewenangan masing-masing anggota Majelis Pimpinan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya untuk bersama-sama mengadakan pendidikan dan memajukan Pondok Pesantren.

Kyai sebagai pemimpin pesantren mempunyai sifat kharismatik dikalangan Santri dan Masyarakat sekitar. Sifat ini muncul karena kemampuan Kyai dalam menyelesaikan segala permasalahan yang ada di Pesantren. Hal ini didasarkan dari data penelitian sebagai berikut:

“Sifat kharismatik Kyai muncul karena kealiman, kedalaman, dan penguasaan ilmu agama dan pengetahuan yang dimiliki oleh Kyai serta keberhasilan Kyai dalam menyelesaikan segala permasalahan yang tertumpu padanya, selain itu juga karena adanya sifat paternalistik yang dimiliki oleh Kyai dalam membangun dan mengembangkan pendidikan yang ada di Pondok Pesantren Darul Ulum ini” (PP.01.W.002.03-07-2011)

6	HM. HAMID BISHRI, SE, M.Si	Koord. Pengajian & Kepondokan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mengkoordinasi penyelenggaraan pengajian. ▪ Menangani kegiatan asrama 	2001
7	ROHMATULAKBAR,ST	Koord. Keamanan/Ketertiban	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mengkoordinasi seluruh kegiatan keamanan & ketertiban ▪ Membawahi Keamanan & Satuan Keamanan 	2008
8	Dr. HM. ZULFIKAR AS'AD, MMR	Koord. Penelitian & Pengembangan Sarpras	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menangani Pengembangan dan Pembangunan Pondok 	2011

Tabel 4.1 : Pembagian Tugas Majelis Pimpinan Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang. (Dokumentasi, MPP 2011).

Dari pembagian tugas dan kewenangan dari masing-masing pimpinan Pondok Pesantren Darul Ulum tersebut di atas, kelangsungan, kemajuan, dan perkembangan Pondok Pesantren sangat ditentukan, sebagaimana dijelaskan dalam petikan wawancara sebagai berikut:

“Secara organisatoris, perkembangan, kelangsungan, dan kemajuan Pondok Pesantren sangat ditentukan oleh Majelis Pimpinan Pondok Pesantren. Karena beliau adalah yang menjadi tumpuhan harapan dari para Santri maupun bagi para Pendidik yang ada di Jombang. Sehingga kebijakan-kebijakan yang dikeluarkannya akan dapat mewarnai perkembangan Pondok Pesantren ini dimasa yang akan datang (Ustadz, 03-07-2011).

Pondok Pesantren sebagai satu lembaga pendidikan yang didirikan oleh Kyai dalam pengelolaannya sangat dipengaruhi oleh kapabilitas Kyai sebagai ilmuwan, sebagai orang yang ahli dalam bidang agama dan ditambah dengan penguasaannya tentang ilmu pengetahuan pada umumnya. Sehingga perkembangan Pondok Pesantren sangat dipengaruhi dari keahlian seorang Kyai dalam memenej Pesantren yang dipimpinnya. Hal ini sesuai dengan petikan wawancara sebagai berikut.”...kemampuan, keahlian, dan kharisma

yang dimiliki oleh seorang Kyai sangat menentukan terhadap pertumbuhan dan perkembangan Pondok Pesantren yang dipimpinnya (Pengurus MPP, 2011). Data ini menunjukkan bahwa Pengelolaan Pesantren sangat dipengaruhi oleh kapabilitas Kyai sebagai pendiri pesantren.

Manajemen Pesantren Darul Ulum Jombang menggunakan pendekatan manajemen modern pada umumnya. Hal ini terbukti karena juga menerapkan fungsi-fungsi manajemen mulai dari *planning, organizing, actuiting, dan controlling*. Dalam hal perencanaan yang dilaksanakan di Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang terkait erat dengan melaksanakan pendidikan maupun pembangunan yang dilaksanakan di lingkungan Pesantren. Dalam hal pendidikan harus direncanakan secara sistematis baik berkenaan dengan program pendidikan maupun terkait dengan pembiayaan yang ada sebagaimana dijelaskan dalam hasil wawancara sebagai berikut:

“Dalam hal pembelajaran, kita memang harus merencanakan secara matang baik berkenaan dengan kurikulum yang kita pakai maupun kitab-kitab Islam klasik yang dijadikan sebagai bahan ajar beserta dengan ustadz-ustadznya maupun jadwal dalam pembelajarannya, Sebab kalau tidak direncanakan dan dijadwalkan dengan baik bagaimana mungkin kita bisa mengontrol terhadap efektifitas pelaksanaannya (Unit bidang Pendidikan, 2011).

Berkaitan dengan perencanaan dan unit-unit yang ada di Pondok Pesantren Darul Ulum yang dilaksanakan dengan sistem modern dan terstruktur secara jelas, sebagaimana terlihat dalam pembagian program kerja tahunan majelis pimpinan Pondok Pesantren pada tabel 4.2 sebagai berikut:

Tabel 4.2 Pembagian Program Kerja Tahunan Majelis Pimpinan

Bentuk kegiatan Minggu Ke	Juli	Agustus	September	Oktober	November	Desember	Januari	Pebruari	Maret	April	Mei	Juni	Pelaksana
Rapat Yayasan	III	III	III	III	III	III	III	III	III	III	III	III	Sekret
Rapim Sekolah	IV	IV	IV	IV	IV	IV	IV	IV	IV	IV	IV	IV	
Penyelesaian Pendaftaran		I,II			III								
Peninjauan Program						IV						II	MPP
Perbaikan/Penambahan Lokal						I-II III						I sd IV	MPP

Selain itu juga di dukung oleh hasil wawancara sebagai berikut:

“Pengawasan itu selalu kami laksanakan walaupun sifatnya insidental, selain itu kami juga memberikan kepercayaan penuh kepada masing-masing pimpinan di unit pendidikan yang ada di Pesantren Darul Ulum Jombang ini untuk dapat menjalankan lembaga yang dipimpinnya dengan baik dan seefektif mungkin. Dalam hal ini salah satunya pemberian kontrol terhadap efektivitasnya “(KP.06.W. 03-07-2011).

Dasar tersebut menunjukkan bahwa dalam mengelola pendidikan yang ada di Jombang juga menerapkan sistem *controlling* dalam optimalisasi pencapaian keberhasilan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Dalam hal ini peneliti juga melihat secara langsung bahwa salah satu pimpinan di tiap unit pendidikan terlihat kepala sekolah mengecek masing-masing kelas untuk mengamati efektivitas pembelajaran yang sedang dilaksanakan. Selain itu peneliti juga menjumpai Kyai secara sepintas melaksanakan pengamatan terhadap efektivitas pembelajaran di Pondok (Observasi, 07 Juli 2011).

Personalia yang terlibat dalam pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang sangat bervariasi sesuai dengan konteks masalah yang dihadapi, kewenangan dari masing-masing personalia dalam mengambil keputusan maupun otoritas Kyai sebagai pengasuh Pondok Pesantren. Dalam hal ini keterlibatan personalia dalam pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang dapat dijelaskan dari hasil wawancara sebagai berikut:

“Personalia yang terlibat dalam pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Darul Ulum sudah tergambar dari struktur unit-unit yang ada. Setiap personalia mempunyai kewenangan masing-masing sesuai dengan tugas dan tanggungjawab yang dipercayakan kepadanya. Jadi keterlibatan mereka dalam pengambilan keputusan merupakan satu kepercayaan yang diamanahkan oleh Kyai sebagai pimpinan tertinggi di Pondok Pesantren untuk turut serta mengelola Pondok dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan” (K.05.W.13.07-07-2011).

struktur unit-unit dan tidak menyimpang dari visi dan misi Pondok Pesantren” (K.05.W.14. 07-07-2011).

Hak dan kewajiban para pengambil keputusan meliputi ; (a) Hak dan kewajiban MPP Darul Ulum, (b) Hak dan kewajiban pengasuh; (c) Hak dan Kewajiban Kepala Unit.

a. Hak dan kewajiban MPP DU (Secara Keseluruhan/komprehensif)

Majelis Pimpinan Pondok Pesantren (MPP) adalah Lembaga Tertinggi di lingkungan Pondok Pesantren Darul Ulum. Lembaga ini memiliki kewenangan :

- 1) Menentukan kebijaksanaan umum dan mendasar arah pengajian, pengajaran dan pendidikan di Darul Ulum.
- 2) Menentukan Kebijaksanaan penggalian dana dan pengelolaan dana di seluruh Unit Asrama, Madrasah serta Sekolah. (D.04. MPP. 2011)

b. Hak dan kewajiban Pengasuh (Tingkat Asrama):

- 1) Menetapkan Garis Garis Besar Pondok Pesantren, yang sesuai dengan maksud dan cita-cita.
- 2) Dapat membatalkan (veto) keputusan-keputusan pengurus yang bertentangan dengan Garis-Garis Besar Pondok dalam membuat keputusan sama seperti atau dapat merugikan nama baik Pondok Pesantren Darul Ulum (D.04. MPP. 2011)

c. Hak dan Kewajiban Kepala Unit

- 5) Mengkoordinasikan santri di daerah masing-masing.
- 6) Menghimpun dan menyampaikan permasalahan di daerahnya kepada pengurus.

- 7) Mensosialisasikan melaksanakan peraturan / tata tertib, kesehatan, kebersihan.
- 8) Berhak mendapatkan pendidikan dan pengajaran, tempat tinggal, santunan bagi yang memerlukan.(D. MPP.2011)

Personalia yang terlibat dalam pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang adalah: 1). MPP (Majelis Pimpinan Pondok Pesantren Darul Ulum), 2). Pengasuh Pesantren, dan 3). Kepala Unit-unit di bawah wilayah Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang.

3. Otoritas Kyai sebagai Pengasuh Pondok Pesantren.

Kyai sebagai pemimpin tertinggi (*top leader*) di Pondok Pesantren mempunyai otonom dalam pengambilan kebijakan untuk pengembangan dan memajukan pesantren yang dipimpinnya. Semua kegiatan yang dilaksanakan di Pondok Pesantren harus mendapatkan restu atau izin dari Kyai sehingga Kyai dijadikan sebagai *high policy maker* (pembuat keputusan tertinggi) di Pesantren. Kyai juga dijadikan sebagai tumpuhan harapan kembalinya segala permasalahan yang dihadapi di Pesantren untuk mendapatkan kebijakan penyelesaian yang dijadikan pegangan pengurus, Ustadz dan Santri di Pesantren yang dipimpinnya.

Keterlibatan personalia terkait dengan otoritas Kyai di Pondok Pesantren dalam pengambilan kebijakan tetap dipandang penting karena personalia itu sendiri yang secara langsung melaksanakan kebijakan yang dikeluarkan oleh Kyai sebagaimana dijelaskan dari petikan wawancara sebagai berikut:

“Dalam pengambilan keputusan seyogianya personalia senantiasa dilibatkan, hal ini disebabkan karena kita sebagai personalia yang harus melaksanakan kebijakan itu. Oleh karena itu walaupun Kyai mempunyai otoritas dalam mengambil kebijakan atau membuat suatu keputusan, tapi perlu diingat bahwa Pondok Pesantren ini sudah menggunakan manajemen modern yang dalam Kepengurusan Pesantren tidak lagi bersifat personal, akan tetapi sudah menjurus pada impersonal. Artinya sudah ada pendelegasian sebagian tugas dan wewenang Kyai kepada personalia”. (PP.01.W.03. 07-07-2011)

Selain data tersebut juga dijelaskan oleh unit bidang pendidikan bahwa:

“Dalam pengembangan pendidikan yang ada di Jombang ini selalu mengedepankan adanya inovasi pendidikan, sehingga keputusan-keputusan yang diambil harus bersifat logis, dan sesuai dengan sasaran. Maksudnya disini adalah dalam mengembangkan pendidikan selalu mempertimbangkan asas agama, kebutuhan masyarakat,. Sehingga lembaga pendidikan yang ada di Jombang ini bersifat kompleks mulai dari Pendidikan Dasar sampai pada Ma’had Aly, (KKP.10.W.30. 07-07-2011).

