



**SAMSUL MA'ARIF**

# **PENGAMBILAN KEPUTUSAN EFEKTIF**



## PENGAMBILAN KEPUTUSAN EFEKTIF



**SAMSUL MA'ARIF**

UIN SUNANI AMPEL  
SURABAYA





UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

# **PENGAMBILAN KEPUTUSAN EFEKTIF**

Oleh:  
**SAMSUL MA'ARIF**

Editor:  
**Dr. Helmi Mohammad**

**UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A**

# PENGAMBILAN KEPUTUSAN EFEKTIF

**Penulis:**

SAMSUL MA'ARIF

**ISBN: 978-623-6448-88-5**

**Perancang Sampul:**

Sholikhin

**Penata Letak:**

Idha M

**Penerbit:**

Zifatama jawara

Taman pondok jati, Sidoarjo

Jawa Timur

**Editor:**

Dr. Helmi Mohammad

Cetakan Pertama, tahun 2023

i-ix + 46 hlm, 15.5 cm x 23.5 cm

Hak Cipta dilindungi Undang-undang

*All Rights Reserved*

**Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa seizin tertulis dari penerbit.**

**Sanksi Pelanggaran Pasal 113**  
**Undang-Undang No. 28 Tahun 2014 Tentang Hak Cipta**

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

## PENGANTAR PENULIS

*Assalamualaikum wr.wb.*

*Alhamdulillah* puji syukur penulis kehadiran Allah Swt. yang senantiasa melimpahkan *rahmat, taufiq, hidayah, dan inayah-Nya*, sehingga dapat menyelesaikan buku yang berjudul **Pengambilan Keputusan Efektif**.

Penulisan buku ini dilaksanakan sebagai salah satu bentuk Tri Dharma Perguruan Tinggi.

Buku ini terdiri atas sepuluh bab yang membahas tentang pengambilan keputusan efektif, sangat bermanfaat untuk mengelola lembaga pendidikan Islam yang mempunyai keinginan untuk maju dan Profesional.

Penulis mengucapkan syukur kepada semua pihak yang membantu. Atas semua bantuannya, penulis benar-benar tidak mampu untuk membalas budi baiknya, kecuali mendo'akan semoga Allah SWT memberikan pahala yang setimpal dengan amal baiknya.

Akhirnya penulis hanya bisa berharap, semoga buku ini betapapun sederhananya dapat berguna dalam mengembangkan dan menjamin Mutu lembaga pendidikan Islam. *amin yarobal 'alamin.*

**Wassalam,**

Jombang, Januari 2023

Hormat Kami

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>PENGANTAR PENULIS</b> .....	vi
<b>DAFTAR ISI</b> .....	vii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Pengambilan keputusan .....	2
<b>BAB II INFORMASI &amp; IDENTIFIKASI MASALAH</b> ..	7
A. Informasi .....	7
B. Identifikasi masalah .....	11
C. Faktor yang Mempengaruhi Berkembangnya Masalah Pendidikan .....	20
D. Penutup.....	23
<b>BAB III PENGUMPULAN DATA</b> .....	25
A. Pengumpulan Data .....	25
B. Kriteria Data.....	27
C. Analisis Data.....	28
<b>BAB IV PENGEMBANGAN ALTERNATIF &amp; KEPUTUSAN</b> .....	31
A. Pengembangan Alternatif .....	31
B. Jenis-jenis Keputusan.....	33
C. Personalia yang Dilibatkan dalam Pengambilan Keputusan.....	34
<b>BAB V PENGAMBILAN KEPUTUSAN</b> .....	37
A. Tahap Pengambilan Keputusan .....	37
B. Metode Pengambilan Keputusan .....	44
C. Teknik pengambilan keputusan .....	46
D. Pengambilan Keputusan Efektif .....	48

<b>BAB VI IMPLEMENTASI KEPUTUSAN .....</b>	<b>51</b>
A. Keputusan .....	51
B. Penerimaan Keputusan .....	52
C. Penolakan Keputusan .....	54
<b>BAB VII PENGAMBILAN KEPUTUSAN DI PESANTREN .....</b>	<b>57</b>
A. Pesantren Sebagai Lembaga Pendidikan Islam.....	57
B. Pengambilan Keputusan di Pondok Pesantren .....	60
C. Faktor Pengambilan Keputusan di Pondok Pesantren .....	66
D.	
<b>BAB VIII METODOLOGI PENGAMBILAN KEPUTUSAN DI PONDOK PESANTREN .....</b>	<b>69</b>
A. Metode pengambilan Keputusan.....	69
B. Pendekatan dalam Pengambilan Keputusan .....	71
C. Teknik Pengambilan Keputusan di Pondok.....	73
D. Tersediannya dana di Pondok Pesantren.....	75
<b>BAB IX PENGAMBIL KEPUTUSAN DI PONDOK PESANTREN.....</b>	<b>77</b>
A. Kepemimpinan Pondok Pesantren.....	77
B. Personalia Pengambil Keputusan di Pondok .....	86
C. Efektivitas Pengambilan Keputusan di Pondok.....	97
D. Kualitas dan penerimaan keputusan.....	100
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>105</b>

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Pendahuluan**

Pimpinan lembaga pendidikan, pesantren, asatidz dalam kesehariannya selalu bergumul dengan pengambilan keputusan. Mereka mencurahkan sebagian besar waktunya untuk penyelesaian masalah dan pengambilan keputusan.

Seiring perkembangan zaman, perkembangan teori pengambilan keputusan juga berkembang. Pengambilan keputusan selalu berhubungan dengan kepemimpinan, mengingat kepemimpinan efektif sebagai kepemimpinan yang dapat menumbuh kembangkan usaha kerjasama serta memelihara iklim yang kondusif dalam kehidupan organisasi (Hersey & Blanchard, 1998).

Seorang pakar Terry (1998) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang lain untuk secara sukarela mau berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok. Dari pernyataan tersebut ada tiga hal yang perlu mendapat perhatian, yakni :

- 1) Aktivitas pemimpin mempengaruhi orang lain.
- 2) Hasilnya berupa timbulnya usaha sukarela.
- 3) Usaha tersebut diarahkan untuk mencapai tujuan kelompok.

Kepemimpinan merupakan kemampuan menggerakkan , memberikan, motivasi dan mempengaruhi orang lain agar

bersedia melakukan kegiatan-kegiatan terarah untuk mencapai tujuan dan atas keberanian seorang menentukan mengambil keputusan. Sehingga mampu menetapkan tujuan yang harus dicapai dan bagaimana cara mewujudkannya. Kemudian pengambilan keputusan sebagai inti dari kepemimpinan.

Di sisi lain, pengambilan keputusan sebagai aspek yang paling penting dari kegiatan manajemen, bahkan menjadi pusat dari kegiatan manajemen (Perrore, 1968). Higin (1979) juga berpendapat bahwa pengambilan keputusan adalah kegiatan yang paling penting dari semua kegiatan karena di dalamnya manajer terlibat dan bertanggung jawabkan keputusan dan siap dilaksanakan.

## **B. Pengambilan Keputusan**

Pengambilan keputusan berasal dari kata dasar keputusan (*decision*) berarti pilihan (*chois*) yang berarti pilihan dari dua atau lebih (Salusu, 2000), akan tetapi kedua pilihan tersebut bukan sebagai pilihan benar atau salah, akan tetapi pilihan antara “hampir benar” dan “kemungkinan yang salah” (Drucker, 1990). Diwaktu yang berbeda bisa saja keputusan biasa disebut sama dengan pilihan antara dua atau lebih. Keputusan adalah sesuatu pilihan yang nyata dan bisa diartikan pilihan akan tujuan, pilihan tentang cara untuk mewujudkan tujuan tersebut sebagai wujud pribadi atau kelompok.

Seorang pakar Nimron (1999) berpendapat bahwa keputusan sebagai wujud dari ketetapan atau ketentuan pilihan-pilihan yang diinginkan. Morgan dan Cerullo (1984)

mengatakan bahwa keputusan adalah sebuah kesimpulan yang hendak dicapai sesudah dilakukan pertimbangan-pertimbangan. Beliau 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-pertimbangan merupakan bentuk analisis beberapa alternatif yang dipilih dari beberapa pertimbangan.

Jika demikian, dapatkah dikatakan tidak ada keputusan apabila pengambil keputusan tidak menyadari, tidak memahami situasi, atau dapat juga menyadari akan tetapi pilihan tersebut tidak jadi dilakukan. Mengingat ada kekuatan lain yang mengganggu dalam proses pemilihan alternatif.

Gangguan itu tidak mengenal waktu, batas, maupun situasi. Menurut Wilson (1985) sebuah keputusan yang dibuat berdasarkan pertimbangan-pertimbangan dan hasil analisis dari beberapa alternatif kemudian memilihnya melalui beberapa proses yang saling berkaitan, untuk kemudian berakhir menjadi proses yang dinamis dan dinamakan sebagai pengambilan keputusan. Karenanya bisa dipandang sebagai proses yang saling berkaitan.

Dalam Ensiklopedia administrasi yang disusun oleh The Liang Gie, dkk(1985) disebutkan bahwa pengambilan keputusan sebagai kegiatan manajemen yang berupa memilih diantara berbagai kemungkinan untuk menyelesaikan persoalan, pertentangan, dan ada keraguan yang muncul dalam proses

penyelesaian kerja sama. Suryadi dan Ramadhani (1998) mengatakan bahwa pengambilan keputusan organisasi sebagai hasil dari proses komunikasi dan partisipasi dari anggota organisasi.

Pengambilan keputusan sangat penting bagi pengembangan organisasi atau lembaga pendidikan. Mengingat masa depan organisasi akan banyak ditentukan oleh pengambilan keputusan yang diambil sekarang. Menurut Salusu (2000) mengatakan:

“pemahaman teori pengambilan keputusan sangat diperlukan untuk meramalkan tindakan-tindakan manajemen. Tanpa disertai pemahaman tersebut kita tidak dapat menyempurnakan aktifitas manajemen meliputi: program organisasi, penempatan, maupun penganggaran.”

Pengambilan keputusan merupakan proses memilih suatu alternatif tindakan dengan metode yang efisien sesuai dengan situasi (Salusu, 2000). Nimran (1999) berpendapat bahwa pengambilan keputusan adalah penetapan alternatif dari sejumlah alternatif yang tersedia. Hal tersebut menjelaskan bahwa dalam membuat keputusan membutuhkan tindakan yang berurutan. Tindakan-tindakan yang berurutan mengajak untuk berfikir sistematis. Di dalam organisasi baik negeri maupun swasta, tindakan-tindakan tersebut lebih tampak dalam bentuk diskusi.

Pengambilan keputusan sebagai kuncinya meliputi: kerangka tepat yang telah diselesaikan, keputusan yang sudah dibuat, dan berimplikasi mempercepat diambilnya tindakan atau bisa terjadi karena terjadi perubahan.

Dari beberapa uraian diatas bahwa pengambilan keputusan sebagai sesuatu yang urgen dan banyak pakar yang mencoba membahas dan menganalisis sesuai dengan keahliannya.

Pengambilan keputusan sebagai wujud nyata yang akan ditempuh oleh pembina/pemimpin organisasi dalam usaha memajukan organisasi. Pengambilan keputusan juga terdiri dari beberapa macam analisis sesuai dengan konteks masalah yang sedang dihadapi. Suatu organisasi menunjukkan bahwa keputusan tidaklah diambil tanpa adanya pegangan untuk menyelesaikannya. Sedangkan penyelesaian masalah membutuhkan kehati-hatian, pengetahuan, kearifan, dan kecekatan dalam mencari solusi.

Dalam masalah ini Siagian berpendapat lebih luas bahwa pengambilan keputusan menunjukkan lima hal penting, yaitu: (1) ketika proses pengambilan keputusan tidak ada yang terjadi secara kebetulan, (2) proses pengambilan keputusan sebaiknya tidak dilakukan secara sembrono, (3) sebelum mencari solusi dari suatu masalah, akan lebih baik jika ditemukan hakekat dari masalah tersebut, (4) pemecahan masalah tidak bisa dilakukan melalui ilham atau hanya dengan mengarang. Akan tetapi didasarkan pada fakta yang terkumpul secara sistematis, diperoleh dengan baik dan tersimpan lebih teratur, sehingga fakta tersebut sungguh-sungguh dapat dipercaya dan bersifat *up to date*, (5) keputusan yang baik berasal dari keputusan yang telah dipilih dari berbagai alternatif dengan berbagai pertimbangan matang.

Dalam pengambilan keputusan bagian yang paling sulit adalah memisahkan gejala dengan masalah. Seorang pemimpin atau pengambil keputusan sebaiknya mampu mengidentifikasi langkah-langkah yang seharusnya diambil. Pengambilan keputusan sebagai tahapan pemilihan alternatif terbaik untuk mencari solusi dari permasalahan yang terjadi.

Keputusan yang paling baik akan dicapai apabila pengambil keputusan memahami latar belakang, tujuan, sasaran, alternatif penyebab tindakan, serta konsekuensi yang akan timbul dari keputusan yang diambil.

Proses pengambilan keputusan melalui beberapa tahap, diantaranya meliputi: 1). Informasi & Identifikasi Masalah, 2) pengumpulan data, 3). pengembangan alternatif & keputusan, 4). pengambilan keputusan, 5). Implementasi Keputusan.

Masing-masing dari tahapan pengambilan keputusan akan dikupas di dalam bab-bab berikutnya di dalam buku ini.

UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

## **BAB II**

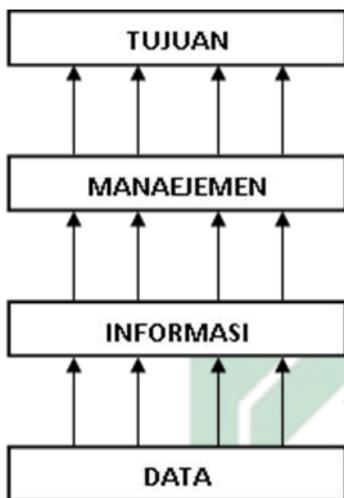
### **INFORMASI & IDENTIFIKASI MASALAH**

#### **A. Informasi**

Informasi sebagai dasar dalam proses pengambilan keputusan organisasi. Informasi sendiri itu adalah bentuk data yang dilah, dibentuk atau juga dimanipulasi sesuai dengan kebutuhan tertentu (Amsyah). Gordon B. Davis (2020) berpendapat bahwa informasi merupakan data yang sudah diproses menjadi bentuk yang sangat bermanfaat bagi pemakai dan mempunyai pertimbangan berfikir dan realita bagi pengambilan keputusan. Informasi di sini bisa diartikan sebagai data yang sudah diolah dengan cara tertentu dan sesuai kebutuhan.

Sesuai dengan perkembangan teknologi, para pengelola data menggunakannya untuk mengolah informasi sesuai keperluan tingkat manajemen dalam organisasi. Sehingga lembaga pendidikan Islam atau organisasi akan mewujudkan tujuannya masing-masing dengan lebih efektif dan efisien.

