

STRATEGI PENGAMBILAN KEPUTUSAN PERSONAL DAN BERSAMA DI PESANTREN

Aminatuz Zahroh

Institut Agama Islam Syarifuddin Lumajang, Indonesia

E-mail: aminatuszahro@gmail.com

Abstrak: *Life is choice, Choice is decision* (hidup adalah memilih. Memilih adalah keputusan). Sebuah organisasi adalah wadah bagi beroperasinya manajemen. Dalam konteks tugas manajer, pengambilan keputusan merupakan salah satu peranan manajer yang disebut peranan *decisional*. Semua fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan memerlukan keputusan. Demikian halnya dengan pesantren sebagai institusi pendidikan Islam, perlu memiliki pengelola yang mampu mengambil keputusan yang tepat secara efektif dan efisien. Pada kondisi obyektifnya, sering kali kita mendapatkan pengelola pesantren dengan tidak sadar telah melakukan pengambilan keputusan yang tidak efektif bahkan kesalahan dalam mengambil keputusan. Hal ini berimbas pada kurang mapannya manajemen pesantren, bahkan dapat memicu konflik pesantren baik internal maupun eksternal. Sebagai konsekuensi logisnya, pesantren tidak dapat mencapai tujuan semestinya dan tidak mengarah pada visi dan misinya. Menyimak kondisi di atas, penulis memandang pengelola pesantren perlu mengetahui konsep dasar, model pengambilan keputusan, langkah-langkah mengambil keputusan bersama maupun personal secara efektif serta kesalahan-kesalahan dalam pengambilan keputusan. Lebih dari itu, pengelola pesantren diharapkan mampu menganalisis keputusan yang sudah diambil dan dilaksanakan di pesantren, bahkan menganalisis keputusan yang akan diambil berikutnya.

Kata kunci: Strategi, pengambilan keputusan, personal, bersama, pesantren,

Pendahuluan

Tidak satupun fungsi manajemen yang dapat dilaksanakan tanpa melalui proses pembuatan keputusan, karena keputusan merupakan pangkal tolak dari seluruh kegiatan yang dilakukan oleh manajemen organisasi. Setiap manajer mengambil keputusan meskipun tipe dan ruang lingkupnya berbeda antara satu dengan yang lainnya. Pengambilan keputusan adalah suatu proses yang dinamis yang meliputi prosedur ketat atau pilihan yang dapat diambil pada masalah dan waktu tertentu.

Kualitas suatu keputusan merupakan cermin dari daya pikir dan kreatifitas pimpinan dan manajer. Dalam menentukan tindakan manajerial, seorang manajer

dituntut untuk berani mengambil keputusan baik atas pertimbangan individu dengan kewenangannya sebagai pimpinan, maupun keputusan dari hasil musyawarah dengan memperhatikan pemikiran, perasaan atau masukan dari anggota organisasi.¹

Secara kultural historis, pesantren merupakan salah satu potret institusi penting bagi banyak masyarakat Indonesia. Dengan tri dharmanya yaitu peningkatan pengetahuan agama dalam (*tafaqquh fi al-din*), penyebarluasannya (*dakwah*) dan pemberdayaan masyarakat.²

Secara sosial historis, pesantren telah memainkan peran penting dalam penyebaran Islam di Indonesia. Ia menjadi sebuah media sosialisasi formal di mana keyakinan-keyakinan, norma-norma dan nilai-nilai Islam ditransmisikan dan ditanamkan melalui pembelajaran.³

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

Menyimak tridharma pesantren dan peran yang selama ini dilakukan serta tantangan yang dihadapinya, maka pengambilan keputusan yang tepat dan efektif adalah hal yang sangat penting dilakukan oleh pesantren. Hal ini disebabkan semua aktivitas yang dilaksanakan dalam sebuah pesantren harus berdasarkan keputusan bersama atau keputusan yang telah diambil oleh pengelola pesantren atau personil lain yang berwewenang. Baik pengambilan keputusan ini bisa terencana atau tidak terencana dengan tetap menyesuaikan dengan kondisi yang ada dan sifat dari masalah yang dihadapi.

Konsep Dasar Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan dapat berkaitan dengan suatu tindakan spesifik dan atau proses umum. Proses pengambilan keputusan (*decision-making process*) dilakukan

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

² Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, *Pedoman Tata Laksana Pengembangan Agri Bisnis di Pondok Pesantren* (Jakarta: Departemen Agama RI, 2003), vii.

³ Endang Turmudzi, *Perselingkuhan Kiai dan Kekusaan* (Yogyakarta: LKiS, 2004), 37.

dengan mengenali dan mengidentifikasi sifat dari suatu keputusan, mengidentifikasi alternatif, memilih alternatif ‘terbaik’ dan menerapkannya.⁴

Keputusan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori: *pertama*, keputusan yang terprogram (*programmed decision*) yaitu keputusan yang terstruktur dan atau muncul dalam frekuensi tertentu. *Kedua*, keputusan yang tidak terprogram (*nonprogrammed decision*), keputusan yang secara relatif tidak terstruktur, tidak muncul dalam frekuensi tertentu dan lebih jarang muncul dari pada keputusan yang terprogram.