“Setiap personalia yang menjabat di tiap-tiap unit pendidikan tidak diperkenankan merangkap jabatan dengan jabatan lain di lingkungan Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang”. (TU.DU.11.W.30. 07-07-2011).

Dalam hal pendidikan, Jombang sebagai Pondok Pesantren mempunyai lembaga pendidikan yang sangat memadai dalam pengembangan ilmu pengetahuan pada saat ini. Sedangkan perkembangan akhir Pondok Pesantren Darul 'Ulum lihat bentuk-bentuk Lembaga pendidikan ini dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.1(Kabag MPP, W001,02-07-2011).
Lembaga Pendidikan DU Jombang

JENIS PENDIDIKAN FORMAL

1. MIN Darul Ulum
2. MTs N Darul Ulum
3. Mts PK Darul Ulum
4. SLTP 1 Darul Ulum
5. SLTP N 3 Darul Ulum
6. MAN Darul Ulum
7. MAK Darul Ulum
8. SMA 1 Darul Ulum
9. SMA 2 Darul Ulum unggulan BPPT
10. SMA 3 Darul Ulum
11. SMK 1 Darul Ulum
12. SMK 2 Darul Ulum
13. SMK Telkom Darul Ulum
14. AKPER (Akademi Keperawatan) Darul Ulum
15. AKBID (Akademi Kebidanan) Darul Ulum
16. UNIPDU (Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum)
17. UNДАР (Universitas Darul Ulum)

JENIS PENDIDIKAN NON FORMAL

Pesantren, yaitu tetap mengajarkan kitab-kitab Islam klasik melalui metode wetonan dan blandongan, dan pada sisi lain mengambil satu keputusan untuk turut serta mengikuti perubahan dan perkembangan zaman, yaitu mengadakan inovasi pendidikan dengan menggunakan pendekatan modern.

Selain keputusan yang melalui pertimbangan dan jangkauan yang jelas dalam bidang pendidikan tersebut di atas, ada juga beberapa keputusan yang diambil berdasarkan situasional yang ada di Pondok Pesantren Darul Ulum sesuai dengan hasil petikan wawancara sebagai berikut:

“Keputusan-keputusan yang diambil oleh Kyai maupun pimpinan pada unit pendidikan di Jombang biasanya ada pula yang bersifat situasional, artinya disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada di pesantren dan disesuaikan juga dengan kadar permasalahan yang ada. Kendatipun demikian keputusan yang sudah ditetapkan baik melalui otoritas Kyai maupun merupakan hasil musyawarah pasti diupayakan untuk dilaksanakan dengan sebaik-baiknya (U.03.W.09. 08-07-2011)

Selain itu juga ada beberapa penjelasan dari sumber informan lain yang menyatakan bahwa: “Pengambilan keputusan di sini (Jombang) biasanya disesuaikan dengan situasi masalah yang ada. Oleh karena itu keputusan yang diambil berkaitan erat dengan penyelesaian masalah “. (UH.09.W.19. 08-07-2011). Pada situasi lain juga dijelaskan oleh salah seorang pengurus pondok bahwa:

“Proses pengambilan keputusan di Jombang ini ada beberapa tingkat, yaitu level yang tertinggi berada pada Pimpinan Pondok dalam hal ini Dewan Majelis Pondok dan berikutnya pada bawahan sesuai dengan kewenangan masing-masing sebagaimana ada dalam struktur unit-unit Pondok. Sedangkan keputusan-keputusan yang diambil biasanya disesuaikan dengan situasi dan kondisi dimana permasalahan tersebut timbul. Dalam pengambilan keputusan ini biasanya juga mempertimbangkan berbagai hal yang menjadi fakta dan selalu mempertimbangkan dari segi negatif dan positifnya jika keputusan ini diambil, jika segi negatif lebih banyak maka keputusan tidak dikeluarkan dan dicarikan jalan keluar yang lebih baik, intinya pertimbangan segi

mengambil keputusan maupun otoritas Kyai sebagai Pengasuh Pondok Pesantren. Dalam hal ini keterlibatan personalia dalam pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Darul Ulum dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Konteks masalah yang dihadapi.

Masalah timbul karena adanya ketidak puasan, sedangkan keputusan diambil untuk menyelesaikan masalah. Hal ini yang senantiasa menjadi pedoman Pondok Pesantren Darul Ulum dalam pengambilan keputusan. Keterlibatan personalia dalam pengambilan keputusan dapat dilihat dari konteks masalah yang dihadapi. Apakah masalah itu bersifat umum atautkah masalah itu bersifat spesifik sesuai dengan garis kewenangan masing-masing personalia yang telah digambarkan dalam struktur unit-unit Pondok Pesantren..

b. Kewenangan masing-masing personalia.

Pada aspek ini, masing-masing personalia diberikan kewenangan untuk mengambil keputusan sesuai dengan bidang tugas dan tanggungjawabnya masing-masing. Temuan penelitian ini menunjukkan adanya satu pendelegasian secara penuh dalam pengambilan keputusan sesuai dengan bidang tugas dan tanggung jawab masing-masing personalia. Pendelegasian yang diberikan oleh pengasuh Pondok Pesantren merupakan keputusan strategis dalam bekerja sama untuk mencapai tujuan pembelajaran yang ada di Pondok Pesantren.

c. Otoritas Kyai sebagai Pengasuh Pondok Pesantren.

Kyai sebagai pemimpin tertinggi (*Top Leader*) di Pondok Pesantren mempunyai otonom dalam pengambilan kebijakan untuk pengembangan dan memajukan Pesantren yang dipimpinnya. Semua kegiatan yang dilaksanakan di Pondok Pesantren harus mendapatkan restu atau izin dari Kyai sehingga Kyai dijadikan sebagai *High Policy Maker* (pembuat keputusan tertinggi) di Pesantren. Kyai juga dijadikan sebagai tumpuhan harapan kembalinya segala permasalahan yang dihadapi di Pesantren untuk mendapatkan kebijakan penyelesaian yang dijadikan pegangan Pengurus, Ustadz dan Santri di Pesantren yang dipimpinnya.

- d. Tingkatan-tingkatan dalam pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang.

Kemampuan dan kemahiran seorang pemimpin di Pondok Pesantren dalam mengambil keputusan secara rasional, realistis dan pragmatik merupakan salah satu tolak ukur utama dalam mengetahui efektifitas kepemimpinan di Pondok Pesantren Darul Ulum. Keputusan yang diambil merupakan pilihan yang diyakini tepat dalam penyelesaian masalah kepesantrenan sehingga dalam pelaksanaannya keputusan yang diambil harus dijalankan dengan penuh komitmen dan dibarengi dengan pelaksanaan evaluasi terhadap efektifitasnya. Dari hasil uraian data prosedur di atas ditemukan tingkatan dalam pengambilan keputusan sebagai berikut:

- 1) Keputusan sederhana

Keputusan sederhana ini biasanya dikeluarkan secara tiba-tiba oleh Kyai sesuai dengan kapabilitas dan kepawaiannya sebagai *central figure* di Pondok Pesantren Darul Ulum. Keputusan semacam ini didasarkan dari berbagai macam tempaan dan pengalaman yang diperoleh Kyai dalam memimpin pondoknya. Keputusan yang sifatnya sederhana ini dilakukan tanpa adanya musyawarah dan pada saat ada masalah yang tiba-tiba muncul seorang Kyai harus bertindak untuk menyelesaikannya dengan mengambil keputusan yang diyakini kebenarannya dan didasarkan pada pengalaman yang diperoleh selama memimpin Pondok.

2) Keputusan bersifat refleksional

Keputusan refleksional merupakan keputusan yang bersifat fisiologis dan didasarkan gerak refleksi dan pimpinan. Keputusan ini sifatnya tidak mutlak adanya dan bisa menangani perubahan atau akan disempurnakan lebih lanjut, karena bukan berdasarkan pemikiran dan pertimbangan yang mendalam dari pengambilan keputusan di Pesantren, dalam hal ini keputusan yang diambil lebih mementingkan insting dan pengalaman yang dimiliki oleh pengambil kebijakan selama Pemimpin Pondok Pesantren.

Kyai mempunyai peranan yang strategis dalam pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Darul Ulum. Peran Kyai yang dimaksudkan adalah sebagai pemimpin tertinggi (*top leader*), tokoh sentral (*central figure*), pemimpin

spiritual (*spiritual leader*), dan pembimbing seumur hidup (*long life tutor*). Personalia dilibatkan dalam pengambilan keputusan sesuai dengan wewenang, tugas, dan tanggungjawabnya.

E. Efektivitas Pengambilan Keputusan yang dilakukan di Pondok Pesantren Darul Ulum

Pada hakekatnya kemampuan dan kemahiran seorang pemimpin unit-unit untuk mengambil keputusan yang rasional, logis, dan pragmatis adalah salah satu tolak ukur utama dalam mengetahui efektifitas kepemimpinan dalam suatu unit-unit. Keputusan yang diambil merupakan pilihan yang diyakini paling tepat dalam menyelesaikan masalah unit-unit. Sehingga dalam pelaksanaannya keputusan yang diambil harus dijalankan dengan penuh komitmen dan disertai dengan melaksanakan evaluasi terhadap efektifitasnya.

Pengambilan keputusan yang dilaksanakan di Jombang bersifat rasional, logis, dan sesuai dengan sasaran. Keputusan diambil dalam situasi yang serba pasti sebagaimana penjelasan dari salah satu pimpinan Majelis Jombang sebagai berikut:

“Keputusan-keputusan yang diambil haruslah bersifat rasional. Maksudnya adalah setiap keputusan yang diterapkan di Pondok Pesantren Darul Ulum ini harus mengedepankan kebaikan dalam penyelesaian masalah. Hal ini sudah barang tentu hasil keputusan yang ditetapkan dapat diterima oleh semua pihak dan dapat dijalankan dengan baik. Keputusan yang semacam ini, biasanya kami selalu mempertimbangkan dari berbagai aspek sebelum mengambil suatu kebijakan yang kami anggap sebagai suatu keputusan yang paling tepat (K.05.W.15. 12-07-2011).

Pengambilan keputusan yang telah diuraikan pada subbab sebelumnya menunjukkan bahwa dalam pengambilan keputusan diadakan pemilihan satu

a. Optimisme pengambil keputusan

Para pengambil keputusan mempunyai keyakinan bahwa keputusan yang diambil telah sesuai dengan aturan. Oleh karena itu sebelum mengambil keputusan terlebih dahulu para pengambil keputusan telah mempunyai pertimbangan yang matang. Meskipun permasalahannya sederhana, namun tetap diperlukan informasi yang lengkap sebagai upaya untuk memilih dan menentukan alternatif pemecahannya.

b. Cara mengatasi problem

Metode pengambilan keputusan yang telah diuraikan pada subbab faktor-faktor pengambilan keputusan di atas, merupakan perihal yang tepat dalam mengatasi permasalahan. Apabila terjadi permasalahan yang tidak disertai dengan informasi yang lengkap, kompleksnya permasalahan, pemecahan yang tidak tepat, tidak adanya tata tertib yang mengatur dan kepentingan lembaga, maka diperlukan kebijakan pimpinan untuk mengatasi permasalahan tersebut.

c. Kepuasan

Setiap keputusan yang diambil selalu didasarkan atas pertimbangan yang muncul dari aspirasi Santri dan Pengurus. Walaupun masalahnya kompleks dan disertai beragamnya informasi, serta waktu yang cukup, sangat diperlukan untuk dapat memecahkan permasalahan yang dapat memuaskan berbagai pihak.

d. Penyesuaian

dengan komputer sebagai alat dokumentasi dan sistem pengarsipan, kemudian digunakan sebagai pertimbangan dalam pengambilan keputusan.