Berikut ini skema yang menjelaskan hubungan data dan tujuan organisasi:



### **Hubungan data dan Tujuan organisasi**

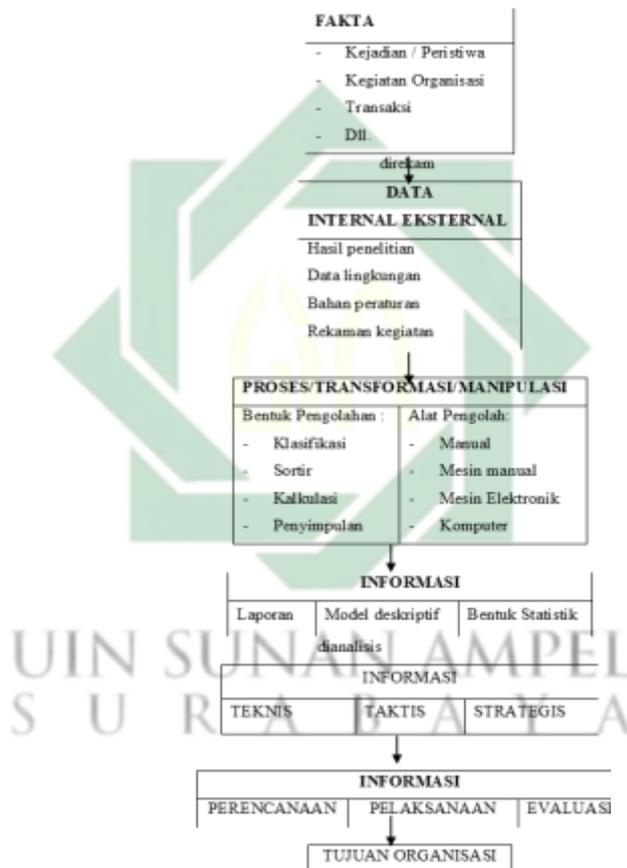
Dalam mengolah data menjadi informasi disebut juga sebagai proses transformasi data menjadi informasi. Dalam mengolah data tersebut melalui beberapa tahap yang terdiri dari klasifikasi, sortir, kalkulasi, dan dibuat kesimpulan. Hasil pengolahan data berupa informasi. Selanjutnya informasi dianalisis sebagai bahan pengambilan keputusan.

Manajemen lini bawah dalam membuat keputusan bersifat teknis, pada manajemen lini tengah umumnya keputusan bersifat taktis, dan pada manajemen lini atas pada umumnya keputusan bersifat strategis. Selanjutnya keputusan tersebut dioperasionalkan dengan bentuk kegiatan perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi. Operasionalisasi tersebut secara keseluruhan untuk mewujudkan tujuan

pendidikan lebih efisien dan efektif. Terlebih ketika menghadapi era globalisasi menghadapi berbagai persaingan dan di setiap kegiatan membutuhkan dukungan data dan informasi.

Alur ruang lingkup untuk menggambarkan visi, misi, dan fungsi informasi dan disederhanakan dalam bentuk:

Bentuk diagram fungsi informasi (Galba, 1995).



Skema Alur Informasi Dalam Pengambilan Keputusan

Lebih lanjut Pidarta berpendapat bahwa informasi mempunyai fungsi sebagai penghubung antara berbagai bagian

organisasi menjadi satu kesatuan dalam organisasi (pidarta, 1988).

Di sisi lain informasi sama artinya dengan pendapat, desas-desus, fakta, data, berita, serta khabar. Pendapat adalah pendapat orang lain yang bersumber dari hasil fikirannya. Desas-desus merupakan keterangan yang diterima sumber dan kebenarannya.

Selanjutnya fakta merupakan sesuatu yang terjadi di lapangan, dan apabila sebuah fakta yang didapatkan melalui studi empiris, disebutlah dengan data. Berita merupakan seluruh keterangan yang diterima oleh seseorang berupa desas-desus, fakta, data maupun desas-desus yang termasuk juga sebagai informasi.

Dari uraian di atas, informasi berasal dari hal-hal yang telah tersebut di atas. Mengingat bahwa berita dengan berbagai bentuk di atas sering terjadi di dalam organisasi atau lembaga pendidikan. Dan perlu diketahui bahwa berita itu sangat berguna untuk para manajer dalam mengambil keputusan mewujudkan kemajuan organisasi.

Syarat kriteria atau data fakta yang akan dijadikan bahan untuk informasi meliputi: (1) relevan, (2) mendetail & lengkap, (3) kriteria atau data yang dijadikan informasi meliputi: (1) relevan (sesuai), (2) lengkap atau mendetail, (3) baru, (4) sesuai dengan cepat, dan (5) tidak melanggar efisiensi kerja (Pidarta, 1988).

Lebih lanjut diharapkan informasi mempunyai sifat sebagai berikut: (1) integratif, (2) dalam jangka waktu tertentu, (3)

cukup mendetail, dan (4) berorientasi pada masa yang akan datang.

## **B. Identifikasi Masalah Pendidikan.**

Permasalahan terjadi karena adanya kesenjangan antara kondisi real, titik berangkat dengan tujuan yang ingin diraih. Identifikasi masalah pendidikan berhubungan dengan cara pandang mengenai semua elemen yang relevan, elemen yang hadir, dan elemen apa saja yang perlu ditambahkan.

Identifikasi masalah pendidikan dimulai dengan menganalisis fakta-fakta atau realitas yang sedang terjadi. Seringkali hal-hal terkecil, dapat menyebabkan kegagalan dalam pengambilan keputusan. Seorang pengambil masalah sebaiknya teliti dan selalu hati-hati dalam mengidentifikasi permasalahan. Berikut ini beberapa tahap dalam mengidentifikasi masalah pendidikan, yaitu:

### **1) Mengemukakan permasalahan yang terjadi**

Tindakan yang paling awal dilakukan dalam identifikasi masalah adalah mengemukakan masalah atau kendala apa saja yang terjadi dalam organisasi. permasalahan ini bersifat sangat kompleks dan beragam. Seorang pendengar yang baik akan mampu mengamati lebih mendalam tentang suatu peristiwa kemudian baru mengungkapkan permasalahan yang sedang terjadi.

### **2) Menganalisis sebab terjadinya masalah.**

Masalah muncul dikarenakan ada sesuatu hal yang menjadi penyebab kenapa masalah itu terjadi. Tidak ada yang tidak

mungkin selesai, kalau masalah dapat ditemukan penyebabnya, maka untuk mencari solusi bukanlah hal yang sulit. Kesemuanya diperlukan ketelitian dan ketelatenan dalam mencari penyebab terjadinya masalah. Berikut ini adalah beberapa contoh menganalisis masalah, yaitu sebagai berikut:

**a) Masalah Pemerataan Pendidikan**

Masalah tidak selalu berdampak negatif. Masalah menjadi hal yang harus dilalui untuk kemudian berubah menjadi lebih baik. Masalah pemerataan pendidikan sebagai bentuk persoalan ketika sistem pendidikan mampu memberi kesempatan seluruh warga negara untuk mendapat pendidikan. Mengingat pendidikan sebagai sarana untuk mendukung pembangunan negara.

Masalah pemerataan pendidikan akan muncul apabila jumlah anak usia sekolah tidak mempunyai biaya dan tidak dapat ditampung di dalam sistem sekolah karena kurangnya fasilitas pendidikan yang tersedia.

Masalah ini menjadi penting untuk diselesaikan, mengingat anak-anak usia wajib belajar 12 tahun terutama usia SD wajib mempunyai kemampuan literasi, numerasi sebagai bekal mereka dapat beradaptasi perkembangan zaman melalui media massa dan sumber belajar. Sehingga menjadi tidak terbelakang dan tidak menghambat pembangunan bangsa.

Kebijakan negara bagi setiap warga Indonesia wajib menempuh pendidikan 12 tahun dan ketersediaan fasilitas pendidikan sudah mencukupi untuk seluruh warga. Akan tetapi

masih adanya ketidakmampuan orang tua dalam memenuhi kebutuhan sekolah menjadi perhatian tersendiri. Disisi lain pada jenjang menengah, pemilihan sekolah didasarkan pada pertimbangan minat dan kemampuan peserta didik, kebutuhan tenaga kerja, dan kebutuhan pengembangan masyarakat, kebudayaan, ilmu dan teknologi.

Usaha pemerataan pendidikan di pendidikan informal atau luar sekolah sudah dapat berjalan, bahkan berkembang sangat pesat. Ada dua faktor yang menyebabkan hal tersebut, pertama tersedianya faktor perkembangan iptek yang menawarkan berbagai alternatif model pendidikan. Faktor kedua, adanya konsep pendidikan sepanjang hidup dan tidak membatasi usia untuk menuntut ilmu walaupun hanya dengan sarana prasarana terbatas.

#### **b) Masalah Mutu Pendidikan**

Mutu menjadi alasan utama bagi lembaga pendidikan untuk tetap beroperasi dan menjadi penarik tersendiri bagi masyarakat untuk memilih tempat pendidikan tersebut. Ketika lembaga pendidikan belum mencapai mutu seperti yang diharapkan, akan menjadi masalah tersendiri. Hal tersebut terjadi ketika kualitas sumber daya manusia masih rendah dan sistem pendidikan yang belum tercover dengan baik.

Sistem pembelajaran yang masih menggunakan metode menghafal saja juga menjadi masalah mutu pendidikan. Mengingat hanya berbekal hafalan tidak membuat bertambahnya kecerdasan maupun kedewasaan seseorang. Di

dalam pembelajaran sebaiknya disertai dengan pemahaman terhadap materi, sehingga pemahaman tersebut akan awet ingatannya di dalam otak. Dan selanjutnya, ketika mengabdikan di masyarakat mampu mengaplikasikan ilmu-ilmu yang pernah dipelajari.

Mutu pendidikan dapat dilihat dari kualitas output (keluarannya). Pada umumnya masyarakat tidak melihat bagaimana proses pembelajarannya. Mereka hanya melihat kualitas lulusan pendidikan. Permasalahan yang muncul sekarang ini adalah: apakah lulusan lembaga pendidikan termasuk dalam kualitas yang unggul dan berperan aktif mendukung pembangunan.

Akan tetapi jelas tidak mudah mengukur mutu produk keluaran tersebut. Hal inilah yang membuat masyarakat menilai seseorang hanya pada hasil keluarannya saja, tanpa melihat proses pembelajaran dan proses mendapatkan keluaran tersebut. Disisi lain sudah sangat jelas, apabila mutu hasil belajar hanya mungkin dapat dicapai melalui proses pembelajaran optimal dan yang bermutu.

Letak geografis juga menjadi alasan terjaminnya mutu komponen pendidikan. Pada umumnya di daerah pedesaan khususnya daerah terpencil, mutu komponen pendidikan lebih rendah daripada perkotaan. Usaha pemerataan pendidikan mempunyai tujuan untuk pemeratakan mutu pendidikan di setiap jenjang, agar peningkatan mutu pendidikan di setiap

daerah walaupun itu didaerah terpencil berkembang sesuai kondisi pendidikan pada umumnya di skala nasional.

### **c) Masalah Efisiensi Pendidikan**

Masalah efisiensi pendidikan mempersoalkan mengenai bagaimana suatu sistem pendidikan mendayagunakan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan pendidikan. Apabila dalam menggunakannya hemat dan tepat sasaran dapat dikatakan mencapai efisiensi tinggi.

Masalah efisiensi pendidikan meliputi tenaga pendidik, tenaga kependidikan dan sarana prasarana. Masalah pengangkatan dan penempatan sumber daya manusia bergantung pada kesenjangan antara stok tenaga yang tersedia dengan jatah pengangkatan yang terbatas. terlebih di lembaga swasta.

Disisi lain masalah pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan biasanya terlambat. Terlebih saat ada pergantian kurikulum baru. Di setiap pergantian kurikulum menuntut adanya penyesuaian dari para pelaksana di lapangan. Pada umumnya pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan seperti pelatihan, workshop, lokakarya, penyebaran buku panduan bersifat lambat atau terkadang tidak sesuai dengan kebutuhan di lapangan. Padahal diperlukan waktu dan pembekalan yang cukup untuk memahami implementasi kurikulum baru. Akibatnya terjadi kesenjangan antara perencanaan dengan pelaksanaan kurikulum baru.

Gejala tentang tidak adanya efisiensi dalam penggunaan sarana pendidikan yaitu diadakannya dan didistribusikannya sarana pembelajaran tanpa dibarengi dengan pembekalan kemampuan, sikap, dan keterampilan calon pemakai, ataupun tanpa dilandasi oleh konsep yang jelas.

#### **d) Masalah Relevansi Pendidikan**

Secara bahasa relevansi dalam kamus besar Bahasa Indonesia mempunyai arti hubungan atau kaitan. Yang dimaksud yaitu hubungan antara hasil output pendidikan dengan sumber daya manusia yang dibutuhkan oleh pembangunan.

Masalah relevansi pendidikan berisi sejauh mana sistem pendidikan mampu menghasilkan lulusan dari proses pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan pembangunan. Lulusan pendidikan diharapkan dapat mengisi semua sektor pembangunan yang beraneka ragam. Apabila sistem pendidikan dapat menghasilkan lulusan yang baik, potensial dan memenuhi kriteria yang dibutuhkan, Maka relevansi pendidikan tinggi.

### **3) Membuat konsep rencana pemecahan masalah**

#### **a. Upaya Pemecahan Masalah Pendidikan di Indonesia**

Upaya pemecahan masalah pemerataan pendidikan secara konvensional antara lain:

- Membangun gedung sekolah dan atau ruangan belajar.
- Menggunakan gedung sekolah untuk *double shift* (sistem bergantian pagi dan sore).

Cara inovatif antara lain:

- Sistem pamong (pendidikan oleh masyarakat, orang tua, dan guru). SD kecil pada daerah terpencil dan sisem guru kunjung.
- SMP terbuka.
- Kejar paket A dan B.
- Belajar jarak jauh pada Universitas Terbuka.

#### **b. Upaya Pemecahan Masalah Mutu Pendidikan**

Seleksi yang lebih maksimal terhadap masukan mentah, khususnya untuk SMA dan Perguruan Tinggi. Pengembangan kemampuan tenaga kependidikan dengan cara studi lanjut, misalnya berupa pelatihan, penataran, seminar, kegiatan-kegiatan kelompok studi seperti PKG dan lain-lain. Penyempurnaan kurikulum, misalnya member materi yang lebih esensial dan mengandung muatan lokal, metode yang menantang dan mengarahkan belajar, serta melaksanakan evaluasi yang beracuan PAP.

Pengembangan prasarana yang menciptakan lingkungan yang tentram untuk belajar. Penyempurnaan sarana belajar seperti buku paket, media pembelajaran, dan peralatan laboratorium.