“Agar analisis kebijakan dalam mengambil keputusan dapat memberikan alternatif yang lebih masalah bagi Santri dan Pesantren diperlukan informasi yang lengkap, aktual, dan cukup up to date (Mahmud, W,001, 12-07-2011)

Informasi merupakan hasil olahan data, berarti datanya pun harus lengkap, terpercaya. Setelah diolah menjadi informasi. Keputusan dari segi penerimaan dan dari segi kualitas sama-sama berperan penting dalam menentukan pekerjaan agar hendaknya setiap saat dibutuhkan oleh pemimpin pesantren dapat dilihat. Dengan sistem informasi manajemen yang sistematis di pesantren tersebut maka dengan mudah ditemukan kembali dengan cepat dan akurat, biasanya dalam bentuk file dokumen maupun file komputer.

Suatu keputusan dapat dikatakan efektif atau tidak didasarkan pada penilaian penerimaan (*quality*). Kualitas keputusan dapat diketahui dari tingkatan tertentu dimana faktor yang bersifat teknis dan rasional memegang peran penting dalam memilih alternatif. Penerimaan keputusan (*acceptability*) menunjukkan adanya kebutuhan dan kepatuhan terhadap suatu keputusan.

Kualitas mempunyai ciri yang bersifat obyektif yang sering diukur melalui standar teknis, sedangkan penerimaan cenderung bersifat subyektif penilaiannya, bersifat emosional dan tergantung dari sifat subyek yang bersangkutan.

Diungkapkan kepala sekolah salah satu unit pendidikan Jombang:

- 2) Nilai-nilai dasar dalam pengambilan keputusan adalah azas kemaslahatan umat khususnya Santri, dan syari'at Islam.
- 3) Faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan terdiri dari: keadaan internal unit-unit pesantren, keadaan eksternal Pesantren, informasi yang cukup, kecakapan pengambil keputusan (Pendekatan, metode, dan teknik pengambilan keputusan).
- 4) Personalia yang dilibatkan dalam pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang adalah (1) MPP (Majelis Pimpinan Pondok Pesantren Darul Ulum), (2) Pengasuh Pesantren, dan (3) Kepala Unit-unit/Biro-biro di bawah wilayah Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang.

berpegang teguh pada inti permasalahan, artinya setiap individu yang mempunyai kewenangan dalam membuat keputusan (*decision maker*) sebelumnya harus mampu mengumpulkan data masalah sebagaimana dijelaskan oleh Kyai bahwa “berkaitan dengan proses pengambilan keputusan di pondok pesantren, Majelis Pimpinan Pondok Pesantren (MPP) sebagai lembaga tertinggi mendelegasikan pada tingkat dan unit-unit yang sesuai”.

Pengambilan keputusan yang dilaksanakan di kedua 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 Sidogiri dan Pondok Pesantren Darul Ulum 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*.

Temuan penelitian tersebut menunjukkan adanya satu alur pemikiran yang sistematis dalam pengambilan keputusan. Asas rasionalitas senantiasa dikedepankan dalam proses pengambilan keputusan di kedua pondok pesantren ini, utamanya terhadap keputusan yang sifatnya umum dan kolektif. Pertama kali yang dilakukan oleh *decision maker* adalah mengidentifikasi masalah untuk mengetahui hakekat masalah yang sebenarnya, setelah itu diadakan analisis masalah tentang latar belakang penyebabnya serta mengumpulkan data-data tentang masalah yang timbul, kemudian dikembangkan pada pembuatan alternatif pemecahan masalah di

dasarkan data-data yang ada dengan melibatkan pihak-pihak yang terkait untuk ikut serta dalam membandingkan, memberikan saran dan masukan dalam memilih alternatif yang terbaik untuk menyelesaikan masalah yang ada. Pada proses ini keputusan diambil dengan memperhatikan masukan dan pertimbangan yang dinilai baik dan efektif untuk mengambil keputusan. Ketika keputusan ini sudah ditetapkan dan dilaksanakan tetap diadakan kontrol dan evaluasi terhadap efektivitasnya untuk mendapatkan *feed back* dalam pelaksanaan *follow up* selanjutnya.

Temuan penelitian tersebut didukung oleh Campbell (1977) yang menjelaskan bahwa proses pengambilan keputusan dapat dilaksanakan dengan alur kegiatan sebagai berikut: (1) Mengorganisir, menentukan, dan membatasi masalah, (2) Menganalisa dan mengevaluasi masalah, (3) Mengumpulkan data, (4) Menetapkan kriteria dan standar, (5) Mengemukakan dan menyeleksi pemecahan, (6) Menuangkan pemecahan ke dalam program, pengawasan aktivitas dan program, evaluasi hasil dan proses, (7) *Feed back*. Selain itu Hoy dan Miskell (1987) juga menjelaskan bahwa proses pengambilan keputusan dapat dilaksanakan dengan langkah-langkah sebagai berikut: (1) Mengorganisir dan menentukan masalah, (2) Menganalisis kesulitan dalam situasi yang ada, (3) Menetapkan kriteria, (4) Mengembangkan rencana dan strategi tindakan, (5) Memulai pelaksanaan rencana tindakan mulai dari *progaming, communicating, monitoring, dan appraising*. Selain itu Robbins (1982) juga menjelaskan bahwa pengambilan keputusan itu juga dapat dilaksanakan melalui proses sebagai berikut: (1) Mengetahui kebutuhan yang diperlukan untuk mengambil keputusan, (2) Menetapkan kriteria, (3) Mengalokasikan kriteria, (4) Mengembangkan alternatif pemecahan, (5) Mengevaluasi alternatif pemecahan, (6) Menyelesaikan alternatif terbaik.

Berdasarkan temuan penelitian tentang proses pengambilan keputusan yang dilaksanakan di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan dan Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang jika dikaitkan dengan teori dan temuan para ahli manajemen tersebut, maka proses pengambilan keputusan ini sudah menggunakan pendekatan manajemen modern yang menggunakan langkah-langkah secara sistematis dan logis dengan tata urutan mulai dari identifikasi masalah sebagai upaya untuk mengetahui masalah yang sebenarnya sampai pada pengambilan keputusan dan evaluasi sebagaimana dijelaskan pada point pertama di atas. Temuan penelitian ini juga didukung oleh Siagian (1988) 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.

B. Nilai-Nilai Dasar Pengambilan Keputusan di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan dan Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang.

Dasar pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan dan Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang terdapat beberapa macam sesuai dengan konteks masalah yang dihadapinya. Akan tetapi hakekat dalam pengambilan keputusan merupakan wujud nyata yang ditempuh oleh pengasuh dan Majelis Pimpinan Pondok Pesantren dalam upaya memajukan Pesantren yang dipimpinnya. Dalam hal ini keputusan-keputusan yang diambil didasarkan pada masalah yang dihadapi, azas 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. Dalam hal ini Siagian (1992) secara luas pula mengemukakan bahwa pengambilan keputusan menunjukkan lima hal penting, yaitu: (1) Dalam hal pengambilan keputusan tidak ada yang terjadi secara kebetulan, (2) Pengambilan keputusan tidak dapat dilakukan secara "*sembrono*", (3) Sebelum sesuatu masalah dapat dipecahkan dengan baik, hakekat dari masalah itu harus diketahui dengan jelas, (4) Bahwa pemecahan masalah tidak dapat dilakukan melalui "*Ilham*" atau dengan mengarang, tetapi harus didasarkan pada fakta-fakta yang terkumpul dengan sistematis, diperoleh dengan baik dan tersimpan secara teratur sehingga fakta/data itu sungguh-sungguh dapat dipercaya dan bersifat *up to date*, dan (5) Bahwa keputusan yang baik adalah keputusan yang telah dipilih dari berbagai alternatif yang ada setelah alternatif-alternatif itu dianalisis dengan matang.

Upaya untuk mengambil suatu keputusan yang efektif merupakan salah satu langkah bagi keberhasilan suatu organisasi. Pengambilan keputusan dalam suatu organisasi senantiasa dihadapkan dengan berbagai masalah yang merupakan dasar dan acuan dalam mengambil satu keputusan. Dalam hal ini menurut Sujak (1990) keputusan manajerial diklasifikasikan ke dalam tiga tingkatan, yaitu (1) Keputusan rutin, (2) Keputusan adaptif, (3) Keputusan inovatif. Keputusan rutin

merupakan keputusan yang ditetapkan dalam rangka pemecahan masalah-masalah yang mudah diketahui dan dapat dengan jelas dibatasi ruang lingkungannya. Keputusan rutin dalam pemecahannya biasanya telah tersedia peraturan yang mapan serta telah ada prosedur operasi standar yang menjelaskan tahap-tahap atau tindakan-tindakan yang harus diambil untuk mencegah atau mengatasi masalah yang ada. Jadi pengambilan keputusan tinggal mengikuti apa yang ditentukan dalam peraturan dan prosedur yang ada. Tipe keputusan ini bila dikaitkan dengan temuan penelitian berkaitan erat dengan dasar pengambilan keputusan yang bersifat pengalaman, sebab dalam hal ini seorang *decision maker* akan senantiasa membuat keputusan didasarkan pada pengalaman yang lampau dan prosedur yang ada.

Keputusan adaptif merupakan keputusan yang ditetapkan untuk mengatasi masalah dan alternatif pemecahan yang agak membingungkan dan kurang dapat didefinisikan secara jelas. Berkaitan dengan keputusan yang bersifat adaptif ini jika dikaitkan dengan temuan penelitian, seorang *decision maker* dalam membuat keputusan di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan dan Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang senantiasa didasarkan pada visi dan misi pondok pesantren, serta kemaslahatan dan syari'at Islam. Keputusan yang semacam ini dibuat dengan mengikut sertakan bawahan dalam mendiskusikan dan memilih alternatif yang terbaik untuk menyelesaikan masalah.

Keputusan inovatif merupakan keputusan merupakan keputusan yang melibatkan kombinasi pencarian dan pendiagnosaan masalah-masalah yang membingungkan dan tidak bisa dihadapi oleh suatu organisasi atau oleh pengambil keputusan. Keputusan inovatif menuntut alternatif pemecahan masalah dengan menggunakan landasan berfikir kreatif dan inovatif. Keputusan yang semacam ini,

berdasarkan temuan penelitian didasarkan pada identifikasi masalah (masalah diketahui dengan jelas), kemaslahatan dan syari'at Islam, visi dan misi pondok pesantren, berorientasi kedepan, dan juga memperhatikan pengalaman dimasa lampau.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa nilai – nilai dasar pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan dan Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang adalah : Syari'at Islam, dan kemaslahatan umat dan khususnya santri di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan. Adapun yang dijadikan sebagai dasar pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang adalah: syari'at Islam, masalah yang dihadapi, azas musyawarah, pengalaman masa lampau, azas manfaat, dan orientasi masa depan.

C. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan di Pondok Sidogiri Pasuruan dan Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang.

Pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan dan Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang sangat di pengaruhi oleh beberapa aspek yang berkaitan erat dengan pengembangan pondok pesantren tersebut. Sebaliknya pengambilan keputusan itu didukung oleh beberapa fakta yang memadai. Sebenarnya istilah fakta disini perlu dikaitkan dengan data dan informasi sekumpulan fakta yang dikelompokkan secara sistematis disebut data yang kemudian diolah menjadi informasi.

Data yang diperoleh di Sidogiri meliputi: (1) Keadaan organisasi Pondok Pesantren, (2) Keadaan extern organisasi Pondok Pesantren, (3) Tersedianya beberapa informasi yang jelas, (4) Kewibawaan kepribadian dan kecakapan Kyai

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.

Kejelasan rumusan masalah bagi pengambil keputusan sangat bergantung pada keterampilan dan pengalamannya dalam melakukan berbagai aktivitas yang dapat membantu dirumuskannya masalah secara operasional. Aktivitas-aktivitas itu antara lain adalah (1) Mengkaitkan masalah dengan tujuan organisasi, (2) Mengkaitkan masalah yang satu dengan masalah yang lain, (3) Mencari informasi dari berbagai sumber, (4) Merinci setiap masalah secara operasional.

Kejelasan kaitan antara masalah yang satu dengan masalah yang lain, maka tidaklah lepas dari informasi yang diterima secara jelas dan obyektif. Untuk itu diharapkan pengambil kebijakan berusaha mencari informasi dari berbagai sumber yang ada agar setiap masalah dapat dijelaskan secara operasional. Informasi yang banyak dan obyektif akan menguatkan kejelasan antara masalah yang satu dengan masalah yang lain. Banyaknya informasi yang harus dikumpulkan sangat bergantung pada faktor pentingnya masalah, pembatasan waktu, prosedur atau strategi pengumpulan informasi yang harus ditempuh. Hal yang penting disini adalah diperlukannya informasi yang betul-betul relevan dengan masalah. Untuk mendapatkannya informasi itu, sumber-sumber informasi perlu dihubungi baik secara formal maupun informal. Dalam hal ini Campbell (1977) menjelaskan bahwa dalam proses pengambilan

Pondok Pesantren Sidogiri dan Pondok Pesantren Darul Ulum. Atas dasar ini keputusan yang dikeluarkan diharapkan dapat dipertanggungjawabkan secara menyeluruh kepada masyarakat pesantren, masyarakat sekitar, dan pimpinan yang lebih tinggi di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan dan Majelis Pimpinan Pondok Pesantren (MPP) di Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang. Pendekatan ini didukung oleh pendapat McGrew (1985) yang menjelaskan bahwa suatu keputusan dapat dikatakan rasional apabila ia dapat dijelaskan dan dibenarkan dengan berusaha mengkaitkan sasaran dari pengambil keputusan. Dengan kata lain, keputusan itu dibuat untuk memenuhi maksud dari pengambil keputusan. Individu sebagai pengambil keputusan akan menyusun urutan-urutan tujuan dan sasaran yang dikehendaki sebelum ia membeberkan alternatif yang akan dipilih. Sementara pada sisi lain Rainey (1991) juga menjelaskan bahwa rasionalitas itu memiliki komponen-komponen sebagai berikut: (1) Para pembuat keputusan mengetahui secara jelas tujuan-tujuan yang relevan, (2) Pembuat keputusan mengetahui dengan jelas kriteria untuk menilai tujuan-tujuan tersebut dan dapat menyusun peringkat dari tujuan-tujuan tersebut, (3) Mereka memeriksa semua alternatif untuk mencapai tujuan mereka, (4) Mereka memilih alternatif yang paling efisien untuk memaksimalkan pencapaian tujuan.

Pendekatan sistem organisasional yang dilaksanakan di Pondok Pesantren Sidogiri dan Pondok Pesantren Darul Ulum menitik beratkan pada sistem organisasi yang ada. Pada sistem organisasi tersebut setiap pemimpin mempunyai garis kewenangan masing-masing dalam mengambil

keputusan. Sistem organisasional yang dimaksudkan adalah sistem Dewan Majelis Pimpinan Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan dan dan Majelis Pimpinan Pondok Pesantren (MPP) di Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang. Pada setiap anggota Majelis Pimpinan mempunyai tugas dan tanggung jawab yang harus diemban dalam menjalankan roda pendidikan yang ada pondok pesantren.

Temuan penelitian tentang sistem organisasional ini juga didukung oleh pendapat McGrew (1985) yang menjelaskan bahwa: organisasi tidak dapat disamakan dengan individu, bahkan tidak dapat dianggap sebagai super-individu yang memiliki kemampuan yang lebih besar dalam menangani informasi. Oleh sebab itu diperlukan aturan dan prosedur sehingga ketidak pastian dapat dikurangi dan agar mereka yang bekerja dalam organisasi itu dapat melaksanakan pekerjaannya secara rutin. Sementara pada sisi lain Salusu (1996) juga menjelaskan bahwa pendekatan sistem organisasional dalam pengambilan keputusan merupakan aliran birokratik yang memberikan penekanan cukup besar pada arus dan jalannya pekerjaan dalam struktur organisasi. Dari uraian tersebut di atas, temuan penelitian tentang pendekatan sistem organisasional dalam pengambilan keputusan yang ada di Pondok Pesantren Sidogiri dan di Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang termasuk pada sistem birokratik yang menitik beratkan pada wewenang, tugas dan tanggungjawab masing-masing pimpinan yang ada dalam struktur organisasi Pondok.

Pendekatan Individual dilaksanakan atau ditempuh oleh pimpinan melalui pertimbangan-pertimbangan tertentu. Pertimbangan yang

dimaksudkan adalah adanya tuntutan yang mendesak dari masalah tersebut dan seorang pimpinan mampu menyelesaikan atas dasar inisiatif, pengetahuan, dan pengalamannya. Pendekatan ini menurut Syamsi (1995) mempunyai kebaikan sebagai berikut: (1) Keputusannya cepat ditentukan atau diambil, karena tidak usah menunggu persetujuan dari kolega lainnya, (2) Tidak akan terjadi pertentangan pendapat, (3) Kalau pimpinan yang mengambil keputusan ini mempunyai kemampuan yang tinggi dan berpengalaman yang luas dalam bidang yang akan diputuskan, keputusannya banyak tepatnya. Lebih lanjut dijelaskan pula pendekatan yang bersifat individual ini juga mempunyai kelemahan sebagai berikut: (1) Bagaimanapun kepandaian dan kemampuan pimpinan, tetapi kemampuan pasti terbatas juga, (2) Keputusan yang terlalu cepat diambil dan tidak meminta nasehat orang lain kerap kali meleset, kerap kali tidak sesuai dengan harapannya, (3) Kalau terjadi kesalahan pengambilan keputusan, ini merupakan beban berat bagi pimpinan seorang diri.

Pendekatan religius merupakan satu pendekatan yang menjadi ciri khas pesantren dalam mengambil keputusan. Pertimbangan agama akan memberikan dukungan dan keyakinan yang kuat dalam mengambil keputusan. Dasar normatif yang bersumber dari agama sangat berperan dalam mengambil keputusan di Pondok Pesantren. Hal ini disebabkan karena agama merupakan pegangan hidup yang memberikan tuntutan bagi umat manusia untuk menjalankan dan mengatur hidupnya sebagai hamba Allah.

b) Metode Pengambilan Keputusan.

Metode pengambilan Keputusan merupakan cara yang digunakan oleh Pondok Pesantren dalam mengambil keputusan untuk menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang ada dalam kehidupan pesantren. Berdasarkan temuan penelitian metode yang dimaksudkan adalah metode *problem solving*, dan diskusi.

Metode *problem solving* digunakan untuk mengambil tindakan dalam menyelesaikan masalah yang ada. Pelaksanaan metode ini adakalanya bersifat instingtif sesuai dengan kewenangan Kyai di Pondok Pesantren dan sesuai pula dengan masalah yang dihadapi baik yang bersifat makro maupun mikro sesuai dengan konteks masalah yang ada. Selain itu juga dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan manajemen modern yang diawali dengan identifikasi masalah, pengumpulan data atau fakta, dan pengambilan keputusan yang didasarkan pada data-data atau fakta yang ada. Temuan penelitian ini didukung oleh Syamsi (1995) yang menjelaskan bahwa dalam metode penyelesaian masalah perlu adanya konseptualisasi permasalahannya secara jelas, adanya spesifikasi masalah, dan berusaha memahami masalah secara keseluruhan. Sementara itu Gortner (1987) menjelaskan bahwa dalam pengambilan keputusan ada empat metode yang ditempuh, yaitu: (1) Metode rasional, (2) Metode tawar menawar inkremental (*incremental bargaining*), (3) Metode agregatif (*aggregative methode*), (4) Metode keranjang sampah (*the garbage can*).

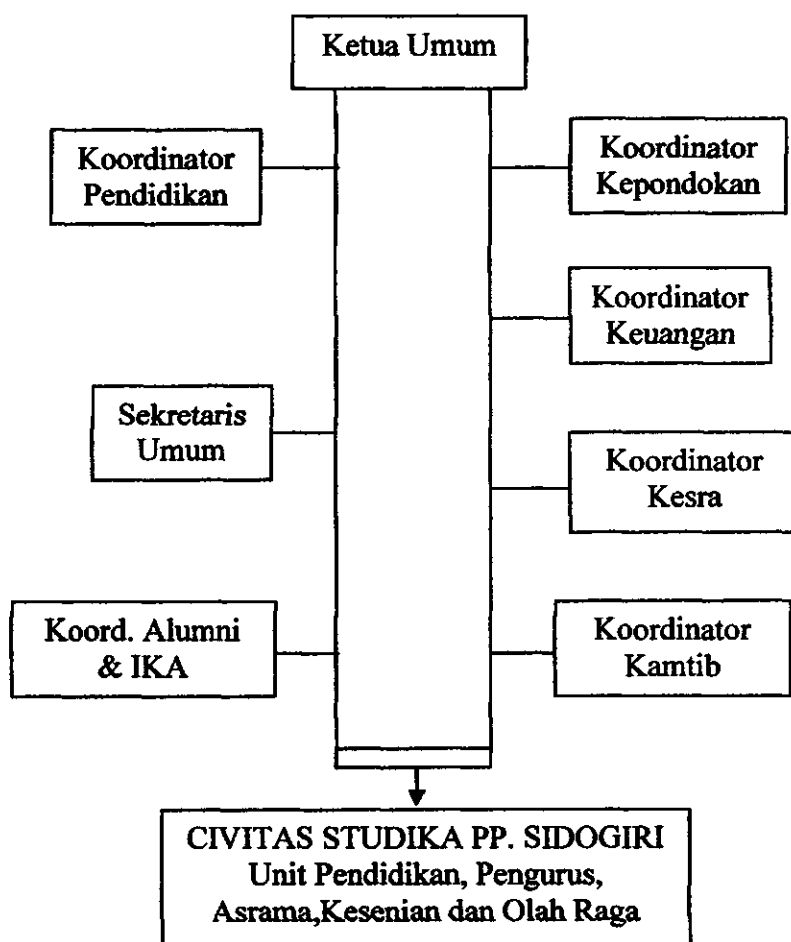
Metode diskusi digunakan dalam pengambilan keputusan dengan cara musyawarah yang disertai dengan tawar-menawar dan berbagai

memperkuat dan memberikan dukungan terhadap tehnik *brainstorming* dalam pengambilan keputusan yang bersifat kelompok (Syamsi, 1995). Dalam tehnik ini beranggapan bahwa semakin banyak gagasan yang dapat digali, maka semakin besar peluang untuk mendapatkan solusi kreatif atas sesuatu masalah yang dihadapi.

Tehnik wawancara digunakan untuk menggali data yang terkait dengan masalah-masalah yang dihadapi di pondok pesantren. Data-data yang terkumpul kemudian digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam musyawarah sebelum keputusan diambil. Musyawarah merupakan hal yang amat penting tatkala mengambil keputusan yang sifatnya kolektif, utamanya dalam bidang pendidikan. Tehnik ini sama dengan tehnik *brainstorming*.