Peningkatan administrasi manajemen khususnya yang mengenai anggaran. Kegiatan pengendalian mutu yang berupa kegiatan-kegiatan:

- Laporan penyelenggaraan pendidikan oleh semua lembaga pendidikan.

- Supervisi dan monitoring pendidikan oleh penilik dan pengawas.
- Sistem ujian nasional/negara seperti UAN dan SNMPTN.
- Akreditasi terhadap lembaga pendidikan untuk menetapkan status suatu lembaga.

### **c. Upaya Pemecahan Masalah Efisiensi Pendidikan**

Permasalahan efisiensi pendidikan lebih mengarah pada masalah kualitas, tentu saja ini dapat di pecahkan melalui pendekatan teknologi pendidikan. Hal tersebut dapat ditempuh melalui cara-cara pendekatan sistem, berorientasi pada peserta, dan pemanfaatan sumber belajar.

Prinsip pendekatan sistem berarti bahwa penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran perlu didesain atau dirancang dengan menggunakan pendekatan sistem. Dalam merancang pembelajaran diperlukan langkah-langkah prosedural meliputi: identifikasi masalah, analisis keadaan, identifikasi tujuan, pengelolaan pembelajaran, penetapan metode, penetapan media evaluasi pembelajaran. Prinsip berorientasi pada peserta didik berarti bahwa dalam pembelajaran hendaknya memusatkan perhatiannya pada peserta didik dengan memperhatikan karakteristik, minat, potensi dari peserta didik.

Prinsip pemanfaatan sumber belajar berarti dalam pembelajaran peserta didik hendaknya dapat memanfaatkan sumber belajar untuk mengakses pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkannya. Keberhasilan pembelajaran yang dilakukan

dalam satu kegiatan pendidikan adalah bagaimana peserta didik dapat belajar, dengan cara mengidentifikasi, mengembangkan, mengorganisasi, serta menggunakan segala macam sumber belajar. Dengan demikian upaya pemecahan masalah dalam pendekatan teknologi pendidikan adalah dengan mendayagunakan sumber belajar.

#### **d. Upaya Pemecahan Masalah Relevansi Pendidikan**

Perluasan dan pemerataan kesempatan memperoleh pendidikan yang bermutu tinggi agar tercipta manusia yang berkualitas tinggi sehingga meningkatkan relevansi pendidikan dengan kebutuhan dunia usaha dan industri.

Peningkatan kemampuan akademik, profesionalisme dan jaminan kesejahteraan tenaga kependidikan sehingga mampu berfungsi secara optimal, terutama dalam peningkatan pendidikan watak dan budi pekerti agar dapat menunjukkan apa yang pernah ia dapatkan selama menempuh pendidikan.

Melakukan pembaharuan sistem pendidikan, termasuk kurikulum. Seperti menyusun kurikulum yang mengacu pada standar nasional yang berlaku secara nasional dan lokal sesuai dengan kepentingan setempat.

Memberdayakan lembaga pendidikan, baik formal, nonformal, maupun informal. Juga meningkatkan partisipasi keluarga dan masyarakat yang didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai. Mengembangkan kualitas sumber daya manusia sedini mungkin secara terarah, terpadu, dan menyeluruh agar generasi muda dapat berkembang secara

optimal disertai hak, dukungan, dan lindungan sesuai dengan potensinya.

Pemberdayaan lembaga pendidikan baik formal dan nonformal di dalam pembentukan dan pengembangan kualitas SDM sedini mungkin, termasuk penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi serta peningkatan keimanan dan ketakwaan secara terarah, terpadu, dan berkelanjutan. Memberdayakan dewan pendidikan dan komite sekolah sebagai wujud peran serta masyarakat dalam peningkatan mutu pelayanan pendidikan yang meliputi perencanaan, pengawasan, dan evaluasi program pendidikan.

### **C. Faktor yang Mempengaruhi Berkembangnya Masalah Pendidikan.**

#### **1) Perkembangan IPTEK**

Lembaga Pendidikan, Ilmu Pendidikan dan Teknologi (IPTEK) memiliki keterkaitan yang sangat erat. Ilmu pengetahuan merupakan hasil eksplorasi sistem dan terorganisasi mengenai alam semesta, teknologi merupakan penerapan ilmu pengetahuan yang mencukupi kebutuhan masyarakat.

#### **2) Laju Pertumbuhan Penduduk dan Penyebaran Penduduk**

Dengan bertambahnya jumlah penduduk akan sangat mempengaruhi penambahan dan pemenuhan sarana prasarana beserta komponen lain yang mendukung keberlangsungan

pendidikan. Hal ini juga menyebabkan pertambahan beban pengembangan nasional.

Jumlah pertambahan penduduk seiring dengan meningkatnya angka kematian, akan berakibat pada perubahan struktur kependudukan, yakni proporsi usia sekolah lanjutan, angkatan kerja, dan usia lanjut yang akan meningkatkan perkembangan gizi dan kesehatan. Lebih lanjut akan terjadi pergeseran permintaan fasilitas sekolah dasar. Apabila terjadi pertambahan penduduk usia lanjut maka dibutuhkan pendidikan non formal.

Disisi lain penyebaran penduduk di tanah air yang tidak merata menjadi masalah tersendiri. Di daerah perkotaan, penyebaran penduduk yang padat, kemudian penyebaran penduduk di daerah terpencil menimbulkan kesulitan dalam penyediaan sarana pendidikan.

### **3) Aspirasi Masyarakat**

Dalam dua dasa warsa terakhir ini aspirasi masyarakat dalam banyak hal meningkat, khususnya pendidikan aspirasi terhadap pendidikan hidup yang sehat, aspirasi terhadap pekerjaan, kesemuanya ini mempengaruhi meningkatnya aspirasi terhadap pendidikan itu maka orang tua mendorong anaknya untuk bersekolah, agar nantinya anak-anaknya memperoleh pekerjaan yang lebih baik daripada orang tua sendiri. Dorongan yang kuat ini terdapat pada anak-anak sendiri.

Mereka (orang tua dan anak-anak) merasa susah jika mendapat rintangan bersekolah dan lanjut studi mungkin ini

dapat dipandang sebagai indikator tentang betapa besarnya aspirasi orang tua dan anak terhadap pendidikan itu.

Akibatnya yang timbul dari perubahan sosial tersebut gejala yang timbul yaitu membanjirinya pelamar pada sekolah-sekolah arus pelajar menjadi meningkat. Di kota-kota di samping pendidikan formal mulai bermunculan beraneka ragam pendidikan non formal.

#### **4) Keterbelakangan Budaya dan Sarana Kehidupan**

Keterbelakangan budaya adalah suatu istilah yang diberikan oleh sekelompok masyarakat (yang menganggap dirinya sudah maju) kepada masyarakat lain pendukung suatu budaya. Bagi masyarakat pendukung budaya, kebudayaannya pasti dipandang sebagai sesuatu yang bernilai baik. Terlepas dari kenyataan apakah kebudayaan tersebut tradisional atau sudah ketinggalan zaman. Karena itu penilaian masyarakat luar itu dianggap subyektif. Semestinya masyarakat luar itu bukan harus menilainya melainkan hanya melihat bagaimana kesesuaian kebudayaan tersebut dengan tuntutan zaman. Jika sesuai dikatakan maju dan jika tidak sesuai lalu dikatakan terbelakang.

Permasalahan yang terjadi ialah kelompok masyarakat yang terbelakang kebudayaannya tidak ikut berperan aktif dalam pembangunan. sebab mereka kurang memiliki dorongan untuk maju. Jadi inti permasalahannya ialah bagaimana menyadarkan mereka akan ketertinggalannya, dan bagaimana cara menyediakan sarana kehidupan dan bagaimana sistem pendidikan dapat melibatkan mereka.

Pendidikan mempunyai misi sebagai transformasi budaya (dalam hal ini adalah kebudayaan nasional). Sebab sistem pendidikan yang tangguh adalah yang bertumpu pada kebudayaan nasional. Kebudayaan nasional selalu berkembang dengan bertumpu pada intinya sehingga tidak pernah ketinggalan zaman. Jika sistem pendidikan dapat menggapai masyarakat keterbelakangan kebudayaannya berarti melibatkan mereka untuk berperan serta dalam pembangunan.

#### **D. PENUTUP**

Pendidikan mempunyai hubungan yang erat dengan pembangunan. Pendidikan berperan untuk menyiapkan sumber daya manusia untuk pembangunan. Karena pembangunan selalu berubah mengikuti tuntutan zaman, maka pendidikan pun juga harus bisa mengimbangi. Sebagai akibatnya, permasalahan yang dihadapi oleh dunia pendidikan pun semakin luas.

Hal ini dikarenakan sasaran pendidikan adalah manusia yang merupakan pelaku dalam kegiatan pembangunan serta usaha pendidikan yang mempunyai orientasi ke depan dan harus dapat dijangkau oleh pemikiran manusia. Permasalahan yang timbul antara lain seperti masalah pemerataan pendidikan, masalah mutu pendidikan, masalah efisiensi pendidikan, dan masalah relevansi pendidikan.

Untuk memecahkan permasalahan-permasalahan tersebut diperlukan rumusan tentang berbagai masalah yang bersifat pokok agar pemecahannya pun bisa tepat sasaran. Keempat permasalahan yang timbul tersebut dapat teratasi jika pendidikan

mampu untuk: Menyediakan kesempatan pemerataan belajar, artinya mampu menampung semua warga negara yang butuh pendidikan dalam suatu wadah pendidikan. Mencapai hasil pendidikan yang bermutu, artinya perencanaan dan proses belajar telah sesuai dengan tujuan sistem pendidikan yang telah ditetapkan.

Terlaksana secara efisien, artinya pemrosesan pendidikan sesuai dengan rancangan dan tujuan yang telah ditulis dalam perencanaan. Menghasilkan produk bermutu yang relevan, artinya output yang dihasilkan sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan pembangunan.

Seorang pemimpin sebaiknya mampu mengidentifikasi permasalahan dengan cermat, sehingga mampu mencari solusi yang tepat sasaran dan berhasil guna.

Adapun tahap-tahap yang dilalui dalam identifikasi masalah sebagaimana dalam uraian di atas meliputi: 1) Mengemukakan permasalahan yang terjadi, 2) Menganalisis sebab terjadinya masalah, 3) Membuat konsep rencana pemecahan masalah.

## **BAB III**

### **PENGUMPULAN DATA**

#### **A. Pengumpulan Data**

Pada tahap pengumpulan data merupakan kegiatan mendefinisikan masalah, mengumpulkan masalah, dan menganalisis data yang penting. Salah satu cara untuk meningkatkan kemampuan dalam mengumpulkan data yaitu dengan diawali kemampuan melihat permasalahan secara luas, selanjutnya menentukan sub permasalahan yang terjadi. Dalam hal ini dibutuhkan kemampuan mengidentifikasi antara gejala dengan permasalahan sebenarnya.

Kemampuan melihat permasalahan merupakan faktor terpenting dalam pengumpulan data. Masalah sebaiknya dirumuskan sesuai dengan fakta yang ada dalam organisasi. Mengingat masalah yang dirumuskan dengan baik sangat berguna untuk mencari solusi. Para ahli mempunyai langkah-langkah yang berbeda, akan tetapi pada hakekatnya menjelaskan bagaimana mengenal, mengidentifikasi, menentukan masalah dan merumuskan secara operasional.

Dengan adanya masalah dalam organisasi berawal dari ketidakseimbangan antara tujuan dengan hasil dan situasi yang ada, dari sinilah dapat diketahui kebutuhan organisasi. Sehingga

dapat dilakukan analisis atau proses mendiagnosis untuk mengorganisir, mengklasifikasi dan membatasi masalah.

Kejelasan rumusan masalah bagi pembuat keputusan sangat bergantung kepada ketrampilan dan pengalamannya dalam melakukan berbagai aktivitas yang dapat membantu merumuskan masalah secara operasional. Aktivitas tersebut antara lain adalah: 1) mengkaitkan masalah dan tujuan organisasi, (2) mengkaitkan antara masalah yang satu dengan masalah yang lain, (3) mencari informasi dari berbagai sumber, (4) merinci setiap masalah secara operasional.

Keterkaitan antara masalah yang satu dengan yang lain, tidaklah lepas dari informasi yang diterima secara jelas dan objektif.

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 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 kebutuhan, terpercaya dan masih aktual (*up-to-date*) (Syamsi, 1995).

## **B. Kriteria Data**

Kriteria data atau fakta yang akan dijadikan bahan untuk informasi ialah (1) relevan, (2) lengkap/mendetail, (3) baru, (4) sesuai dengan tempat, dan (5) tidak melanggar efisiensi kerja (Pidarta, 1988). Selain itu juga diharapkan informasi itu memiliki syarat-syarat sebagai berikut: (1) integratif, (2) untuk jangka waktu tertentu, cukup mendetail, dan (4) berorientasi pada masa yang akan datang (Johnson, 1973).

Lebih jelas lagi yang disebut dengan informasi yang *up to date* adalah:

- 1) Akurat ; data harus bebas dari kesalahan; data hendaknya menyajikan secara wajar kondisi lingkungan yang melatarbelakangi persoalan yang hendak dipecahkan.
- 2) Efektifitas biaya; Biaya untuk menyediakan data tidak boleh lebih dari nilai atau manfaatnya.

- 3) Mutakhir; data hendaknya mencerminkan kondisi lingkungan yang terakhir dan terbaru, bukan kondisi yang sudah kedaluwarsa.
- 4) Dapat dipercaya; data yang digunakan spesialis harus memunculkan hasil yang sama bila digunakan orang lain dalam kondisi serupa.
- 5) Dapat digunakan; selama mungkin, data hendaknya tidak perlu diubah-ubah sebelum digunakan. (Richard & David, 1995).

### **C. Analisis Data**

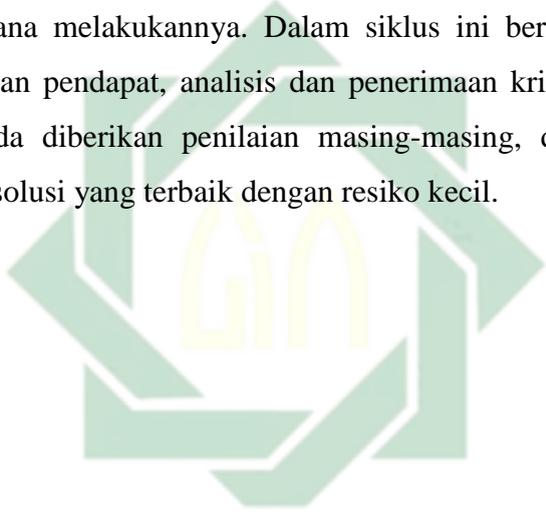
Analisis data merupakan tahapan untuk memeriksa, membersihkan, mengubah, dan membuat model data dengan tujuan untuk menemukan informasi penting dalam pengambilan keputusan.

Ada dua jenis data yang dapat dikumpulkan, yaitu: data primer, dan data sekunder. Data primer merupakan data yang terkumpul dari sumber utama dan subjek yang melakukan penelitian. Selanjutnya data sekunder merupakan data yang sudah tersedia tanpa harus memperoleh informasi dari sumber utama.

Dalam tahap analisis data melalui tiga siklus, yaitu: 1) siklus pengumpulan fakta, 2) siklus penemuan ide, 3) siklus penemuan solusi. Siklus pengumpulan fakta adalah kegiatan mendefinisikan, mengumpulkan dan menganalisis permasalahan dari data yang diperoleh. Pada siklus ini diperlukan kemampuan mengidentifikasi gejala dari permasalahan sebenarnya.

Siklus penemuan ide adalah kegiatan-kegiatan mengumpulkan ide-ide yang mungkin bermanfaat dan selanjutnya memilih ide yang terbaik. Seorang pengambil keputusan boleh memodifikasi dan mengkombinasikan dari berbagai ide yang ada.

Siklus penemuan solusi adalah kegiatan mengidentifikasi dan mengevaluasi solusi yang mungkin akan dilakukan dan bagaimana melakukannya. Dalam siklus ini berkaitan dengan penentuan pendapat, analisis dan penerimaan kritik. Setiap ide yang ada diberikan penilaian masing-masing, dan sebaiknya dipilih solusi yang terbaik dengan resiko kecil.



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

## **BAB IV**

### **PENGEMBANGAN ALTERNATIF & KEPUTUSAN**

#### **A. Pengembangan Alternatif**

Kecenderungan untuk menerima alternatif keputusan pertama yang *feasible* sering menghindarkan manajer dari pencapaian penyelesaian yang terbaik dari masalah-masalah mereka. Pengembangan sejumlah alternatif memungkinkan manajer menolak kecenderungan untuk membuat keputusan terlalu cepat dan memungkinkan manajer untuk mencapai keputusan yang efektif.

Pengambilan keputusan didasarkan atas dasar pemahaman yang mendalam dan menyeluruh terhadap masalah. Selain itu tindakan manusia untuk mewujudkan tujuan berawal dari peristiwa-peristiwa yang berasal dari perkiraan yang akan terjadi di masa depan. Untuk menentukan kriteria apa yang dapat dipakai dari suatu peristiwa positif dan tepat dijadikan pengambilan keputusan bukan hal yang mudah. Apabila hal tersebut terus berjalan dan dihargai menjadi pengambilan keputusan akan timbul keputusan atas ide yang kontradiktif.

Setelah permasalahan dirinci dengan tepat dan sistematis, Setelah permasalahan dirinci dengan tepat dan tersusun baik, selanjutnya perlu dipikirkan solusi penyelesaiannya. Solusi

tersebut sebaiknya diusahakan adanya alternatif-alternatif beserta konsekuensinya. Karena itulah, seorang pimpinan harus mampu membuat perkiraan sebaik-baiknya.

Dalam membuat perkiraan membutuhkan adanya informasi yang cukup dan metode-metode perkiraan yang baik. Perkiraan mempunyai beberapa pengertian, yakni meliputi: 1) perkiraan berarti proyeksi; yaitu perkiraan yang mengarah pada kecenderungan dari data yang terkumpul dan sistematis, 2) perkiraan dalam arti prediksi; perkiraan yang dilakukan dengan menggunakan analisis sebab akibat, 3) perkiraan dalam arti konjeksi; perkiraan yang didasarkan pada kekuatan intuisi (perasaan). Intuisi di sini (perasaan) bersifat subjektif, artinya tergantung dari seseorang yang mengelola perasaannya.

Alternatif yang Pemilihan alternatif penting karena bertujuan untuk memilih solusi yang tepat, sehingga dapat mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Pemilihan alternatif bukanlah sesuatu yang mudah, perlu didasari bahwa pengambilan keputusan yang efektif berawal dari pemilihan alternatif yang tepat.

Ada beberapa tahap untuk memilih alternatif yang tepat, diantaranya meliputi: 1) **melakukan uji alternative**; adalah proses untuk mempresentasikan sistem yang akan dibangun berdasarkan pada asumsi yang telah ditetapkan. Model dari masalah yang dibuat, diuji, kemudian divalidasi. Untuk memilih keputusan terbaik berdasarkan kriteria tertentu yang akan mengarahkan kepada tujuan yang akan dicapai.

2) Tahap selanjutnya adalah **memilih alternative**; pada Fase ini adalah bagian tersulit yang harus dilakukan oleh pengambil keputusan. Akan tetapi, dengan prosedur yang urut dan rinci yang berorientasi pada penyelesaian masalah, menjadi keyakinan mampu menghasilkan keputusan yang tepat. Karena dilakukan dengan penuh pertimbangan, melibatkan semua pihak dan dibutuhkan waktu yang lama.

3) Tahap terakhir adalah **merumuskan alternatif** sebagai tindakan dan kemampuan untuk menentukan pilihan, mencari informasi, menganalisa beberapa pilihan, menjelaskan keakuratan sumber informasi dan mengkombinasikan beberapa alternatif pilihan.

## **B. Keputusan**

Keputusan dalam kamus besar Bahasa Indonesia berarti perihal yang berkaitan dengan putusan, segala putusan yang telah ditetapkan (sesudah dipertimbangkan, dipikirkan) (digital Kamus besar Bahasa Indonesia). Keputusan menurut Anwar, keputusan merupakan ketetapan atau ketentuan suatu pilihan yang diinginkan (anwar, 2014). Dalam buku ini keputusan dibagi menjadi dua, yaitu: keputusan adaptif, keputusan inovatif.

Keputusan adaptif adalah keputusan yang ditetapkan untuk mengatasi masalah dan sebagai alternatif memecahkan masalah. Keputusan adaptif biasanya berhubungan dengan temuan penelitian. Seorang pengambil keputusan di dalam suatu organisasi akan selalu mempertimbangkan visi misi. Keputusan yang dibuat dengan mengikut sertakan bawahan dalam

mendiskusikan dan memilih alternatif terbaik untuk menjadi solusinya.

Keputusan inovatif adalah keputusan yang mengkombinasikan pencarian dan pendiagnosaan masalah-masalah yang ambigu dan tidak dapat dihadapi oleh organisasi atau pengambil keputusan. Keputusan inovatif akan mengarahkan alternatif pemecahan masalah dengan menggunakan landasan berfikir kreatif dan inovatif.

### **C. Personalia yang Terlibat dalam Pengambilan Keputusan**

Personalia adalah seluruh anggota organisasi yang bekerja untuk kemajuan organisasi (Pidarta, 1988). Personalia organisasi meliputi pengasuh, kelompok pengelola, pegawai, dan semua orang yang berperan menghidupkan organisasi (Galba, 1995).

Personalia organisasi ikut berpartisipasi dalam menjaga keberlangsungan dan kemajuan lembaga. Mereka juga turut serta dalam membuat keputusan organisasi.

Mastuhu (1994) dalam penelitiannya berpendapat bahwa struktur personalia dalam organisasi di beberapa lembaga berbeda-beda antara satu dengan yang lain sesuai dengan tipologi masing-masing lembaga. Hal ini dapat terlihat dari beberapa jenjang keputusan di bawah ini:

- 1) Keputusan organisasi, adalah keputusan yang dibuat oleh pemimpin tertinggi yang bertanggung jawab terhadap lembaga. Keputusan yang diambil mengikat seluruh anggota organisasi. Keputusan yang diambil mempunyai dukungan dari seluruh anggota organisasi. Sebagai

contoh: perumusan tujuan organisasi, visi, misi, strategi, persetujuan atau rencana organisasi. Implementasi keputusan seringkali didelegasikan kepada anggota organisasi yang lain.

- 2) Keputusan dasar; merupakan keputusan jangka panjang, keputusan yang berhubungan dengan pengelolaan dana, investasi, dan lain sebagainya.
- 3) Keputusan rutin atau operasional; adalah keputusan yang bersifat berulang-ulang dan mempunyai dampak kecil terhadap organisasi. Keputusan yang dapat dilihat pada petunjuk pelaksanaan atau prosedur baku yang ada atau yang dilaksanakan dalam organisasi.
- 4) Keputusan spontan; adalah keputusan yang berhubungan dengan berbagai persoalan yang tidak berulang, dan tidak terstruktur. Biasanya muncul secara tiba-tiba dan mendadak serta umumnya bersifat khusus/unik dan tak terprogram. Dan biasanya dibuat oleh manajemen puncak.
- 5) Keputusan berdasarkan informasi yang diharapkan (*expetet informasion decision*). Tingkat informasi dalam keputusan ini mulai sedikit kompleks, artinya informasi yang ada sudah dapat digunakan untuk mengambil keputusan. Akan tetapi, keputusan belum segera dibuat, karena informasi masih perlu dipelajari dan setelah itu langsung dibuat keputusan.

Dari uraian tersebut di atas, menunjukkan bahwa setiap orang dalam struktur organisasi dapat mengambil keputusan sesuai dengan jenjang jabatannya. Yang tidak boleh dilupakan, salah satu hal yang penting dan harus diperhatikan dalam pengambilan keputusan adalah karisma pemimpin. 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 base, this power and unique to the individual and situation. Charismatic influence cannot be transferred to another person”.*

Karismatik sebagai wujud kualitas kepribadian seseorang yang membedakannya dengan orang yang lain. Seseorang yang kharismatik mempunyai keunggulan kepribadian dan bahkan diyakini mempunyai kekuatan supranatural. Dalam pandangan masyarakat sebagai seseorang yang istimewa. Sebagaimana pendapat Max Webber (1966) tentang istilah karisma sebagaimana berikut:

*“The term charisma will be applied to a certain quality of an individual personality by virtue of which he is set apart from ordinary men and treated as endowed with supernatural, superhuman, or at least specifically exceptional powers or qualities”.*

## **BAB V**

### **PENGAMBILAN KEPUTUSAN**

#### **A. Tahap Pengambilan Keputusan.**

Pengambilan keputusan tidak selalu muncul secara tiba-tiba. Namun justru melalui proses yang bertahap (proses). Proses tersebut bisa terjadi secara perorangan dalam diri manajer atau bahkan secara kelompok dengan mengikutsertakan anggota organisasi. Yang paling penting disini para bawahan bisa menerima ketentuan bahwa pengambilan keputusan sebagai wewenang pimpinan organisasi.

Lebih lanjut Siagian berpendapat bahwa ada lima hal penting, yaitu meliputi: 1) proses pengambilan keputusan tidak terjadi secara kebetulan, 2) pengambilan keputusan tidak dilakukan secara gegabah, 3) dalam identifikasi masalah dan untuk mencari solusi terbaik, perlu diketahui dengan jelas hakekat daripada masalah, 4) pemecahan masalah tidak dilakukan hanya melalui ilham atau mengarang, akan tetapi harus didasarkan pada fakta riil yang terumpul secara sistematis, dan tersimpan secara teratur sehingga fakta / data itu dapat dipercaya dan bersifat *up to date*, dan (5) keputusan yang baik berasal dari pemilihan alternatif yang dianalisis dengan matang.

Di sisi lain Wahid berpendapat bahwa seseorang manajer membuat keputusan melalui tahap sebagai berikut ini: (1) fakta;

seorang pegawai yang bekerja secara sistematis dengan mengumpulkan fakta dari suatu masalah dan mempunyai wewenang untuk membuat keputusan. fakta disini sebagai petunjuk mengenai keputusan yang akan diambil.

(2) Pengalaman; sebagai pedoman bagi manajer yang dapat dijadikan pertimbangan dalam pengambilan keputusan, 3) instuisi, bisa dijadikan landasan bagi manajer untuk membuat keputusan, akan tetapi terkadang juga mendapat kritik sebagai immoral. Karena dalam pengambilan keputusan tidak memperhatikan elemen penting seperti fakta atau informasi yang lengkap.

(4) Logika; pengambilan keputusan yang dibuat berdasarkan logika adalah “studi rasional”. Unsur ini diperhitungkan dengan lebih matang dan dilengkapi dengan informasi yang sudah diuji reabilitasnya. Selanjutnya mengenai untung rugi dari setiap tindakan dianalisis secara komprehensif. 5) Analisis sistem, menggunakan kecanggihan komputer untuk pengambilan keputusan secara kuantitatif. Banyak orang yang cenderung menggunakan cara ini karena mereka berkeyakinan tingkat akuratnya lebih tinggi dibanding penilaian dan pemikiran manusia. Analisis sistem bukanlah alternatif terbaik, namun sebagai instrumen tambahan yang mesti dipertimbangkan oleh pengambil keputusan.

Mc Grew mengemukakan ada tiga proses, yaitu meliputi: 1) proses pengambilan keputusan rasional; proses yang memberi perhatian utama pada hubungan antara keputusan dengan tujuan

pengambil keputusan. Keputusan dikatakan rasional apabila dapat dijelaskan dan dibuktikan kebenarannya.

Dengan kalimat lain, keputusan dibuat untuk mencukupi maksud dari pengambil keputusan. Individu sebagai pengambil keputusan akan mengurutkan tujuan dan sasaran yang dikehendaki sebelum akhirnya beliau memilih salah satu alternatif yang dipandang cocok. Prinsip ini juga akan berlaku pada kalangan pemerintahan. Kelompok merupakan satu kesatuan kohesif yang bertugas merancang keputusan untuk memaksimalkan kebahagiaan bagi masyarakat terhadap tujuan keputusan.

Di sisi lain seorang pakar Rainey (1991) mengemukakan pendapatnya, “rasionalitas memiliki arti dan dimensi yang bervariasi. Namun dalam ilmu sosial, rasionalitas mempunyai komponen-komponen sebagai berikut ini: 1) pembuat keputusan mengetahui dengan jelas tujuan yang relevan, 2) pembuat keputusan mengetahui secara jelas kriteria yang sesuai untuk menilai tujuan tersebut dan dapat menyusun peringkat tujuan mana yang akan didahulukan, 3) pengambil keputusan memeriksa semua alternatif untuk memeriksa tujuan mereka, 4) pembuat keputusan mampu memilih alternatif yang paling efisien untuk memaksimalkan pencapaian tujuan. Pemilihan alternatif tersebut dibagi menjadi dua proses, yaitu:

- a) Proses organisasional; adalah proses yang menangani masalah yang terlihat secara jelas perbedaan pengambil keputusan individu atau organisasi. Pendapat ini

mempertegas perbedaan antara individu dengan organisasi. Di dalam departemen atau bagian dalam satu organisasi tidak selalu menyusun peringkat yang sama antara tujuan dan sasaran. Bahkan mereka juga berselisih paham dalam membuat pertimbangan cara untuk mencapai tujuan masing-masing. Sehingga diperlukan suatu aturan/prosedur untuk mengurangi ketidakpastian.