Tehnik konsultasi dilaksanakan dengan para Kyai sebagai Pengasuh Pondok Pesantren tatkala personalia Pondok Pesantren ingin mengambil suatu keputusan yang sifatnya amat penting, dalam hal ini terkait dengan pengembangan pendidikan di Pondok maupun pada hal-hal yang lain dan sebelum keputusan diambil; perlu dikonsultasikan kepada Kyai. Tehnik konsultasi ini terkait erat dengan tradisi pesantren yang menganggap Kyai sebagai *central figure* yang menjadi tumpuhan harapan dan panutan dalam sistem ke-pesantrenan sesuai dengan temuan Geertz (1981), Ziemek (1986), Horikoshi (1987), dan Arifin (1992) yang menyatakan bahwa: Kyai dijadikan sebagai tokoh sentral di pesantren karena Kyai memiliki ilmu yang dalam (*'alim*) dan membuktikan hidupnya untuk Allah serta menyebarkan dan memperdalam ajaran-

Diagram 5.2
STRUKTUR ORGANISASI PONDOK PESANTREN SIDOGIRI PASURUAN
TAHUN 2011



Personalia organisasi Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan sebagaimana digambarkan pada struktur organisasi tersebut pada gambar 5.2, dan Personalia organisasi Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang sebagaimana digambarkan pada struktur organisasi tersebut pada gambar 5.3 diberikan kepercayaan secara penuh untuk mengambil kebijakan sesuai dengan garis kewenangannya masing-masing, dan dilibatkan pula dalam pengambilan keputusan yang bersifat umum.

Keterlibatan ini hanya semata-mata untuk meningkatkan aktivitas kehidupan Pondok Pesantren dalam mencapai tujuan yang menjadi amanah dan tanggungjawabnya. 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 Pidarta (1988) bahwa personalia itu merupakan semua anggota organisasi yang bekerja untuk kepentingan organisasi, yaitu mencapai tujuan yang sudah ditentukan. Pada sisi lain Salusu (1996) menjelaskan tentang pentingnya keterlibatan personalia dalam pengambilan keputusan sebagai berikut: Manusia ingin berperan serta karena ingin dipandang sebagai milik dari suatu kelompok. Ia tidak ingin dilihat sebagai orang yang menyendiri. Ia ingin berperan serta karena ada niat untuk membentuk dan mempertahankan diri, ingin memperoleh otonomi, tanggungjawab 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

Apabila permasalahan yang timbul di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan dan Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang bersifat umum, maka pengambilan keputusan akan melibatkan partisipasi "*civitas pendidikan Sidogiri*" atau "*civitas akademika Darul Ulum*", begitu juga sebaliknya jika masalah itu bersifat spesifik dan berkaitan dengan garis-garis kewenangan dari masing-masing personalia, maka keputusan dapat diambil sesuai dengan garis kewenangan dan keputusan yang diambil juga direstui oleh Kyai sebagai Pemimpin dan Pengasuh Pondok Pesantren. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa keterlibatan personalia dalam pengambilan keputusan mempunyai peran yang sangat penting dalam keputusan yang bersifat umum maupun yang bersifat spesifik.

Melihat temuan tersebut di atas, sangatlah relevan apabila dikaitkan dengan konsep "*zone of acceptance*" (Hoy dan Miskel, 1987). Konsep ini dapat diartikan sebagai suatu situasi tempat seseorang dapat menerima satu keputusan secara otomatis. Konsep ini mencoba menjawab pertanyaan "dalam kondisi apa bawahan harus diikutsertakan dalam pengambilan keputusan?". menurut konsep ini bawahan akan masuk dalam wilayah penerimaan, yang artinya ia menerima keputusan itu secara mulus, meskipun ia tidak terlibat dalam proses pembuatannya.

Dikemukakan pula bahwa untuk mengetahui mana yang termasuk dalam wilayah penerimaan dan mana yang di luar penerimaan dapat dilakukan dengan cara: (1) *The test of relevance* (uji relevansi), yaitu jika bawahan mempunyai kepentingan pribadi dalam suatu keputusan maka kepentingan berpartisipasi biasanya tinggi. Jika tidak ada kepentingan pribadi, atau jikalau keputusan itu

akan memberi keuntungan dan membahagiakan seseorang ia biasanya dapat menerima petunjuk atasan, dan (2) *The test of expertise* (uji keahlian), yaitu berkaitan dengan sejauh mana seseorang mampu memberi kontribusi yang berguna dalam penyelesaian masalah. Apabila keputusan yang akan dibuat itu memerlukan keahlian seseorang, maka ia perlu dilibatkan. Jikalau suatu masalah berada diluar wilayah kompetensi bawahan atau tidak masuk dalam ruang lingkup pekerjaannya, biasanya mereka tidak perlu disertakan dalam proses keputusan karena akan menimbulkan frustrasi baginya, tidak akan menarik, dan akan menghabiskan waktu.

Kajian tentang keterlibatan personalia dalam pengambilan keputusan juga telah dijelaskan oleh Owens (1991) yang mengatakan bahwa "*shared decision making*" merupakan paradigma proses pengambilan keputusan yang melibatkan partisipan lain sebelum menentukan keputusan, sehingga keputusan itu bisa diterima dengan baik.

Selain itu juga diperkuat oleh Robert Tannenbaum dan Warren Schmidt (Thoha, 1983) tentang keikutsertaan personalia dalam pengambilan keputusan dengan gaya kepemimpinan otokratis dan demokratis. Gaya ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Pemimpin membuat keputusan kemudian mengumumkan kepada personalia. Gaya ini terlihat bahwa otoritas yang digunakan atasan terlalu banyak, sedangkan daerah kebebasan personalia sempit sekali.
- b. Pemimpin menjual keputusan. Dalam hal ini pemimpin masih terlalu banyak menggunakan otoritas yang ada padanya, sehingga persis dengan gaya yang pertama. Personalia belum banyak terlibat dalam mengambil keputusan.

- c. Pemimpin memberikan pemikiran-pemikiran atau ide-ide, dan mengandung pertanyaan-pertanyaan. Dalam gaya ini pemimpin sudah menunjukkan kemajuan, dibatasinya penggunaan otoritasnya dan diberi kesempatan personalia untuk mengajukan pertanyaan-pertanyaan. Personalia sedikit terlibat dalam pengambilan keputusan.
- d. Pemimpin memberikan keputusan bersifat sementara yang kemungkinan dapat diubah. Personalia sudah mulai banyak terlibat dalam rangka pengambilan keputusan. Sementara otoritas pemimpin sudah mulai dikurangi penggunaannya.
- e. Pemimpin memberikan persoalan, meminta saran-saran, dan mengambil keputusan. Gaya ini sudah jelas otoritas pemimpin dipergunakan sedikit mungkin, sebaliknya kebebasan personalia dalam berpartisipasi pengambilan keputusan sudah banyak dipergunakan.
- f. Pemimpin merumuskan batas-batasnya dan meminta kelompok personalia untuk mengambil keputusan. Partisipasi personalia dalam kesempatan ini lebih besar dibandingkan dalam gaya kelima di atas.
- g. Pemimpin mengizinkan personalia melakukan fungsi-fungsinya dalam batas-batas yang telah dirumuskan oleh pemimpin.

Dari pembahasan tersebut dan temuan yang dikemukakan oleh para ahli manajemen pendidikan memberikan dukungan yang relevan terhadap temuan penelitian ini tentang keterlibatan personalia dalam pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan dan Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang.

2) Kewenangan masing-masing personalia.

Pada aspek ini, masing-masing personalia diberikan kewenangan untuk mengambil keputusan sesuai dengan bidang tugas dan tanggungjawabnya masing-masing. Temuan penelitian ini menunjukkan adanya satu pendelegasian secara penuh dalam pengambilan keputusan sesuai dengan bidang tugas dan tanggung jawab masing-masing personalia. Pendelegasian yang diberikan oleh Pengasuh Pondok Pesantren merupakan keputusan strategis dalam bekerja sama untuk mencapai tujuan pembelajaran yang ada di Pondok Pesantren.

Temuan penelitian tersebut didukung oleh Hersey dan Blanchard (1982) dengan teori kepemimpinan situasional yang berada pada posisi gaya kepemimpinan yang ke IV bahwa perilaku pemimpin yang rendah pengarahan dan rendah dukungan dirujuk sebagai delegasi karena pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan sehingga mencapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pengambilan keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan yang dinilai mampu dalam mengemban dan menyelesaikan tugas dan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Dalam kondisi ini personalia yang memiliki kontrol untuk memutuskan tentang bagaimana cara melaksanakan tugas. Pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan aktivitas mereka sendiri karena memiliki kemampuan dan keyakinan untuk menyelesaikan tugas yang menjadi amanahnya sesuai dengan kondisi arahan perilaku mereka sendiri.

Temuan penelitian tersebut, jika dilihat dari proses manajemen sebuah lembaga pendidikan, wewenang dan kekuasaan yang dimiliki oleh personalia

yang ada di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan dan Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang dalam mengambil keputusan disesuaikan dengan tugas dan tanggungjawab masing-masing personalia. Personalia diberikan hak untuk berkarya dan memutuskan segala sesuatu yang berkaitan dengan melaksanakan tugas yang diamanahkan kepadanya dan dituntut pula untuk senantiasa konsultasi dengan Kyai dalam mengambil keputusan yang strategis.

3) Otoritas Kyai sebagai Pengasuh Pondok Pesantren.

Kyai sebagai pemimpin tertinggi (*Top Leader*) di Pondok Pesantren mempunyai hak otonom dalam pengambilan kebijakan untuk pengembangan dan memajukan Pesantren yang dipimpinnya. Semua kegiatan yang dilaksanakan di Pondok Pesantren harus mendapatkan restu atau izin dari Kyai sehingga Kyai dijadikan sebagai *High Policy Maker* (pembuat keputusan tertinggi) di Pesantren. Kyai juga dijadikan sebagai tumpuhan harapan kembalinya segala permasalahan yang dihadapi di pesantren untuk mendapatkan kebijakan penyelesaian yang dijadikan pegangan pengurus, Ustadz dan Santri di Pesantren yang dipimpinnya. Temuan penelitian tersebut juga didukung oleh hasil penelitian Rahardjo (1975) yang mengatakan bahwa kehidupan Pesantren memposisikan Kyai untuk memiliki otoritas, wewenang yang sangat menentukan semua aspek kegiatan pendidikan dan kehidupan agama atas tanggung jawabnya sendiri. Bahkan pandangan tradisional dari Kyai, ia menganggap dirinya otonom dalam keputusan-keputusan serta hanya tunduk kepada hukum Allah (Horikoshi, 1987). Selain itu juga adanya pandangan yang beranggapan bahwa kebanyakan Kyai di Jawa memandang suatu Pesantren dapat diibaratkan suatu kerajaan kecil, dimana Kyai merupakan

pembantunya. Kearifan dan ketekunan Kyai dalam menyelesaikan segala permasalahan di pesantren merupakan modal utama untuk mencapai tujuan pendidikan di pesantren. Hal ini sesuai juga dengan hasil penelitian Stogdill (1981) yang menyimpulkan bahwa: Pemimpin ditandai oleh suatu dorongan tanggung jawab dan penyelesaian tugas yang kuat, tenaga dan ketekunan dalam mengejar tujuan-tujuan, keberanian dan keaslian dalam pemecahan masalah, dorongan untuk berinisiatif dalam situasi sosial, percaya pada diri sendiri dan berkepribadian, siap menampung stres antara pribadi, mau bersabar dalam menghadapi tantangan, cakap, mempengaruhi tingkah laku orang lain dan mampu untuk menyusun sistem-sistem integrasi untuk tujuan yang ditanganinya.