- b) Proses tawar menawar politik (*political bargaining model*). Adalah proses yang melihat kedua cara tersebut dan berpendapat bahwa pengambilan keputusan kolektif sebenarnya dilaksanakan melalui tahap tawar menawar. Akan tetapi, yang perlu diketahui bahwa hasil akhir keputusan sangat tergantung pada proses “memberi dan menerima” di dalam anggota organisasi. Untuk itu, keputusan sebagai hasil akhir dapat dikatakan sebagai keputusan politik.

Selanjutnya Missie (1983) menganalisis bahwa pengambilan keputusan melalui proses sebagai berikut:

- a) Keputusan yang baik sangat tergantung pada kesadaran pengambil keputusan. Keputusan atau tindakan di masa lalu akan memberikan kerangka struktur keputusan di masa depan.
- b) Mengenali dan memahami problem yang sedang terjadi. Sebuah keputusan disebut rasional apabila keputusan itu mampu memilih tujuan akhir sesuai dengan yang dikehendaki.

- c) Mencari dan menganalisis alternatif, konsekuensi yang mungkin akan terjadi.
- d) Membuat urutan preferensi, yaitu dengan menyusun skala prioritas kebutuhan.
- e) Penerimaan keputusan oleh organisasi.

Kelima langkah ini sebagai kerangka proses pengambilan keputusan, meskipun menggunakan teknik yang beraneka ragam. Tidak jarang seorang manajer membuat keputusan dengan menggunakan metode pengambilan keputusan informal. Seorang pengambil keputusan menggunakan wewenangnya 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 tersebut akan digunakan dalam berbagai kasus, namun dalam kasus lainnya akan mengarahkan manajer untuk membuat keputusan yang salah. Selanjutnya para manajer akan menggunakan pendekatan rasional, intelektual, dan sistematis akan lebih berhasil dibanding manajer yang memakai pendekatan informal.

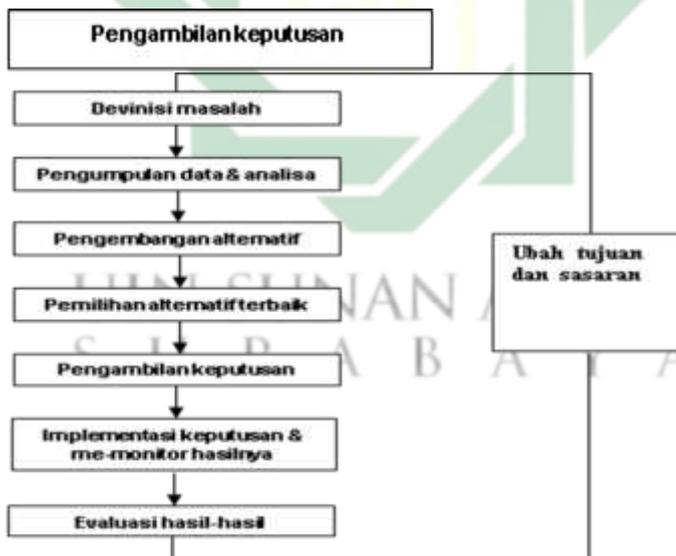
Proses pengambilan keputusan menurut Siagian (1988) melalui beberapa tahap:

- a) Definisi masalah; adalah tahap untuk mengetahui apa masalah sebenarnya dan kemudian menemukan bagian-bagian masalah yang harus dipecahkan dan dicari solusi yang tepat.

- b) Pengumpulan dan analisis data; para pengambil keputusan harus menentukan langkah selanjutnya. Yang kemudian membuat keputusan yang tepat dan mendapatkan solusi terbaik untuk masalah yang dihadapi.
- c) Pengembangan alternative; adalah tahap mengembangkan sejumlah alternatif yang memungkinkan manajer menolak kecenderungan membuat keputusan terlalu cepat dan kemudian membuat keputusan efektif.
- d) Pemilihan alternatif terbaik; pemilihan alternatif dimaksudkan untuk memilih satu dari beberapa alternatif untuk menilai efektifitas dari alternatif. Efektifitas dapat diukur dengan dua kriteria; apakah alternatif analistik bila dihubungkan dengan tujuan dan sumber daya organisasi, dan seberapa baik alternatif akan membantu mencari solusinya.
- e) Pengambilan keputusan; merupakan langkah untuk penentuan serangkaian kegiatan dalam mencapai hasil yang diinginkan. Pengambilan keputusan ini tidak hanya dilakukan oleh para manajer puncak, tetapi juga para manajer menengah dan manajer ke depan.
- f) Implementasi keputusan; adalah tahap setelah keputusan diambil, Implementasi keputusan berkaitan lebih dari sekedar pemberian perintah. Seorang manajer menetapkan anggaran, jadwal kegiatan, mengadakan dan

mengalokasikan sumberdaya yang diperlukan. Serta membagi tanggung jawab dan wewenang pelaksanaan tugas tertentu. Selain itu, seorang manajer juga memperhatikan berbagai resiko dan ketidakpastian sebagai konsekuensi untuk dibuat keputusan.

- g) Evaluasi hasil-hasil keputusan; dalam mengimplementasikan keputusan harus selalu dimonitor. Manajer juga perlu mengevaluasi apakah implementasi dilakukan dengan lancar dan keputusan memberikan hasil yang diinginkan. Selanjutnya proses pengambilan keputusan disajikan pada bagan sebagai berikut ini:



Skema proses pengambilan keputusan.

Ketujuh proses ini sebetulnya secara implisit tidak mempunyai perbedaan yang menonjol. Para pengambilan

keputusan tidak mengikuti satu proses secara ketat. Mereka lebih cenderung untuk menempuh proses *ekletik*, yaitu dengan mengambil bagian-bagian penting dari setiap proses, kemudian meramu, memodifikasi, dan menyesuaikannya dengan kondisi organisasinya.

## **B. Metode Pengambilan Keputusan**

Metode pengambilan keputusan memang sangat bervariasi. Gortner (1987) berpendapat ada empat metode yang digunakan untuk menganalisis pengambilan keputusan. Penjelasan sebagai berikut ini:

Metode *pertama*, merupakan metode rasional disebut juga metode klasik yang secara implisit mencakup model birokratik dari pengambilan keputusan. Metode ini juga digunakan dalam pengambilan keputusan ekonomi dan bisnis.

Metode *kedua*, merupakan *tawar-menawar inkremental (incremental bargaining)* yang mampu dipandang sebagai model paling mendasar dalam aktifitas politik, adalah upaya penyelesaian konflik melalui negosiasi. Metode ini adalah keputusan tentang suatu kebijaksanaan terjadi dalam bentuk kegiatan-kegiatan sederhana dan diperoleh melalui proses perdebatan dan negosiasi. Metode ini banyak digunakan oleh kalangan birokrasi.

Selanjutnya pengembangan dari metode inkremental adalah metode *satisficing dan mixed Scanning*. Metode *Mixed Scanning* (Etzioni, 1967) terbentuk dari kompromi antara keputusan rasional dan inkrementalisme. Disini para pengambil keputusan

mempunyai kesempatan membuat keputusan besar yang membawa 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.

Disisi lain Etzioni, keputusan fundamental dibuat dengan melaksanakan eksplorasi terhadap alternatif utama yang dilihat oleh pengambil keputusan. Keputusan incremental dibuat tetapi tidak dalam konteks yang diatur oleh keputusan fundamental. Setiap metode *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 merupakan metode keranjang *sampah (The garbage-can)* atau *non decision making model* yang

dikembangkan oleh March dan Olsen (1979). Model keranjang sampah tidak mendukung model rasional. Metode ini lebih mengutamakan karakter dalam pengambilan keputusan.

Dalam memilih alternatif, yang paling banyak dibahas adalah tujuan dan sasaran. Namun tidak memikirkan cara mengevaluasi cara terbaik mewujudkan tujuan organisasi. Pembahasan tentang pengambilan keputusan terlalu condong akan kepentingan pribadi, persekutuan, konflik, mitos, pujian/tuduhan, menjalin persahabatan baru, mencari kebenaran dan menonjolkan kekuasaan.

### **C. Teknik pengambilan keputusan**

Teknik dalam pengambilan keputusan yang dapat meminimalkan berbagai masalah yang timbul di dalam kelompok tradisional di bagi menjadi tiga yaitu: *brainstorming*, *nominal group*, dan *Delphi*. Mengingat bentuk yang paling lazim (tradisional) dalam proses pengambilan keputusan terjadi pada interaksi tatap muka. Teknik-teknik tersebut akan diuraikan sebagaimana dibawah ini:

- 1). *Brainstorming*, adalah salah satu bentuk teknik kelompok. teknik *Brainstorming* lebih fokus untuk menggali 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: (a) hanya dapat diterapkan pada

masalah-masalah yang bersifat sederhana, (b) sangat memakan waktu dan biaya, dan (c) hanya menghasilkan ide-ide yang dangkal.

- 2). *Nominal group technique*, berbeda dengan *brainstorming* Nominal Group Technique (NGT) berkenaan 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. Perlu diketahui disini bahwa para pakar tersebut tidak membuat keputusan akhir, tetapi lebih sebagai penyaji informasi bagi pengambil keputusan dalam organisasi.

Tujuan penggunaan teknik ini adalah para pengambil keputusan mengirim sejumlah kuesioner kepada koresponden untuk mendapatkan masukan. Kemudian, hasil jawaban yang mereka kirimkan diolah lagi oleh pihak pengambil keputusan

untuk merumuskan rangkuman-rangkuman yang kemudian digunakan sebagai bahan pengambilan keputusan. Dari sini terlihat bahwa teknik ini lebih ilmiah dan secara teoritis dapat memanfaatkan pikiran para ahli.

#### **D. Pengambilan Keputusan Efektif**

Pengambilan keputusan bisa disebut efektif apabila mampu memenuhi beberapa ciri sebagai berikut ini: 1) *Acceptability* mampu menunjukkan tersedianya dukungan dan kepatuhan terhadap keputusan yang dibuat. Atau dapat dikatakan bahwa keputusan *acsebtabel* adalah keputusan yang pasti dipatuhi oleh pelaksana, 2) Kualitas keputusan (*quality*) mempunyai ciri dan sifat yang obyektif, sedangkan penerimaan menjadi lebih subyektif dalam penilaiannya, lebih bersifat emosional dan tergantung dari sikap subyek yang bersangkutan.

Di sisi lain manner berpendapat bahwa keputusan efektif didasarkan pada penerimaan bawahan dan kualitas keputusan (Carrol and Tosi, 1977). Berikut ini tercantum tipe keputusan efektif adalah:

- 1) Keputusan memiliki kualitas tinggi tetapi hanya memerlukan penerimaan rendah.
- 2) Keputusan yang membutuhkan penerimaan tinggi, walaupun kualitasnya kurang berperan. Sebagai contoh keputusan yang menyangkut kepentingan anggota organisasi.

3) Keputusan yang kualitas dan penerimaannya mempunyai peran penting bagi organisasi. Sebagai contoh pengenalan prosedur kerja baru yang lebih efisien.

Pengambilan keputusan yang efektif adalah salah satu langkah penentu keberhasilan organisasi. keputusan efektif melalui proses yang panjang, tetapi mampu membawa kemajuan bagi organisasi/sekolah.



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

## **BAB VI**

### **IMPLEMENTASI KEPUTUSAN**

#### **A. Keputusan**

Keputusan dapat diartikan sebagai proses pemilihan strategi atau tindakan dalam mencari solusi suatu permasalahan. Tujuan dari keputusan adalah untuk mencapai target organisasi. Kriteria dari keputusan menurut Kusri (2007) adalah: (1) terdiri dari beberapa alternatif, (2) diikuti oleh kendala, (3) sejalan dengan tingkah laku yang terstruktur maupun tidak terstruktur, (4) ada inputnya/variabel, (5) mempunyai resiko, (5) memerlukan kecepatan, ketepatan, keakuratan.

Dari hal itu, lebih jelasnya keputusan sebagai bentuk kegiatan memilih strategi dengan model pendekatan, beberapa syarat, variabel untuk menyelesaikan masalah. Kualitas keputusan itu tergantung pada lengkapnya informasi yang berupa data dan fakta serta obyektifitas keputusan penerimaan keputusan (*accebility*).

Pengambilan keputusan dalam kegiatan manajerial membagi keputusan menjadi tiga tipe, yaitu sebagai berikut ini:

- 1) Terstruktur; berisi masalah rutin dan sering terjadi.

Sebagai proses yang berisi penyelesaian terbaik dari

pemecahan masalah atau penyelesaian yang menggunakan prosedur standar.

- 2) Tidak terstruktur ; mencari solusi dari masalah yang kompleks. Biasanya menggunakan tenaga manusia.
- 3) Semi struktur; menggunakan cara gabungan struktur dan tidak terstruktur. Perpaduan pemecahan masalah prosedur standar dan tenaga manusia.

## **B. Penerimaan Keputusan.**

Penerimaan keputusan cenderung bersifat subyektif penilaiannya, dan juga tergantung emosi orang yang menerimanya. Seseorang akan menerima keputusan apabila dalam diri mereka membutuhkannya dan adanya rasa hormat kepada pimpinannya. Hal itu selaras dengan pendapat Carrol & Tosi yang mengatakan bahwa; ”Penerimaan keputusan lebih bersifat emosional dan tergantung dari sikap subyektif yang bersangkutan dalam menilai” (Carrol & Tosi, 1977).

Jika permasalahan dalam organisasi bersifat umum, pengambilan keputusan akan melibatkan partisipasi “civitas pendidikan”, begitu juga sebaliknya apabila masalah yang terjadi bersifat spesifik dan berkaitan dengan alur kewenangan dalam struktur organisasi, maka pengambilan keputusan diambil sesuai dengan garis kewenangan. Peristiwa ini sangat relevan jika dikaitkan dengan “*zone of acceptance*” (Hoy dan Miskel, 1987).

Konsep yang dikandung maksud untuk menjelaskan situasi seseorang mampu menerima keputusan secara otomatis. Konsep

yang akan menjawab pertanyaan, “dalam kondisi apa anggota organisasi diikutsertakan dalam pengambilan keputusan?”. Dalam konsep ini anggota organisasi dilibatkan dalam wilayah penerimaan keputusan. Yang artinya mereka menerima keputusan secara mulus dan dengan senang hati.

Disebutkan pula bahwa untuk mengetahui mana yang termasuk dalam wilayah penerimaan dan mana yang berada di luar penerimaan dapat dilakukan cara sebagai berikut ini: 1) *The test of relevance* (uji relevansi). Apabila bawahan memiliki kepentingan pribadi dalam keputusan organisasi, biasanya ia mempunyai loyalitas tinggi. Dan apabila sebaliknya, apabila keputusan tersebut akan memberi keuntungan seseorang ia biasanya dapat menerima petunjuk atasan, dan (2) *The Test of Expertise* (uji keahlian), adalah berhubungan dengan sejauh mana seseorang akan mampu berkontribusi dalam penyelesaian masalah.

Disisi lain jika keputusan yang dibuat membutuhkan keahlian seseorang, maka ia sebaiknya dilibatkan. Apabila permasalahan yang terjadi diluar kemampuan bawahan, sebaiknya tidak perlu dilibatkan. Hal itu akan membuat frustrasi baginya, tidak menarik dan menghabiskan waktu. Owens (1991) yang mengatakan bahwa “*shared decision making*” adalah paradigma proses pengambilan keputusan yang mengikutsertakan partisipan lain sebelum membuat keputusan. Sehingga keputusan itu bisa diterima dengan baik.

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

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

Pemimpin memberikan persoalan, selanjutnya meminta saran, dan kemudian mengambil keputusan. Dalam hal 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.

### **C. Penolakan Keputusan**

Dalam implementasi keputusan, seorang pemimpin harus mampu menerima dampak positif atau negatif. Ketika menerima dampak negatif, seorang pemimpin harus memiliki alternatif

lain. dalam implementasi keputusan sering terjadi masalah karena keputusan yang mestinya direspon positif oleh banyak orang, malah ditanggapi oleh sedikit orang.

Kalau situasi ini terjadi, seorang pemimpin perlu meninjau ulang mengenai keputusan yang diambil. Seorang pemimpin sebaiknya objektif dan menelusuri lebih lanjut, kenapa keputusannya hanya diterima sedikit orang. Apabila keputusan yang diambil sudah merupakan keputusan terbaik, seorang pemimpin sebaiknya melakukan pendekatan-pendekatan atau sosialisasi mengenai latar belakang keputusan yang diambil dan dampaknya. Sehingga anggota organisasi mampu memahami, mendukung, dan menindaklanjuti keputusan yang telah diambil pemimpin.

Para anggota organisasi yang sudah dijelaskan latar belakang serta dampak dari keputusan yang diambil tidak mungkin menolak keputusan tersebut.

UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

## **BAB VII**

### **PENGAMBILAN KEPUTUSAN DI PESANTREN**

#### **A. Pesantren Sebagai Lembaga Pendidikan Islam**

Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam, merupakan organisasi yang digunakan individu atau sekelompok orang untuk mempelajari atau mendalami ilmu-ilmu agama Islam, serta pembentukan kepribadian Mahmudah (Zuhairini dkk, 1995). Sedang menuju terbentuknya kepribadian yang utama menurut ukuran-ukuran Islam, atau bimbingan jasmani dan rokhani berdasarkan hukum-hukum agama Islam.

Perkembangan lebih lanjut, existensi pesantren sudah mulai dilihat bukan hanya sebagai lembaga pendidikan Islam saja akan tetapi sebagai lembaga yang mengajarkan ilmu pengetahuan umum. Sebagai contoh pada saat kemerdekaan, proses modernisasi sistem pendidikan terus berlangsung sejalan dengan modernisasi pendidikan nasional (Mulkan,1994:54). Untuk menjalankan double peran di pesantren sudah didirikan pendidikan formal dan non formal dengan kurikulum Kementerian pendidikan Nasional maupun kurikulum kementerian agama, yang ditambahkan dalam pendidikan formal.

Dalam operasionalnya pondok pesantren dipimpin oleh seorang kyai. Pondok pesantren telah mempunyai kecenderungan-kecenderungan baru dalam rangka mewujudkan peran ganda tersebut, diantaranya dengan merenovasi sistem sebagai berikut, yaitu: (1) pondok pesantren mulai menggunakan metodologi ilmiah modern, (2) pesantren berorientasi pada pendidikan dan fungsional, dapat diartikan bahwa pesantren terbuka atas perkembangan yang sedang terjadi, (4) Diversifikasi program dan kegiatan mulai terbuka dan bergantung absolut kepada kyai, yang sekaligus membekali santri dengan berbagai ilmu pengetahuan umum, (4) Berfungsi sebagai tempat pengembangan masyarakat.

Kepemimpinan Kyai digambarkan oleh Ziemek (1986;138) sebagai tokoh yang kuat dibekali dengan kecakapan, kharismatik, kepemimpinan spiritualitas, ahli dan sebagai “*agen of change*” berperan penting dalam proses perubahan social (Sunyato; 1990).

Lebih lanjut lagi Wahid (1978) berpendapat bahwa kepemimpinan Kyai sebagai pendiri pondok yang mempunyai cita-cita luar biasa dan mempunyai kekuatan untuk mewujudkannya. Kepemimpinan yang dilandasi dengan pengalaman dan keunggulan potensi pribadi untuk keberlangsungan pondok pesantren. Keyakinan masyarakat, seorang Kyai berwibawa karena latar belakang keturunan, kesaktian, sifat pribadi (Abdullah, 1988;33)

Kyai yang Kharismatik merupakan faktor penting dalam pertumbuhan dan perkembangan suatu pesantren yang *indigenous* (asli), karena keberadaan Kyai sebagai pemimpin informal (*infomal leader*) sangat mempengaruhi kehidupan masyarakat, karena kewibawaan dan kharismatik yang dimilikinya.

Sifat kepemimpinan Kyai tidak hanya kharismatik, akan tetapi 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*), seluruh problem pesantren berpusat pada Kyai (Wahid, 1985). Akan tetapi kepemimpinan pesantren belakangan ini tidak lagi kepemimpinan tunggal, melainkan mengarah pada *impersonal* atau pola kolektif sesuai dengan hirarki kepimpinan sebuah organisasi yayasan.

Proses pengambilan keputusan di pondok pesantren dalam buku ini adalah sebagai usaha pengasuh atau kyai dapat memahami, mengidentifikasi masalah yang kemudian mampu membuat keputusan terbaik untuk menyelesaikan masalah yang terjadi, demi kemajuan pondok pesantren, dan masa depan

pondok pesantren. Dari sinilah letak urgensi pemahaman konsep pengambilan keputusan bagi seorang manajer maupun pengelola pondok pesantren.

Salah 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, 2020). 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.

## **B. Pengambilan Keputusan Di Pondok pesantren**

Pondok Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam memiliki akses yang luar biasa dalam melakukan pendidikan atau mewariskan nilai-nilai Islam serta perkembangan lebih lanjut menghadirkan pendidikan umum. Dalam mewariskan nilai-nilai budaya inilah sering terbentur pada persoalan persoalan intern atau ekstern 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, Keputusan-keputusan dalam

pengembangan Pondok Pesantren ditentukan oleh Kyai, kecuali dalam bidang operasional kependidikan kami diberikan wewenang untuk menyelesaikan masalah yang ada.

Pondok pesantren dalam mengambil keputusan bertujuan untuk kemaslahatan ummat yang disesuaikan dengan konteks masalah yang dihadapi.

Pengambilan keputusan yang ada di Pondok Pesantren, di dasarkan pada masalah yang dihadapi, apakah masalah itu terkait dengan kondisi intern atau ekstern 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.

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.

Pengambilan keputusan bergantung kepada kemampuan pemimpin dan juga masalah yang dihadapi individu. Dalam hal ini pengalaman juga memegang peranan yang sangat penting dalam mengambil keputusan.

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”.

Di pondok pesantren keputusan-keputusan yang diambil selalu mengarah kepada pengembangan pondok pesantren dan kesiapan pesantren untuk menghadapi globalisasi. Hal tersebut sesuai dengan hasil pengamatan penulis dalam kegiatan musyawarah di unit pendidikan.

Ada satu penjelasan dari Kyai, , 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, mulai dari pendidikan dasar sampai pada jenjang Ma'hat Aly/ perguruan tinggi.

Dalam pengambilan keputusan di pondok pesantren sangat berkaitan dengan informasi yang diperoleh para kyai terhadap masalah-masalah yang timbul. Biasanya informasi yang digunakan adalah informasi yang aktual, faktual, up to date, maupun data-data yang bersifat empiris. Kesemuanya itu mengarah untuk mewujudkan visi misi pondok pesantren.

Bahan yang digunakan dalam pengambilan keputusan di Pondok Pesantren, 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.

Selain itu juga dijelaskan bahwa, Pengambilan keputusan yang ada di pondok 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.

Selain itu di pondok pesantren juga menggunakan informasi yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah dalam pengambilan keputusan terhadap suatu permasalahan yang terjadi di Pondok Pesantren. Dengan informasi yang dapat dipertanggungjawabkan akan lebih mudah kita mengambil satu keputusan yang sesuai dengan sasaran.

Informasi sebagai bahan pengambilan keputusan di Pondok Pesantren, diperlukan dalam pengambilan keputusan bisa diperoleh secara intern maupun ekstern dari Pondok Pesantren, 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.

Selanjutnya informasi yang di dapat tidak serta merta diterima, akan tetapi juga perlu meneliti sumber informasi sehingga jelas apakah informasi itu memang bisa dipertanggung jawabkan. Untuk mengetahui agar supaya informasi yang diperoleh dapat dipertanggungjawabkan atau mencapai derajat kepercayaan, perlu ditelusuri sumbernya atau kita juga bisa mencari informasi tidak sebatas satu sumber. Langkah ini perlu ditempuh 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, bisa dipertanggungjawabkan kebenarannya dan keputusanpun bisa dibuat untuk beberapa alternatif sesuai dengan informasi yang kita peroleh.

Pengambilan keputusan di Pondok Pesantren pada hakekatnya sebagai wujud nyata usaha pengasuh untuk memajukan Pesantren yang di pimpinnya. Dalam hal tersebut, keputusan yang diambil didasarkan kepada:

- 1) Masalah yang terjadi: sebagai contoh 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. Yaitu dengan pengembangan pendidikan yang berorientasi pada agama, akan tetapi bidang keguruan, telekomunikasi, kesehatan, bahasa, teknik, pertanian, dsb sebagaimana pesantren modern lainnya.

- 2) Azas kemaslahatan dan syari'at Islam: adalah menggunakan pedoman syari'at Islam sebagaimana telah diajarkan oleh Rasulullah dan wahyu Allah yaitu Al-Qur'an dan Sunah Rasul. Merupakan faktor terpenting dalam pengambilan keputusan, yaitu untuk memperhitungkan baik dan buruk, dilarang atau diperbolehkan oleh syari'at Islam.
- 3) Visi dan misi Pondok Pesantren; sebagai pedoman dasar dalam pengambilan keputusan. Mengingat semua kegiatan organisasi selalu mengarah pada tercapainya visi misi.
- 4) Pengalaman masa lampau; pengalaman adalah guru terbaik, pengalaman yang berkaitan dengan kesuksesan dan kegagalan seseorang. Untuk itu sangat penting untuk ikut dipertimbangkan dalam membuat keputusan. Keputusan yang diambil di Pondok Pesantren selalu didasarkan kepada pengalaman majelis pimpinan atau Kyai Pondok Pesantren.
- 5) Berorientasi pada masa depan: masa depan sebagai suatu fenomena yang perlu dibaca dan diprediksi oleh Majelis Pimpinan Pondok Pesantren. Hal tersebut dikandung

maksud supaya citra pondok pesantren yang selama ini dianggap pendidikan terbelakang dan kolot, terangkat menjadi lembaga pendidikan Islam modern dan handal di masa depan.

Dari hasil uraian di atas, dapat diketahui sepakterjang pondok pesantren, sebagai lembaga pendidikan Islam modern yang tidak hanya mengajarkan ilmu agama saja akan tetapi juga ilmu umum, mempunyai pedoman penting untuk membuat keputusan, diantaranya dengan: berpedoman pada syari'at Islam, masalah yang dihadapi, azas musyawarah, pengalaman waktu lalu, azas manfaat, dan orientasi masa depan.

### **C. Faktor Pengambilan Keputusan di Pondok Pesantren**

Faktor yang mendukung pengambilan keputusan di pondok pesantren, berkaitan dengan fakta-fakta yang memadai dan biasanya berupa data dan informasi. Data-data yang didapatkan yaitu: 1) keadaan intern organisasi pondok pesantren, 2) keadaan ekstern organisasi Pondok Pesantren, 3) kewibawaan, kepribadian, dan kecakapan Kyai dalam mengambil keputusan, 4) evaluasi.

#### **1) Keadaan Intern Organisasi Pondok Pesantren ,**

Faktor intern organisasi sangat yang berpengaruh terhadap pengambilan keputusan di Pondok Pesantren, diantaranya adalah: a) jabatan seseorang dalam struktur organisasi, b) kecakapan pemimpin berkenaan dengan pendekatan, metode, dan teknik pengambilan keputusan, c) sejumlah dana yang

dimiliki, d) adanya informasi jelas dalam bentuk komputer atau dokumen.

Pondok pesantren, menggunakan pendekatan organisasional dan mendelegasikan wewenang pada setiap unit. 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.

Pendekatan ini digunakan untuk mengetahui beberapa pertimbangan-pertimbangan individu disampaikan dalam musyawarah, untuk memajukan organisasi. Pendekatan merupakan kerangka berfikir pemimpin dalam mengambil keputusan organisasi.

## **2) Pengaruh Ekstern Organisasi**

Faktor ekstern organisasi sebagai salah satu komponen yang mempengaruhi keadaan organisasi dalam membuat kebijakan atau dapat disebut sebagai pengambilan keputusan.

Faktor ekstern organisasi adalah apapun bentuknya berupa lembaga, kelompok, organisasi tradisional yang berada di tengah-tengah masyarakat. Dengan pertimbangan organisasi tanpa masyarakat tidak akan dapat dipertahankan hidupnya.

Keberadaan pondok pesantren sangat diharapkan, karena banyak masyarakat yang membutuhkan.

Kerjasama Pondok Pesantren dengan masyarakat memang dibutuhkan diantaranya dalam bidang penerapan peraturan Pesantren, bila masyarakat tahu ada Santri yang melanggar melaporkan kepada pengurus.

Mungkinah pengaruh dan peranan lingkungan terhadap suatu organisasi, dari sini dapat kita ketahui bahwa Pondok Pesantren, 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.

Lingkungan merupakan salah satu komponen yang dapat mempengaruhi kebijakan yang diambil oleh Pesantrenya seperti halnya partisipasi masyarakat pada Pondok Pesantren. Lingkungan disini sangat penting, mengingat dapat dijadikan sumber yang dibutuhkan organisasi dan turut andil menjaga kelompok lain yang merugikan.

Saling mempengaruhi sebagian ditentukan oleh beberapa keadaan; keadaan geografis, ekonomi, kestabilan keamanan, dan kondisi masyarakat disekeliling Pondok Pesantren.

## **BAB VIII**

### **METODOLOGI PENGAMBILAN KEPUTUSAN DI PONDOK PESANTREN**

#### **A. Metode pengambilan Keputusan.**

Metode sebagai alat dalam melaksanakan pendekatan pengambilan keputusan organisasi. Metode sebagai cara operasional organisasi dalam mencari solusi permasalahan yang terjadi (*problem solving*). Dalam menemukan diawali dengan adanya identifikasi masalah, pengumpulan data atau fakta dan keputusan diambil berdasarkan data-data yang ada.