Kepemimpinan Kyai di Pesantren adalah mempribadi (*personal*), segala masalah ke-pesantrenan bertumpu kepada Kyai (Wahid, 1985). Akan tetapi kepemimpinan Kyai di Pondok Pesantren Sidogiri tidak merupakan kepemimpinan tunggal walaupun Kyai dipandang sebagai *top leader* (pemimpin tertinggi) di Pesantren, namun organisasi Pesantren telah dimasukkan dalam bentuk yayasan. Begitu juga sebagaimana yang ada di Pondok Pesantren Darul Jombang yaitu tidak menggunakan kepemimpinan tunggal, akan tetapi berbentuk Lembaga. Lembaga yang dimaksud adalah Majelis Pimpinan Pondok Pesantren yang merupakan Lembaga tertinggi di wilayah Pondok Pesantren Darul Ulum yang terdiri dari beberapa Kyai. Hal ini terbukti dalam proses pengajaran dan pendidikan di Darul Ulum yang melalui jalur Asrama oleh MPP diangkat Dewan Pengasuh, kemudian yang melalui jalur Madrasah dan Sekolah oleh MPP diangkat Pimpinan Madrasah.

Temuan di atas juga diperkuat oleh Nadj (1985) yang menyatakan bahwa kepemimpinan pesantren yang terjadi belakangan ini tidak lagi kepemimpinan tunggal dan organisasi Pesantren telah dimasukkan dalam bentuk yayasan. Dengan demikian organisasi pesantren telah menjurus ke arah *impersonel* tanpa mengurangi peranan Kyai sebagai pemimpin tertingginya (*top leader*), sehingga kepemimpinan mengarah pada pola kolektif sesuai dengan hirarki kepemimpinan sebuah organisasi yayasan. Hal ini menunjukkan bahwa kelangsungan eksistensi pesantren tidak lagi bergantung sepenuhnya kepada Kyai sebagai pemimpin tertingginya (*top leader*) secara manunggal (*personal*), tetapi Kyai juga mendelegasikan kepemimpinannya kepada bawahannya, seperti mengangkat kepala madrasah/sekolah, bagian kurikulum, kesiswaan, keamanan, bendahara, dan sebagainya.

Kyai sebagai pendiri dan pemimpin pesantren mempunyai peranan yang sangat penting dalam memberikan pendidikan dan pengajaran di pesantrennya. Hal ini dipandang karena Kyai dijadikan sebagai tokoh sentral (*central figure*) dalam memberikan keteladanan kepada Santri dalam kehidupan sehari-hari. Kyai dipandang sebagai orang yang dihormati, disegani serta ditaati dan diyakini kebenarannya akan segala nasehat-nasehat yang diberikan kepada para Santri. Penjelasan ini sesuai dengan temuan Geetz (1981), Ziemek (1986), Horikoshi (1987), dan Arifin (1992) yang menyatakan bahwa: Kyai dijadikan sebagai tokoh sentral di pesantren karena Kyai memiliki ilmu yang dalam (*'alim*) dan membuktikan hidupnya untuk Allah serta menyebarkan dan memperdalam ajaran-ajaran dan pandangan Islam melalui kegiatan pendidikan.

Teladan yang diberikan oleh Kyai kepada Santri merupakan manifestasi dari pendidikan dan pengajaran yang telah diberikan oleh Kyai kepada Santri. Dengan demikian Kyai dianggap sebagai tokoh yang mumpuni, sebagai sosok yang dijadikan tempat mengadu bagi para Santri dalam menyelesaikan segala permasalahan yang terjadi di Pesantren. Oleh karena itu Kyai dipandang sebagai *central figure* yang mengemban amanah dalam mengambil suatu keputusan untuk menyampaikan ajaran-ajaran agama melalui pendidikan dan pengajaran serta mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk memajukan keberlangsungan kehidupan Pesantren yang dipimpinnya. Dengan demikian sangatlah tepat apabila Hasbullah (1995) mengemukakan bahwa kemasyhuran, perkembangan, dan keberlangsungan kehidupan Pesantren banyak bergantung pada keahlian dan kedalaman ilmu, kharismatik, dan wibawa, serta keterampilan Kyai yang bersangkutan dalam mengelola pesantrennya.

Kyai mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam kehidupan pesantren karena Kyai dipandang sebagai guru yang mampu memberikan teladan yang baik dan Santripun mempunyai keyakinan apa yang disampaikan oleh Kyainya mengandung satu kebenaran yang harus dijalankan, sehingga dalam hal ini Kyai senantiasa dituntut untuk mengambil suatu kebijakan yang arif dan bijaksana dalam proses pembelajaran yang ada di Pondok Pesantren. Hal ini menunjukkan adanya suatu keyakinan bahwa Kyai merupakan tokoh yang dapat dijadikan sebagai teladan yang baik dalam kehidupan Pesantren. Selain itu juga dipandang bahwa Kyai sebagai tokoh sentral yang mempunyai kelebihan pengetahuan di bidang agama dan juga sebagai tokoh yang mampu merealisasikan ajaran agama dalam kehidupannya sehingga menjadi tokoh

sentral (*central figure*) dalam kehidupan Pesantren. Dengan demikian, Kyai sebagai Pemimpin Pesantren merupakan tokoh yang dapat dijadikan sebagai *mediator*, *dinamisator*, maupun sebagai *motivator* bagi komunitas yang dipimpinnya. Oleh karena itu segala kebijakan yang dikeluarkan Kyai senantiasa mempertimbangkan dan memperhatikan azas kemaslahatan yang berdasarkan pada agama maupun pada peraturan yang berlaku.

Kyai adalah *spiritual leader* (pemimpin rohani) bagi para Santri dan mampu memberikan *santapan* jiwa dengan ilmu, pendidikan akhlaq/etika, dan melatih disiplin Santri untuk menjalankan dan mematuhi tata nilai, aturan, dan norma-norma yang berlaku di dalam kehidupan. Hal ini sesuai dengan pendapat Wahid (1984) bahwa Kyai 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. Dengan demikian Kyai mampu memberikan rasa tenang, aman, dan penyejuk jiwa bagi para Santri melalui nasehat dan *petuah-petuah* atau *wejangan* yang diberikannya. Nasehat-nasehat Kyai senantiasa didengarkan, diperhatikan, dan diamalkan semaksimal mungkin bagi para Santri di Pondok Pesantren. Hal ini disebabkan apa yang disampaikan oleh Kyai senantiasa didasarkan pada ajaran agama yang mengarah pada kebaikan dan kebenaran serta senantiasa mengingatkan dan mengajak Santri untuk menghindarkan diri dari perbuatan yang tercela atau dilarang oleh agama.

Misi utama Kyai adalah sebagai pengajar dan penganjur dakwah Islamiah (*preacher*) dengan baik (Arifin, 1992). Kyai juga mengambil alih peran orang tua, ia sebagai guru sekaligus sebagai bapak rohani (*spiritual*

father) serta bertanggung jawab untuk perkembangan kepribadian dan kesehatan jasmani peserta didiknya. Dalam hal ini Kyai mengajarkan agama dan hukum Islam melalui kitab-kitab Islam klasik kepada para Santri yang berada dibawah binaannya. Para Kyai berkeyakinan bahwa mereka adalah pewaris dan penerus risalah Nabi, sehingga mereka tidak hanya mengajarkan pengetahuan agama, tetapi juga hukum dan praktek keagamaan sejak dari hal yang bersifat ritus sampai pada perilaku sehari-hari. Dalam hal ini Prasadjo (1974), Madjid (1985), Arifin (1992) mengemukakan bahwa: Keberadaan Kyai akan lebih sempurna apabila memiliki Masjid, Pondok, Santri, dan ia ahli dalam mengajarkan kitab-kitab Islam klasik.

Peranan Kyai sebagai *spiritual leader* berkaitan erat dengan suatu gelar kerohanian yang dikeramatkan, yaitu menekankan pada kemuliaan dan pengakuan serta diberikan secara sukarela kepada ulama' Islam pimpinan Pondok Pesantren maupun masyarakat setempat. Dalam hal ini menurut Wickert berarti sebagai suatu tanda kehormatan bagi suatu kedudukan sosial dan bukan gelar akademis yang diperoleh melalui pendidikan formal (Ziemek, 1986). Oleh karena itu Kyai mempunyai kelebihan pengetahuan dalam agama dan sering dilihat sebagai seorang senantiasa dapat memahami keagungan Tuhan dan rahasia alam (Dhofir, 1984). Dengan demikian keberadaan Kyai sebagai *spiritual leader* senantiasa memberikan pendidika akhlaq/etika dan pembinaan mental spiritual Santri agar mempunyai prilaku yang baik sesuai dengan ajaran Islam.

Pengambilan suatu kebijakan dalam mengatasi segala permasalahan yang ada di Pesantren dikaitkan dengan peranan Kyai sebagai *spiritual leader*

berkaitan erat dengan kearifan Kyai dalam membuat satu keputusan yang senantiasa di dasarkan pada pengalaman spiritual. Oleh karena itu Kyai sebagai pemimpin rohani yang berfungsi sebagai *long life tutor* (pembimbing seumur hidup) selalu memberikan nasehat melalui pendidikan dan pengajaran yang bersumberkan pada ajaran agama Islam yang diberikan dengan penuh kesabaran, keikhlasan, dan kearifan. Hal ini disebabkan karena Pesantren adalah lembaga pendidikan yang berorientasi pada agama, maka nilai-nilai etika yang dijadikan pegangan adalah bersumber dari falsafah keagamaan yang harus dipatuhi oleh Santri, demikian juga yang dikemukakan oleh Mahzar (1983). Sedangkan Abdullah (1987) juga menjelaskan bahwa sistem pendidikan di pesantren merupakan sistem yang tak terpaku pada pemupukan dan pengasahan otak belaka, tetapi juga mementingkan pembinaan kepribadian dan karakter manusia. Untuk memenuhi tuntutan semacam ini, perlu kiranya Kyai mempunyai kebijakan yang senantiasa didasarkan pada ajaran-ajaran agama, dalam hal ini sesuai dengan pengetahuan, penguasaan, dan kapabilitas seorang Kyai terhadap ajaran Islam. Selain itu Kyai juga dituntut untuk selalu mengetahui dan mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan kebudayaan pada umumnya agar senantiasa bisa menjadi *long life tutor* dalam kehidupan

5) Tingkatan-Tingkatan Pengambilan Keputusan di Pondok Pesantren.

Kemampuan dan kemahiran Kyai dalam mengambil keputusan yang rasional, realistis, dan pragmatis merupakan salah satu tolok ukur utama dalam mengetahui efektifitas kepemimpinan di Pondok Pesantren. Keputusan yang diambil merupakan pilihan yang diyakini paling tepat dalam penyelesaian masalah kepesantrenan sehingga dalam pelaksanaannya harus dijalankan

dengan penuh komitmen dan disertai dengan pelaksanaan evaluasi terhadap efektivitasnya.

Berdasarkan paparan data tersebut di atas, ditemukan tingkatan dalam pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan dan Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang sebagai berikut: (1) Keputusan yang bersifat rasional, logis dan sesuai dengan sasaran, (2) Keputusan yang bersifat situasional, (3) Keputusan sederhana, (4) Keputusan yang bersifat refleksional.

a. Keputusan yang bersifat rasional, logis, dan sesuai dengan sasaran.

Keputusan yang semacam ini mengandung maksud bahwa keputusan ini diambil dengan pertimbangan yang mendalam dan didasarkan pada pengetahuan maupun ilmu pengetahuan yang dimiliki oleh para *decision maker* di Pondok Pesantren. Keputusan yang semacam ini merupakan keputusan yang dianggap paling baik karena dalam pengambilan keputusannya menggunakan proses yang dapat di pertanggungjawabkan. Proses yang dimaksudkan adalah (1) Mengidentifikasi 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, serta (7) Evaluasi.