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 ., 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.

Proses pengambilan keputusan yang dilaksanakan di Pondok Pesantren, 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.

Selain metode problem solving yang digunakan dalam mengambil keputusan di Pondok Pesantren, ditemukan juga metode diskusi dalam penyelesaian masalah sebelum keputusan diambil. Diskusi yang dilaksanakan identik dengan tawar menawar yang dibarengi dengan berbagai macam argumentasi sebelum keputusan itu diambil sebagai suatu hasil mufakat.

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.

Selanjutnya juga ditemukan metode diskusi sebagai metode yang sangat efektif dalam membuat keputusan yang bersifat komprehensif. 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.

Dari uraian tersebut di atas Pondok Pesantren menggunakan metode problem solving dan diskusi untuk mengambil keputusan. Metode problem solving sebagai cara yang lebih fokus pada penyelesaian masalah yang ada, atau keputusan yang diambil dari terapi terhadap masalah yang muncul. Selanjutnya metode diskusi lebih berpedoman pada pembahasan dari keputusan diskusi yang diambil yang diambil supaya dapat berjalan seoptimal mungkin atau agar keputusan yang akan ditetapkan dapat dijalankan secara efektif dan efisien.

## **B. Pendekatan dalam Pengambilan Keputusan**

Pondok pesantren, menggunakan pendekatan kognitif dalam pengambilan keputusan. Sebagaimana hasil wawancara sebagai berikut dengan kyai Pondok Pesantren.

Dalam proses pengambilan keputusan di Pondok Pesantren , 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.

Keputusan yang diambil merupakan hasil pertimbangan dan pemikiran yang matang dari penyelesaian masalah yang ada. 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.

Pendekatan kognitif akan sentiasa mempertimbangkan azas rasionalitas dalam pengambilan keputusan. Atas dasar ini, setiap keputusan yang dibuat mampu dipertanggungjawabkan kepada pemimpin tertinggi. Mengingat keputusan yang kita keluarkan atau yang kita buat dilembaga pendidikan ini nantinya akan dipertanggung jawabkan efektifitasnya, oleh karena itu pertimbangan yang matang perlu kita buat agar keputusan yang kita ambil dapat berjalan secara efektif sesuai dengan apa yang diharapkan.

Selanjutnya Pondok Pesantren juga menggunakan pendekatan sistem organisasional, adalah pendekatan yang mempertimbangkan struktur organisasi yang ada. Melalui pendekatan ini para pemimpin mempunyai garis kewenangan masing-masing. Sistem organisasi yang digunakan adalah sistem dewan majlis pimpinan. Setiap anggota mempunyai wewenang dan tanggung jawab masing-masing.

Pendekatan individual; merupakan pendekatan yang dilakukan melalui pertimbangan-pertimbangan tertentu. Sebagai contoh tuntutan mendesak, pemimpin mempunyai inisiatif

sendiri sesuai dengan potensinya serta memiliki informasi yang mampu memberikan data terhadap permasalahan atau mampu memberikan solusi dari masalah. Pendekatan individual ini diterapkan dalam rangka untuk menggali informasi secara mendalam terhadap orang lain yang peduli akan perkembangan Pondok Pesantren.

Pendekatan religius; Pendekatan religius ini merupakan pendekatan yang terpenting dalam pengambilan keputusan di pesantren, pertimbangan agama akan memberikan dukungan 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.

### **C. Teknik Pengambilan Keputusan di Pondok Pesantren**

Teknik pengambilan keputusan merupakan cara yang lebih spesifik. Pendekatan, metode dan tehnik merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan dalam proses pengambilan keputusan.

Pondok pesantren menggunakan teknik wawancara. Teknik ini digunakan untuk menggali data terkait masalah yang dihadapi. 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.

Teknik 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.

Uraian diatas menunjukkan bahwa keputusan yang diambil di pondok pesantren menggunakan teknik penggalian gagasan, wawancara, dan musyawarah. Selain itu pondok pesantren juga menggunakan teknik konsultatif.

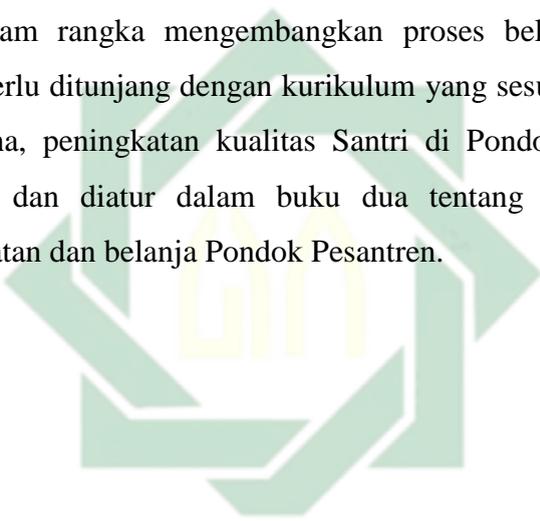
Teknik konsultatif berawal dari kyai sebagai *central figure* yang menjadi soko guru, tumpuhan harapan dari pada santri. Kyai dipandang lebih arif, bijaksana dalam membuat keputusan dari setiap permasalahan yang terjadi di pondok pesantren. Keputusan yang akan diambil, terlebih dahulu dikonsultasikan 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.

Teknik pengambilan keputusan di Pondok Pesantren, merupakan cara yang lebih spesifik yang digunakan oleh *decision maker* dalam proses pengambilan keputusan.

#### **D. Tersediannya dana di Pondok Pesantren**

Dalam kegiatan belajar mengajar (pengajian) yang ada di Pondok Pesantren tidak dapat terlepas dari pendanaan, Pendanaan Pondok Pesantren sangat diperlukan kesemuanya bersumber dari Syahriyah, beberapa usaha yang dikelola oleh Pesantren dan dari para Donatur tetap serta para Dermawan Insidental yang lain.

Dalam rangka mengembangkan proses belajar mengajar maka perlu ditunjang dengan kurikulum yang sesuai, sarana dan prasarana, peningkatan kualitas Santri di Pondok Pesantren , direkap dan diatur dalam buku dua tentang anggaran dan pendapatan dan belanja Pondok Pesantren.



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

## **BAB IX**

### **PENGAMBIL KEPUTUSAN DI PONDOK PESANTREN**

#### **A. Kepemimpinan Pondok Pesantren**

Kepemimpinan di Pondok Pesantren, menggunakan sistem kepemimpinan yang terstruktur dalam bentuk organisasi sebagaimana bagan struktur Pondok Pesantren pada lampiran.

Pengambilan keputusan adalah bagian kunci kegiatan pimpinan pengurus, kegiatan ini memainkan peranan penting terutama bila pemimpin merencanakan tujuan organisasi yang akan dicapai. Sumber-sumber daya yang akan digunakan siapa yang akan melaksanakan setiap tugas yang dibutuhkan seluruh proses perencanaan melibatkan Pimpinan dalam serangkaian situasi pengambilan keputusan. Kualitas pengambilan keputusan, pimpinan akan menentukan efektifitas rencana yang disusun.

Beberapa temuan pada tahap perencanaan dalam mengelola Pondok Pesantren, salah satu contoh adalah menyiapkan para Santri untuk menjadi guru bantu di daerah yang akan dituju setelah lulus kelas III Tsanawiyah MMU sebagai yang disampaikan dalam wawancara Kabag. Urusan Guru Bantu (UGB). Untuk menyiapkan Santri menjadi guru bantu, tahap perencanaan yang disusun meliputi penetapan tujuan/sasaran, tata tertib, program, seleksi, metode dan prosedur.

Berikut ini tahap perencanaan yang disajikan dalam matrik:

Aspek Temuan Komponen Organisasi Pondok Pesantren	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Majelis Keluarga	√	√	√	√				
2. Ketua Umum	√	√	√	√	√	√	√	√
3. Sekretaris Umum	√	√	√	√	√	√	√	√
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 :

1. Komponen organisasi Pondok Pesantren , adalah bagian yang terdapat dalam struktur organisasi Pondok Pesantren.
2. Aspek temuan :
  - a. Sasaran;
  - b. Kebijaksanaan;
  - c. Prosedur;
  - d. Peraturan yang ditetapkan;
  - e. Program kerja;
  - f. Budget/anggaran penerimaan dan pengeluaran;
  - g. Cara melaksanakan metode;
  - h. 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.

Akan tetapi dalam kondisi tertentu juga menggunakan satu bentuk kepemimpinan yang mempribadi (*personel*). Dalam tipe kepemimpinan yang *personel* ini terkait dengan bagaimana seorang Kyai menyelesaikan segala permasalahan yang tertumpu pada pesantren yang dipimpinya. Sehingga dapat diakui dan diterima sebagai pemimpin secara mutlak oleh Warga Pesantren dan Masyarakat sekitar.

Kepemimpinan yang ada di pondok pesantren, ini sudah terstruktur dalam bentuk sistem organisatoris yang bermuara pada majelis pimpinan. Ketua umum memegang kendali yang tertinggi dalam keberlangsungan dan kemajuan Pondok. Jadi keberlangsungan dan kemajuan Pondok Pesantren, ini sangat ditentukan oleh berbagai macam kebijakan yang dikeluarkan oleh Majelis Pimpinan.

Majelis Pimpinan yang ada di pondok, mempunyai peranan yang strategis dalam memajukan Pondok Pesantren. hal ini disebabkan karena yang menjadi *top leader*, sehingga keputusan-keputusan yang diam bil dan dikeluarkannya pasti akan dipatuhi dan dilaksanakan dengan baik.

Sistem kepemimpinan yang ada di Pondok Pesantren seperti ini, biasanya menggunakan sistem kepemimpinan kolektif. Dalam hal ini ditandai dengan adanya Majelis Pimpinan yang

terdiri dari generasi penerus pendiri. 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.

Data tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan yang ada di pondok, telah menggunakan sistem organisasional 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. Biasanya 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.

Manajemen Pondok Pesantren , telah menggunakan satu pendekatan organisasional yang dipimpin oleh Majelis Pimpinan Pondok Pesantren yang merupakan generasi penerus dari pendiri Pesantren. Dalam mengemban amanah untuk memimpin dan memajukan Pesantren, setiap anggota majelis mempunyai tugas

kewenangan masing-masing yang dapat dilihat dalam Tabel :  
 Contoh Pembagian Tugas Majelis Pimpinan Pondok Pesantren,.  
 sebagai berikut:

No	Jabatan	Tugas
1.	Ketua Umum	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mengkoordinasi kebijaksanaan umum</li> <li>- Menangani pembangunan sarana dan prasaran fisik Pondok</li> </ul>
2.	Koordinator Pendidikan , Olah Raga dan Seni	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mengkoordinir kegiatan Educative di unit pendidikan</li> <li>- Menangani kegiatan olah raga dan kesenian</li> </ul>
3.	Koord. Kepondokan dan Pengajian	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mengkoordinir penyelenggaraan pengajian</li> <li>- Menangani kegiatan di Asrama</li> </ul>
4.	Sekretaris Umum dan Humas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mengkoordinir kegiatan administrasi, manejemen, dan hubungan dengan masysrakat.</li> <li>- Menangani protokoler Majelis Pimpinan</li> </ul>
5.	Koord. Keuangan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mengkoordinasi lalu lintas keuangan.</li> <li>- Mengani ajuan anggaran Kemajelisian Pimpinan Pondok.</li> </ul>
6.	Koord. Alumni dan Ikappdar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mengkoordinir Alumni ,</li> <li>- Menangani kegiatan Ikappdar</li> </ul>
7.	Koord. Kesra	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mengkoordinasi kegiatan wajib belajar di ,</li> <li>- Mengkoordinasi kegiatan penyelenggaraan Kantin, Toko, kebersihan Asrama</li> </ul>
8.	Koord. Keamanan dan Ketertiban	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mengkoordinir seluruh kegiatan keamanan dan ketertiban</li> <li>- Membawahi keamanan dan Satuan Pengaman</li> </ul>

Dari pembagian tugas dan kewenangan dari masing-masing pimpinan Pondok Pesantren, tersebut di atas, kelangsungan,

kemajuan, dan perkembangan Pondok Pesantren sangat ditentukan, Secara organisatoris, perkembangan, kelangsungan, dan kemajuan Pondok Pesantren sangat ditentukan oleh Majelis Pimpinan Pondok Pesantren. Karena beliaulah yang menjadi tumpuhan harapan dari para Santri maupun bagi para Pendidik yang ada. Sehingga kebijakan-kebijakan yang dikeluarkannya akan dapat mewarnai perkembangan Pondok Pesantren ini dimasa yang akan datang.

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 dipimpinya. kemampuan, keahlian, dan kharisma yang dimiliki oleh seorang Kyai sangat menentukan terhadap pertumbuhan dan perkembangan Pondok Pesantren yang dipimpinya. Data ini menunjukkan bahwa Pengelolaan Pesantren sangat dipengaruhi oleh kapabilitas Kyai sebagai pendiri pesantren.

Manajemen Pesantren, 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, terkait erat dengan pelaksanaan 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.

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 efektifitas pelaksanaannya.

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

Tabel Pembagian Program Kerja Tahunan Majelis Pimpinan

Bentuk kegiatan Minggu Ke	Juli	Agustus	September	Oktober	November	Desember	Januari	Pebruari	Maret	April	Mei	Juni	Pelaksanaan	Ket
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						-II III						sd IV	MPP
Kunjungan Daerah						sd IV						III-IV	MPP
Kunjungan ke Unit Pendidikan			I		I	IV			IV				K.P.
Porseni Program							II-III						Unit pend
Pertemuan Santri	IV										III		MPP
Upacara Insidental		III	& IV	III		& IV			II	I	III		Jam'iyah
Terima Tamu	II	II	II	II	III	I	I	I	I	I	I	II	Sekret
Pendadaran Trisula					IV	I							Team
Imtihan/Ebta ,									II- IV				Paniti

(Dokumentasi).

Selain adanya perencanaan dan pengorganisasian secara jelas dan matang perlu juga didukung adanya *actuiting* atau upaya menggerakkan sumber daya yang ada dalam pencapaian tujuan yang diemban oleh Pondok Pesantren, Dalam hal ini dilaksanakan oleh Majelis Pimpinan Pondok Pesantren pada level yang tertinggi dan diteruskan oleh unit-unit pimpinan yang ada pada lembaga pendidikan, baik pada lembaga Pendidikan Pesantren maupun pada lembaga Pendidikan Formal

mulai dari Sekolah Dasar sampai pada Pendidikan Tinggi yang ada.

Kami sebagai pimpinan di salah satu unit pendidikan, mengemban amanah yang tidak cukup ringan dalam menggerakkan sumber daya yang ada guna mencapai tujuan pendidikan yang telah dirumuskan.