Temuan tersebut di atas didukung oleh Syamsi (1995) yang memberikan penjelasan bahwa keputusan kognitif merupakan keputusan yang pembuatannya berdasarkan ilmu pengetahuan, dan ini akan berhasil apabila pembuat keputusan itu memperhatikan faktor lingkungan, pengetahuan dan pengalaman. Berkaitan dengan hal tersebut Brinckloe

(1997) dalam hasil penelitiannya juga menjelaskan bahwa keputusan yang semacam ini lebih banyak membutuhkan informasi-informasi yang akan dianalisis. Faktor-faktor yang mempunyai peran dalam informasi itu dipertimbangkan dan diperhitungkan. Antara informasi yang satu dengan yang lain dibandingkan, kemudian dicari yang paling banyak memberikan keuntungan. Sementara dalam hal ini Siagian (1992) juga menjelaskan bahwa keputusan yang baik adalah keputusan yang telah dipilih dari berbagai alternatif yang ada setelah alternatif-alternatif itu dianalisis dengan matang. Temuan penelitian ini juga didukung oleh Hellriegel dan Slacum (1982) yang menjelaskan bahwa rasional dalam pengambilan keputusan berkenaan dengan langkah-langkah dasar dalam proses pengambilan keputusan. Langkah-langkah yang dimaksudkan adalah: perumusan hakekat permasalahan, perumusan alternatif-alternatif jalan keluar, penilaian dan pemilihan berbagai alternatif yang telah dirumuskan, implementasi alternatif terpilih, dan pengawasan alternatif terpilih.

b. Keputusan yang bersifat situasional.

Keputusan yang sifatnya situasional ini sangat dipengaruhi oleh situasi dan kondisi yang ada di pesantren dan sangat dipengaruhi pula oleh otoritas Kyai sebagai *top leader* di pesantren. Otoritas Kyai dalam mengambil keputusan di pesantren merupakan manifestasi dari keinginan Kyai untuk memajukan Pondok Pesantrennya. Keputusan situasional ini berangkat dari alur masalah yang sebenarnya ataupun latar belakang timbulnya masalah. Seperti halnya adanya masalah kedisiplinan di tingkat Tsanawiyah maupun Aliyah, tidaklah sama cara mengatasinya. Hal ini

disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada dimana masalah tersebut timbul. Jadi situasi dimana masalah timbul perlu dijadikan sebagai pertimbangan mendasar dalam mengambil keputusan.

c. Keputusan sederhana.

Keputusan sederhana ini biasanya dikeluarkan secara tiba-tiba oleh Kyai sesuai dengan kapabilitas dan kepiawiannya sebagai *central figure* di Pondok Pesantren Sidogiri. Keputusan yang semacam ini didasarkan dari berbagai macam tempaan pengalaman yang diperoleh Kyai dalam memimpin Pondoknya. Keputusan yang sifatnya sederhana ini tanpa melalui musyawarah dan tatkala ada masalah secara tiba-tiba Kyai langsung bertindak dan mengambil keputusan yang diyakini akan kebenarannya dan didasarkan pada tempaan pengalaman yang diperoleh selama memimpin Pondok Pesantren.

d. Keputusan yang bersifat refleksional.

Keputusan refleksional merupakan keputusan yang bersifat biologis atau didasarkan gerak refleksi dari pengambil keputusan. Keputusan ini sifatnya tidak mutlak adanya dan bisa mengalami perubahan atau disempurnakan kembali, karena bukan didasarkan pemikiran dan pertimbangan yang mendalam dari pengambil kebijakan di pesantren. Dalam keputusan ini pertimbangan yang lebih dominan didasarkan pada *insting* dan pengalaman yang dimiliki oleh pengambil keputusan selama memimpin pondok pesantren.

informasi yang lengkap, tidak ada tata tertib yang mengatur dan terjadi kegentingan maka diperlukan kebijakan dan kearifan Kyai atau pimpinan pesantren yang lain untuk memecahkan masalah atau mengambil keputusan dengan cara membuat kebijakan baru atau mengadopsi keputusan yang lampau apabila permasalahannya sama sepanjang tidak membawa dampak negatif (Exes). Sesuai dengan strategi *Muddling Through* dalam (Hoy & Miskle, 2001) yang menggambarkan kompleksnya problem, informasi yang tidak lengkap, tidak ada peraturan yang mengatur dan secara umum organisasi dalam keadaan genting, pimpinan mengambil kebijakan dengan memperhitungkan dampak yang ditimbulkannya (Suprato, 1991)

c. Kepuasan

Setiap Keputusan yang diambil selalu didasarkan pada pertimbangan aspirasi yang muncul dari Santri dan pengurus, walaupun masalahnya kompleks akan tetapi disertai dengan beragamnya informasi maka untuk memutuskannya diperlukan waktu yang cukup dan metode, tehnik, dan pendekatan yang tepat agar dapat memuaskan berbagai pihak, hal ini sejalan dengan *strategi Satisficing* dalam (Hoy & Miskel, 2001). Strategi ini digunakan apabila problem yang kompleks, informasi yang parsial, waktu yang adequate.

d. Penyesuaian

Keterbatasan informasi dan kompleksitas permasalahan, tidak menghalangi para pengambil keputusan (Kyai dan Pengurus/Majelis Pimpinan Pondok Pesantren) untuk memecahkan masalah sesuai dengan peraturan dan misi Pesantren, hal ini sesuai dengan pendapat (Suprpto,

sebagai pemimpin dan pengasuh Pondok dan Santri maupun warga Pondok lainnya walau tidak terlibat dalam pengambilan keputusan ia akan menerima segala keputusan pesantren. Melihat temuan tersebut di atas, sangatlah relevan apabila dikaitkan dengan konsep "*zone of acceptance*" (Hoy dan Miskel, 1987). Konsep ini dapat diartikan sebagai suatu situasi tempat seseorang dapat menerima satu keputusan secara otomatis. Konsep ini mencoba menjawab pertanyaan "dalam kondisi apa bawahan harus diikutsertakan dalam pengambilan keputusan?". menurut konsep ini bawahan akan masuk dalam wilayah penerimaan, yang artinya ia menerima keputusan itu secara mulus, meskipun ia tidak terlibat dalam proses pembuatannya.

Dikemukakan pula bahwa untuk mengetahui mana yang termasuk dalam wilayah penerimaan dan mana yang di luar penerimaan dapat dilakukan dengan cara: (1) *The Test of Relevance* (uji relevansi), yaitu jika bawahan mempunyai kepentingan pribadi dalam suatu keputusan maka kepentingan berpartisipasi biasanya tinggi. Jika tidak ada kepentingan pribadi, atau jikalau keputusan itu akan memberi keuntungan dan membahagiakan seseorang ia biasanya dapat menerima petunjuk atasan, dan (2) *The Test of Expertise* (uji keahlian), yaitu berkaitan dengan sejauh mana seseorang mampu memberi kontribusi yang berguna dalam penyelesaian masalah. Apabila keputusan yang akan dibuat itu memerlukan keahlian seseorang, maka ia perlu dilibatkan. Jikalau suatu masalah berada diluar wilayah kompetensi bawahan atau tidak masuk dalam ruang lingkup pekerjaannya, biasanya mereka tidak perlu disertakan dalam proses

keputusan karena akan menimbulkan frustrasi baginya, tidak akan menarik, dan akan menghabiskan waktu. Owens (1991) yang mengatakan bahwa "*Shared Decision Making*" merupakan paradigma proses pengambilan keputusan yang melibatkan partisipan lain sebelum menentukan keputusan, sehingga keputusan itu bisa diterima dengan baik.

Pemimpin membuat keputusan kemudian mengumumkan kepada personalia. Gaya ini terlihat bahwa otoritas yang digunakan atasan terlalu banyak, sedangkan daerah kebebasan personalia sempit sekali.

Pemimpin menjual keputusan. Dalam hal ini pemimpin masih terlalu banyak menggunakan otoritas yang ada padanya, sehingga persis dengan gaya yang pertama. Personalia belum banyak terlibat dalam mengambil keputusan.

Pemimpin memberikan pemikiran-pemikiran atau ide-ide, dan mengandung pertanyaan-pertanyaan. Dalam gaya ini pemimpin sudah menunjukkan kemajuan, dibatasinya penggunaan otoritasnya dan diberi kesempatan personalia untuk mengajukan pertanyaan-pertanyaan. Personalia sedikit terlibat dalam pengambilan keputusan.

Pemimpin memberikan keputusan bersifat sementara yang kemungkinan dapat diubah. Personalia sudah mulai banyak terlibat dalam rangka pengambilan keputusan. Sementara otoritas pemimpin sudah mulai dikurangi penggunaannya.

Pemimpin memberikan persoalan, meminta saran-saran, dan mengambil keputusan. Gaya ini sudah jelas otoritas pemimpin dipergunakan sedikit mungkin, sebaliknya kebebasan personalia dalam

berpartisipasi pengambilan keputusan sudah banyak dipergunakan.

Pemimpin merumuskan batas-batasnya dan meminta kelompok personalia untuk mengambil keputusan. Partisipasi personalia dalam kesempatan ini lebih besar dibandingkan dalam gaya kelima di atas. Pemimpin mengizinkan personalia melakukan fungsi-fungsinya dalam batas-batas yang telah dirumuskan oleh pemimpin.

BAB VI

P E N U T U P

I. Kesimpulan

Berdasarkan paparan data sebagaimana dikemukakan pada bab IV dan V diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

- 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 di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan dan Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang dalam mengambil keputusan adalah, azas kemaslahatan umat khususnya santri / dan syari'at Islam.
- C.** Faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan dan Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang 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.** Personalia dilibatkan dalam pengambilan keputusan di Pondok Sidogiri adalah Koordinator Daerah (Korda), Komisi 1-6, Pengurus Fungsi Harian, Pengurus Pleno, Majelis Aly, dan Pimpinan Pengasuh. Sedangkan Personalia yang dilibatkan dalam pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang adalah (1) MPP (Majelis Pimpinan Pondok Pesantren Darul Ulum), (2) Pengasuh Pesantren, dan (3) Kepala Unit-unit/Biro-biro di bawah wilayah Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang.

E. Efektifitas pengambilan keputusan di tingkat makro di Pondok Pesantren Sidogiri dan Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang sangat efektif karena kualitas keputusan yang tinggi ataupun rendah akan tetap mendapatkan penerimaan dari para pelaksana keputusan.

II. Implikasi

Pengambilan keputusan merupakan inti dari kepemimpinan, maka pengambilan keputusan merupakan bagian yang penting dalam kepemimpinan pesantren. Keputusan pada tingkat makro di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan dan Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang dapat dilaksanakan oleh para pelaksana keputusan (pengambil keputusan ditingkat mikro) beserta civitas pesantren/civitas akademika, dengan melibatkan level-level pengambil keputusan. Level-level tersebut terdiri dari ; (1) Koordinator Daerah (Korda), (2) Komisi 1-6, (3) Pengurus fungsionaris Harian, (4) Pengurus Pleno, (5) Majelis Aly, (6) Pimpinan Pengasuh. Melalui partisipasi semua level pengambil keputusan tersebut berdampak pada kualitas dan efektifitas hasil keputusan yang diperuntukkan meningkatkan kualitas sistem pembelajaran di Pondok Pesantren Sidogiri dan Pondok Pesantren Darul Ulum. Jadi pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Sidogiri dan Pondok Pesantren Darul Ulum tergolong dalam pengambilan keputusan partisipatif (*participatory*).

III. Rekomendasi

Berdasarkan kesimpulan dan implikasi di atas dapat direkomendasikan sebagai berikut:

A. Bagi pengasuh

Dalam rangka mengembangkan para pengasuh dan pimpinan unit yang ditunjuk sebaiknya dapat berperan secara aktif sesuai dengan fungsi dan kewenangannya dalam pengambilan keputusan.

B. Bagi Pengurus

Untuk meningkatkan kualitas dan efektifitas keputusan, diperlukan partisipasi aktif para Korda, Komisi 1-6, Pengurus Fungsi Harian dan Pengurus Pleno.