Dalam melaksanakan aktivitas yang ada, utamanya dalam hal pendidikan dan pembelajaran senantiasa diadakan kontrol guna mengetahui aktivitas yang dilaksanakan maupun untuk mengevaluasi terhadap program yang dijalankannya baik itu dalam kelas maupun kegiatan di luar kelas. Kontrol ini dilaksanakan oleh para pimpinan di, sesuai dengan kewenangan tugas dan tanggungjawabnya yang diemban oleh masing-masing pimpinan. 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.

Pengawasan itu selalu bisa dilaksanakan walaupun sifatnya insidental, selain itu kami juga memberikan kepercayaan penuh kepada masing-masing pimpinan di unit pendidikan yang ada.

Dasar tersebut menunjukkan bahwa dalam mengelola pendidikan yang ada di pondok, 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.

### **B. Personalia Pengambil Keputusan Di Pondok**

Personalia yang terlibat dalam pengambilan keputusan di Pondok Pesantren, 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.

Personalia yang terlibat dalam pengambilan keputusan di Pondok Pesantren, sudah tergambar dari struktur organisasi 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.

Keterlibatan personalia dalam mengambil keputusan di Pondok Pesantren, karena semata-mata mendapat amanah dari Kyai untuk turut serta dan mengelola dalam memajukan Pondok Pesantren ini kearah yang lebih baik. Sejauh mana keterlibatannya? Dalam hal ini perlu ditinjau dari konteks masalah yang dihadapi maupun kewenangan yang dipercayakan

kepada personalia tersebut, serta tergantung juga otoritas dari Kyai sebagai pengasuh Pondok Pesantren.

Data tersebut menunjukkan bahwa personalia mempunyai keterlibatan yang cukup besar dalam pengambilan keputusan di Pondok Pesantren, Pasuruan. Keterlibatan tersebut perlu dikaji dari konteks masalah yang dihadapi, kewenangan dari masing-masing personalia yang tergambar pada struktur organisasi dan pembagian tugasnya pada data di atas, dan berkaitan erat keterlibatan personalia ini dengan otoritas yang digunakan oleh Kyai dalam mengambil keputusan-keputusan strategis yang ada dalam kehidupan Pesantren. Dari uraian ini secara rinci akan dipaparkan data yang terkait sebagai berikut:

1) Konteks Masalah yang Dihadapi

Masalah timbul karena adanya ketidakpuasan, sedangkan keputusan diambil untuk menyelesaikan masalah. Hal ini yang senantiasa menjadi pedoman Pondok Pesantren, 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.

Keterlibatan personalia dalam mengambil keputusan yang ada di Pondok Pesantren, ini, perlu kiranya ditinjau dari hakekat masalah itu yang sebenarnya. Apakah masalah itu kompleks ataukah masalah itu sederhana yang cukup diselesaikan oleh

yang bersangkutan. Jika masalahnya kompleks dan memerlukan data yang menyeluruh dan informasi yang dapat dipertanggungjawabkan, saya kira semua personalia bisa dilibatkan agar data yang terkumpul bisa releabel serta berbagai macam alternatif penyelesaian masalah bisa dikemukakan sehingga keputusan bisa diambil seefektif mungkin.

Dalam mengambil keputusan sering kali mendengarkan aspirasi dari bawah, hal ini menunjukkan bahwa personalia dilibatkan dalam pengambilan keputusan, bahkan kadang-kadang santripun juga terlibat dalam perbincangan dalam memberikan masukan untuk menyelesaikan masalah sebelum keputusan diambil dan ditetapkan.

## **2) Kewenangan masing-masing personalia**

Pada aspek ini, masing-masing personalia diberikan kewenangan untuk mengambil keputusan sesuai dengan bidang tugas dan tanggungjawabnya masing-masing. Adanya pendelegasian secara penuh dalam pengambilan keputusan sesuai dengan bidang tugas dan tanggungjawab 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.

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.

Sebagai contoh Hak dan kewajiban para pengambil keputusan di pesantren 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.

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

- 3) Berkewajiban menyusun program kerja pengurus untuk suatu masa bakti dan rencana pelaksanaan tahunan.
  - 4) Berkewajiban menyusun Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Pondok Pesantren, (RAPB Pondok Pesantren) pada setiap tahun.
  - 5) Berkewajiban melaksanakan program kerja yang telah disahkan oleh Pengurus.
  - 6) Berhak mendapatkan anggaran untuk membiayai kebutuhan dan keperluan tugas sesuai dengan APB pondok pesantren.
  - 7) Berhak mengambil kebijakan dalam melaksanakan tugas sepanjang tidak bertentangan dengan program kerja.
  - 8) Melaporkan pelaksanaan program kerja, realisasi APB pondok pesantren kepada pengasuh dan atau Majelis Aly, mengajukan rencana program kerja tahunan, dan RAPB pondok pesantren pada setiap tahun.
- d) Hak dan kewajiban Pengurus Pleno
- 1) Masing-masing anggota berkewajiban menyampaikan saran-saran dan sumbangan pikiran guna kepentingan dan penyusunan program kerja dan APB pondok pesantren.
  - 2) Berkewajiban melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

- 3) Berhak menyusun RAPB pondok pesantren dan program kerja tahunan pengurus.
  - 4) Berhak mengambil kebijakan dalam melaksanakan tugasnya sepanjang tidak bertentangan dengan ketentuan yang berlaku.
  - 5) Masing-masing anggota berhak mendapatkan anggaran keuangan untuk membiayai pelaksanaan tugas dan program kerja sesuai dengan yang ditetapkan dalam RAPB pondok pesantren dengan melalui prosedur yang telah ditetapkan.
- 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: Kebersihan lingkungan (Sihli), Kesehatan.
  - 5) Komisi 5: Perbendaharaan : keuangan, Kopontren.

- 6) Komisi 6: Kesekretarisan: Adiministrasi Pesantren, organisasi santri,dan alumni
- f) Hak dan Kwajiban Koordinator Daerah
- 1) Mengirim dan mengkoordinir santri di daerah masing-masing.
  - 2) Menampung dan menyampaikan problem di daerah kepada pengurus.
  - 3) Mengkomunikasikan, dan mematuhi peraturan atau tata tertib, kesehatan, dan kebersihan.
  - 4) Santri mempunyai hak mendapatkan pendidikan dan pengajaran, tempat tinggal, santunan bagi yang membutuhkan.

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

### **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. Dalam pengambilan keputusan seyogyanya 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.

Dalam pengembangan pendidikan yang ada di , 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 dipondok , ini bersifat kompleks mulai dari Pendidikan Dasar sampai pada Ma'had Aly.

Dalam hal pendidikan, sebagai Pondok Pesantren mempunyai lembaga pendidikan yang sangat memadai dalam

pengembangan ilmu pengetahuan pada saat ini. Sebagai contoh Lembaga pendidikan di pesantren dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel Lembaga Pendidikan ,

<b>Nomor</b>	<b>JENIS PENDIDIKAN</b>
1.	Madrasah Ibtidaiyyah , (MI)
2.	Madrasah Tsanawiyah , (MTs)
3.	Madrasah Aliyah , (MA) Giri

Tabel Lembaga Pendidikan non formal di Pondok Pesantren ,

<b>Nomor</b>	<b>JENIS PENDIDIKAN</b>
1.	Pendidikan Keterampilan Komputer, Bahasa, dan Akutansi
2.	Pendidikan Kepramukaan
3.	Pendidikan Leadership/Kepemimpinan
4.	Pengajaran Weton(dilakukan lima hari sekali)
5.	Pengajian Bandongan (Pengajian kitab)
6.	Pengajian Sorogan
7.	Pendidikan Qira'at Al-Qur'an
8.	Pendidikan Kader Organisasi

Dari lembaga-lembaga pendidikan tersebut merupakan bentuk keputusan Pondok Pesantren, dalam bidang Kependidikan. Pengambilan keputusan dalam bidang kependidikan ini merupakan realisasi dari upaya mengembangkan pondok yang lebih komprehenship. Keputusan-keputusan dalam mendirikan lembaga ini sebagai

manifestasi dari permasalahan-permasalahan yang ada dalam kehidupan masyarakat.

Sehingga kebijakan ini diambil melalui pertimbangan dan pemikiran yang mendalam dan realistis. Pada satu sisi Pondok Pesantren , tetap mempertahankan tradisi 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. Keputusan-keputusan yang diambil oleh Kyai maupun pimpinan pada unit pendidikan di pesantren bervariasi, 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.

Pada situasi lain juga dijelaskan Proses pengambilan keputusan di , 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

organisasi 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 positif dan negatif dalam pengambilan keputusan sangat diperlukan.

Berbagai data tersebut menunjukkan bahwa ada tingkatan keputusan yang sifatnya situasional yang ada di Pondok Pesantren. 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.

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.

Selain wujud keputusan yang sangat sederhana dan ditetapkan atas dasar keyakinan seorang pemimpin, ditemukan juga terhadap hasil keputusan yang diambil melalui pertimbangan dan musyawarah yang sangat baik. 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.

### **C. Efektivitas Pengambilan Keputusan di Pondok Pesantren**

Kemampuan dan kemahiran seorang pemimpin organisasi pada hakekatnya berguna untuk mengambil keputusan yang rasional, logis, dan pragmatis sebagai salah satu tolok ukur untuk mengetahui efektifitas kepemimpinan organisasi. Keputusan yang diambil sebagai pilihan yang diyakini paling tepat dalam menyelesaikan permasalahan organisasi. Untuk itu keputusan yang diambil sebaiknya dijalankan dengan penuh komitmen dan disertai dengan tanggung jawab dengan melaksanakan evaluasi terhadap efektifitasnya.

Pengambilan keputusan yang dilaksanakan di pondok, bersifat rasional, logis, dan sesuai dengan sasaran. Keputusan diambil dalam situasi yang serba pasti. Keputusan-keputusan yang diambil haruslah bersifat rasional. Maksudnya adalah

setiap keputusan yang diterapkan di Pondok Pesantren, 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 selalu mempertimbangkan dari berbagai aspek sebelum mengambil suatu kebijakan yang kami anggap sebagai suatu keputusan yang paling tepat.

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, 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.

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, meliputi:

- 1) 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.
- 2) 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.

- 3) 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.
- 4) Penyesuaian: Keterbatasan informasi dan kompleksnya permasalahan, tidak menghalangi para pengambil keputusan untuk memecahkan masalah sesuai dengan peraturan dan misi lembaga.

Hal lain yang lebih berpengaruh terhadap efektivitas mekanisme pengambilan keputusan di Pondok Pesantren, meliputi: 1) proses pengambilan keputusan; 2) nilai-nilai dasar; 3) faktor-faktor pengambilan keputusan; dan 4) personalia yang terlibat dalam pengambilan keputusan.

#### **D. Kualitas dan penerimaan keputusan**

Kualitas pengambilan keputusan perlu didukung dengan informasi yang akurat seperti halnya di Pondok Pesantren. 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 diperlukan informasi yang lengkap, aktual, dan cukup up to date.

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 fail dokumen maupun fail 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.

Keputusan yang diambil merupakan hasil pertimbangan dan pemikiran yang matang dari penyelesaian dari masalah yang ada. pada pengambilan keputusan terlebih dahulu 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.

Setiap keputusan dipertanggungjawabkan kepada pimpinan yang lebih tinggi, Pengurus dan Santri di Pesantren. Setiap keputusan yang telah diambil oleh pimpinan pesantren, selalu dipedomani dan dilaksanakan oleh Santri dan Pengurus. Setiap keputusan Kyai, baik yang memiliki kualitas tinggi, sedang dan rendah, selalu diterima dan dilaksanakan oleh Santri.

- 1) Proses pengambilan keputusan meliputi: identifikasi masalah, analisis masalah, membuat alternatif pemecahan, membandingkan dan memilih alternatif terbaik, menetapkan keputusan, melaksanakan keputusan dan pemberian kontrol, serta evaluasi.
- 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 intern organisasi pesantren, keadaan extern Pesantren, informasi yang cukup, kecakapan pengambil keputusan (Pendekatan, metode, dan teknik pengambilan keputusan)

Personalia yang terlibat dalam pengambilan keputusan: Koordinator daerah (Korda), Komisi 1-7, Pengurus Fungsi Harian, Pengurus Pleno, Majelis Aly dan Pimpinan Pengasuh.



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

## DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, Herson. 2014. Proses Pengambilan Keputusan untuk Mengembangkan Mutu Madrasah. *Jurnal Pendidikan Islam*. 8 (1). Hal 38 - 55
- Tosi, Henry L. and Stephen J. Carroll, Management, Second Editon, John Wiley & Sons, New York, Chichester, Brisbane, Toronto, 1982.
- Campbell, R. R., Cs. (1983). *Introduction to Educational Administration*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Drucker, Peter F. 1990 *Eksekutif yang efektif*. Terj. Rasional Budiman. Jakarta Erlangga
- Gordon, J.R. Moundy, R.W. Sharplin, A. dan Premaux, S.r. 1990. *Kepemimpinan Yang Efektif*, Diterjemah oleh Murjito, Jakarta, CV. Rajawal
- Hersey, paul & Balanchard, 1985, *Menajemen of Organization Behavior*; New Jeersey, Prentice Hall, Inc, Engelwood Cliffs
- Higgins, James M 1979. *Organisational Policy and Strategic Management : Text and Cases*. Hindsdal, lilinois: The Drydenn Press
- Hoy & Miskel, 2001, *Educational Administrasi*, Boston, Mc. Graw-Hill Companies
- Ibnu Syamsi, S.U. Pengambilan keputusan dan sistem informasi. Jakarta: Bumi Aksara, 1995
- Mastuhu, 1994, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*, Jakarta: INIS
- Morgan dan Cerullo, Michael J. 1984. *Decision Making, Management Science Technique and The Corporate Controller. Managerial Planning*
- Nimran, Umar. 1999. *Prilaku Organisasi*. Surabaya: CV. Citra Media.
- Perrore, S.M. 1968, "Undersatanding The Decision Proses" *Administratif Manajemen*
- Pidarta, M, 1988, *manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: PT Bina Aksara.
- Pidarta, M, 1988, *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: PT Bina Aksara
- Salusu, 2000 *Pengambilan Keputusan Stratejik*. Jakarta Grasindo.
- Kadarsah Suryadi dan M. Ali Ramdhani, 1998, Sistem Pendukung Keputusan Suatu Wacana Struktural Idealisasi Dan Implementasi konsep Pengambilan Keputusan, Remaja Rosdakarya Offset, Bandung

- Terry, George, R. 1972, *Principles of management*. Illinois: Richard D. Irwin, Inc
- Webber, Max. 1966. *The Theory of Social and Economic Organization*. (diterjemah oleh Henderson and Talcott Parson). New York: The Free Press.
- Clifford, M. N. Dan K. C. Wilson. 1985. *Coffee: Botany, Biochemistry and Production of Beans and Beverage*.



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A