C. Bagi Para Guru atau Asatidz

Untuk meningkatkan kualitas pembelajaran para guru hendaknya dilibatkan dalam penyusunan program Madrasah dalam menghadapi globalisasi, peningkatan harus:

1. Tetap mempertahankan ciri khas pendidikan pesantren.
2. Mengembangkan identitas diri sebagai pusat studi pembaharuan, kajian, dan pengembangan ilmu pengetahuan dan ajaran Islam.
3. Mengembangkan wawasan berfikir keilmuan dan sistem pendidikan nasional dengan mempertahankan ciri khas pesantren.

D. Bagi para pengembang ilmu Administrasi Pendidikan

Para pengembang Ilmu Administrasi Pendidikan perlu memberikan dukungan, bahwa paradigma pengambilan keputusan partisipatif atau lebih dikenal dengan "*shared decision making*" merupakan paradigma yang perlu dikembangkan terus, karena hasil penelitian ini menunjukkan bahwa level-level dalam pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan dan di Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang sangat menentukan kualitas keputusan.

E. Bagi Perguruan Tinggi dan Lembaga Penelitian

Untuk membantu perkembangan pondok perlu pembentukan Pusat Pengkajian pesantren terutama Fakultas Tarbiyah pada Perguruan Tinggi Agama Islam dan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan di Perguruan Tinggi Umum. Program Pascasarjana hendaknya membuka Biro Konsultasi tentang Administrasi Pendidikan, sehingga masalah yang tumbuh di era otonomi daerah terutama otonomi pendidikan dan otonomi sekolah, agar dapat diselesaikan dan keputusan/kebijakan yang diambil tidak kontradiktif.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Abrashi, M.A. (tt). *Al-Tarbiyah Al-Islamiyah*. Mesir: Isa Al-Bab A-Halabi wa Shirkah.
- _____. (tt). *Ruh Al-Tahbiyah wa Al-Ta'lim*. Mesir: Isa Al-Bab A-Halabi wa Shirkah.
- Al. Hadits, tt. Sunan Abu Dawud. Beirut. Libanon
- Al-Qura'an, 1985. Departemen Agama, Jakarta
- Al- Ulwani, Thoha Jabir Fayadl.1987. *Adab al-Ikhtilaffi al- Islam*, Washington,The International Institut of Islamic Thought
- Amin, A. (1987). *Duha Al-Islam*. Mesir: Maktabah Al-Nahdah Al-Misriyah.
- Anderson, James E., 1979. *Public Policy Making*. New York: Holt, Rinehart and Winston
- As'ad, Moh., 1982, *Kepemimpinan Efektif*, Yogyakarta, Liberti.
- Bawani, Imam.1993. *Tradisionalisme dan Pendidikan Islam*, Surabaya: Al-iklhas.
- Bogdan , Robert, 1972, *Partisipant Observation in Organizational setting*, New York: Syracuse University Division of Spesial Education and Rehabilitation and Center and Human Policy.
- Bogdan, Robert, C., Biklen, Sari Knoop, 1982. *Qualitative Research for Education and Introduction to Theory and Methode*, Beston: Allyn and Bacon.
- Bogdan, Robert, and Taylor, Steven J. , 1993. *Kualitatif Dasar-Dasar penelitian*. (A. Khozmi Afandi, penterjemah) Surabaya: Usaha Nasional.
- _____. (1992). *Pengantar metode penelitian Kualitatif*. Arief furchan, (Penterjemah) Surabaya : usaha nasional.
- Bufford, Jr., James, A. dan Bedeian, Arthur, G. 1988. *Management. In Extension*. (2 nd Edition). Alabama: Alabama Cooperative Extension Service.,1967
- Bukhori,1989. *Pendidikan Islam di Indonesia; Problem Masa Kini dan Prspektif Masa Depan, Dalam Islam Indonesia Menatap Masa Depan*. Jakarta: P3M.
- Brinckloe, Wiliam. D dan Coughlin, Mary.T. 1977, *Managing Orgfanization*, Encino, California: Glencoe Press
- Campbell, R. R., Cs. (1983). *Introduction to Educational Administration*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Chirzin, M.H, 1985, *Ilmu Agama DalamPesantren,Pesantren dan pembaharuan* (Raharjo), Jakarta Lp3ES
- Cornel, Alexander. H. 1980, *The Decisions Makers Handbook*, Engelwood CliffsNJ: Prentice Hall
- Djaelani, Abdul Qadir 1978. *Peran Ulama dan Santri dalam Perjuangan Politik Islam di Indonesia*. Surabaya: Bina Ilmu.

- Lincoln, Ys. ,&Guba E.G. , 1985, *Naturalistic Inguary*, London; Sage Publication, Inc.
 Mahler, Julianne, dan Nicholson, Jeanne Bell. 1987.*Organisation theory: A Public and Perspective*, Chicago: The Dorsey press
- Manulang, M. 1988, *Dasar-dasar Manajemen*. Jakarta; Galia.
- March, James, dan Olsen, Jpohan P. 1979, *Ambiguity and Chois in Organization*. Olso: Universitet Forlaget
- McGrew, Anthoni G., dan Wilson, M. J.1985 *Executif Policy and Decision Rainey*, Hal G.1991. *Understanding and Managing Public Organisations*. San Fransisco: Jossey-Bass Publisher.
- Marimba, A. D. (1987). *Pengantar Filsafat Pendidikan Islam*. Bandung: Al-Ma'arif.
- March, James, dan Olsen, Johan P. 1979. *Ambiquite and Choice in Organisations*. Oslo
- Massie, Joseph L, 1983. *Dasar-dasar Manajemen*. Jakarta Erlangga Gortner, Harold F,
- Mintzberg, Henry,1975.*The Nature of Managerial Work*, New York, Haper&Row, Publishers
- _____, 1975.*The Manajer's Job: Folklore and Fact*, HBR
- _____, 1976. *Yhe Struktur of Unstruktur Decision Processes: ASQ*
- Mastuhu, 1994, *Dinamika Sistem PendidikanPasantren*, Jakarta: INIS
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. ,1984, *Qualitatif Data Analisis*,; A. Sours Book of New Method , London; SagePublication
- Morgan dan Cerullo, Michael J.1984. *Decision Making, Mangement Science Technique and The Corporate Controller. Managerial Planning*
- Moleong, Lexy, J. ,1990. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung ; PT. Remaja Rosda Karya.
- _____(1990). *Metodologi Penelitian Kualitatif: telaah positivistik, rasionalistik, fenomenalistik, realisme metafisik*. Yogyakarta: pub Rake Sarasin.
- Muhaimin dan Majid, A. (1993). *Pemikiran Pendidikan Islam*. Bandung: Trigenda Karya.
- Nasotion, S. ,1988, *Metode Penelian Naturalistik Kualitatif*, Bandung Tarsito
- Nawawi, H. & Martina, H, 1994, *Penelian Terapan*, Yogyakarta, Gajah Mada University Press.
- _____, Hadari, 1983, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta, Gunung Agung

- Nimran, Umar. 1999. *Perilaku Organisasi*. Surabaya: CV. Citra Media.
- Owens, Robert, G. 1991, *Organizational Behavior In Education*. (Fourth Edition) . New Jersey: Prantice Hall International, Inc
- Perrore, S.M. 1968, "Undersatanding The Decision Proses" *Administratif Manajemen*
- Poerwodarminta, W.J.S. (1993). *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Pidarta, M, 1988, *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: PT Bina Aksara
- Raharjo, MD, 1988, *Pergulatan Dunia Pesantren, Membangun dari Bawah*, Jakarta: P3M
- _____, 1985, *Perkembangan Masyarakat dalam Prespektif Pesantren* , Jakarta: P3M
- Pidarta, M, 1988, *anajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: PT Bina Aksara
- Rainey, Hal.G. 1991, *Understanding and Managing Public Organization*, San Fransisco: Jossy- Bass Publishers
- Sadali, 1984. *Islam Untuk Disiplin Ilmu Pendidikan*, Jakarta: CV Kuning Mas.
- Salusu, 2000 *Pengambilan Keputusan Stratejik*. Jakarta Grasindo.
- Saridjo, Marwan, 1982, *Sejarah Pondok Pesantren di Indonesia*, Jakarta: Darma Bakti
- Sarojo, R.J. ,1993, *Penelitian kualitatif pendidikan*, Makalah disajikan pada ceramah para Dosen Jurusan Pendidikan Kimia FPMIPA Malang, Tanggal 28 Maret 1993
- Saridjo, 1985, *Pondok Pesantren dan Lingkungan Hidup*, Jakarta: R2BKPP Departemen Agama Republik Indonesia
- Soedjatnika, 1988, *Etika Pembebasan*, Jakarta: Grasido
- Shonhadji, K.H. Ahmad, 1994, *Penelitian Kualitatif*. Malang, Unisma Press.
- Sukanto, 1999, *Kepemimpinan Kyai dalam Pesantren*. Jakarta: LP3ES
- Siagian Sondang P., (1982) . *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Adminitrasi*. Jakarta : PT. Gungung Agung.
- _____, 1988, *Teori dan praktek pengambilan keputusan*, Jakarta ; CV. Haji Masagung.
- Simon, H.A. , " Admintratif Behaviour" , New York, 1957.

- Soetopo, H. B. , (1988). *Penelitian kualiatatif. Sebuah pendekatan interpretatif bagi pengkajian proses dfan makna hubungan antar subyektif. Makalah sebagai bahan diskusi dengan para dosen jurusan ilmu pedidikan FKIP-Universitas supersemar, April 1988, di Surakarta.*
- Shonhadji, K.H.A. !994.*Teknik Pengumpulan dan Analisis Data dalam Penelitian Kualitataif (Imron Arifin M.Ed).Penelitian Kualitataif dalam Ilmu-Ilmu Sosial dan Keagamaan Kurun Modern.* Malang : Kalimu Shodo Press.
- Spradley, James, (1980), *Participant Observation.* New york : Hal, Reinchart and wenston.
- Sunyoto, A,1990, *Ajaran Tasawuf dan Pembinaan SikapHidup SantriPesantren Nurul Haq Surabaya:* Studi Kasus, Tesis tidak dipublikasikan, Malang PPS IKIP
- Suprayogo, Imam 1998. *Reformulasi Visi Pendidikan Islam.* Malang: STAIN Press
- Sukarno, 1986, *Dasar-Dasar Manajemen,* Jakarta ; Miswar
- Stephen j. Carrol dan Henry Tosi, 1997. *Organisasi Behavior, New York: John Wiley*
- Terry, George, R. 1972, *Pirnciples of management.*Illinois: Richard D. Irwin, Inc
- Wahid, 2001, *Bunga RampaiPesantren, Jakarta,Darma Bakti*
- Wahjoeotomo, 1987, *Perguruan Tinggi Pesantren, Pendidikan Alternatif Masa Depan,* Jakarta: Gema Insani Press
- Webber, Max. 1966. *The Theory of Social and Economic Organization.*(diterjemah oleh Henderson and Talcott Parson).New York: The Free Press.
- White, L. D. , *“Introduction to the study of public adminitration”.* New york, 1955.
- Yunus, M. (1983). *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia.* Jakarta: Hidakarya Agung.
- Zahro, Mohamad Abu, 1994, *Ushul Fiqih,* Pustaka Firdaus
- Zaini, Wahid, 2000, *PondokPesantren Tradisional dalam Masyarakat Indonesia.* Surabaya: IAIN Sunan Ampel Press.
- Zaini,A.W.2000, *Dunia Pemikiran Kaum Santri,* Yokyakarta: LKPSM
- Zuhairini, 1986, *Sejara Pendidikan Islam Di Indonesia,* Proyek Pembinaan Prasarana dan Sarana Perguruan Tinggi Agama Islam/ IAIN
- Ziemek, Mafred.1986 *Pesatren dalam Perubahan sosial.* Jakarta: P3M.
- Zarkashi, 1999, Syukri.A. *Pengelolaan PondokPesantren.* Surabaya: Pusat Informasi dan Kajian Islam (PIKI) dan IAIN Sunan Ampel Press.