Adapun jenis-jenis keputusan menurut Drummond dibagi menjadi dua sebagai berikut: *pertama*, keputusan strategis. Setiap organisasi melahirkan berbagai kebijakan atau keputusan organisasional. Kebijakan dan arah organisasi merupakan keputusan strategis. *Kedua*, keputusan operasional. Adapun keputusan operasional menyangkut pengelompokan organisasi sehari-hari. Keputusan operasional sangat menentukan efektivitas keputusan strategis yang dapat diambil oleh para manajer puncak.⁵

Beberapa kondisi yang berbeda dimana keputusan harus dibuat adalah sebagai berikut:

1. Kondisi yang penuh risiko. Kondisi pengambilan keputusan pada umumnya adalah suatu kondisi yang berisiko. Dalam kondisi yang berisiko (*state of risk*), ketersediaan dari setiap alternatif serta potensi hasil biayanya, semuanya dihubungkan dengan estimasi kemungkinan;
2. Kondisi ketidakpastian. Pengambilan keputusan tidak mengetahui semua alternatif, risiko yang terkait dengan semua alternatif, atau kemungkinan konsekuensi dari setiap alternatif.

Menurut Atmosudirjo, kerangka kerja yang ada dalam sistem pengambilan keputusan yaitu: posisi orang yang berwenang dalam mengambil keputusan, problema, situasi dan kondisi si pengambil keputusan (kekuatan dan kemampuan menghadapi problem) dan tujuan pengambilan keputusan.

⁴ Frank Harrison, *The Managerial Decision Making Process*, Ed. ke-5 (Boston: Houghton Mifflin, 1999), 112.

⁵ Safaruddin, *Manajemen*, 57

Pengambilan Keputusan Kelompok dan Tim dalam Organisasi

Dalam banyak organisasi dimasa sekarang, keputusan yang penting dibuat oleh kelompok atau tim dan bukan oleh individu. Metode paling umum dalam pengambilan keputusan kelompok atau tim adalah sebagai berikut:

1. Kelompok atau tim interaksi (*interacting groups or teams*) yaitu pengambilan keputusan oleh kelompok atau tim, dimana anggotanya secara terbuka membahas, beradu pendapat mengenai setuju dan tidak setuju pada alternatif terbaik.
2. Kelompok Dhelphi (*Delphi group*) yaitu bentuk pengambilan keputusan kelompok yang terdiri dari para ahli dalam masalah yang dibahas;
3. Kelompok Nominal (*nominal group*) yaitu pengambilan keputusan oleh kelompok yang mana anggota mewakili suatu kelompok hanya dalam nama, namun mereka tidak berbicara satu sama lain secara bebas seperti anggota kelompok interaksi. Kelompok nominal paling sering digunakan untuk menghasilkan alternatif atau ide kreatif dan inovatif.

Musyawarah mempunyai makna mengeluarkan atau mengajukan pendapat. Dalam menetapkan keputusan yang berkaitan dengan kehidupan berorganisasi dan bermasyarakat, paling tidak ada tiga cara. *Pertama*, keputusan yang ditetapkan oleh penguasa. *Kedua*, keputusan yang ditetapkan pandangan minoritas. *Ketiga*, keputusan yang ditetapkan oleh pandangan mayoritas. Cara ketiga ini menjadi ciri umum dari demokrasi.⁶

Keputusan yang ditetapkan oleh penguasa dengan tanpa didahului oleh pengambilan keputusan yang prosedural, biasanya banyak ditentang dan diprotes dalam pelaksanaannya oleh bawahan. Keputusan yang diambil dari pandangan minoritas, biasanya tidak mendapatkan dukungan mayoritas anggota organisasi dalam pelaksanaannya. Sedangkan keputusan yang diambil dari pandangan mayoritas, banyak mendapat dukungan dari bawahan dalam pelaksanaannya. Tetapi, keputusan ini seringkali membuat lengah pemimpin, sehingga merasa tidak perlu menganalisisnya lagi.

⁶ Shoni Rohmatullah Amrozi, *The Power or Rasulullah's Leadership* (Yogyakarta: Sabil, 2003), 144.

Masalah dan Tantangan dalam Pengambilan Keputusan

Ford menunjukkan 9 kesalahan organisatoris yang umum terjadi, yaitu: *pertama*, sikap kurang tegas dalam mengambil keputusan. *Kedua*, tanggung jawab yang tidak jelas, sehingga bawahan kesulitan dalam melakukannya. *Ketiga*, Tidak adanya batas waktu yang ditetapkan, sehingga keputusan tidak diselesaikan tepat waktu. *Keempat*, Keputusan yang diambil jauh dari problem yang dihadapi. Hal ini mengakibatkan problem yang dihadapi tidak terselesaikan, bahkan semakin *acute* (parah dan darurat). *Kelima*, kehilangan momentum keputusan. Keterlambatan mengambil keputusan pada momentum yang tepat, mengakibatkan keputusan yang kita ambil tidak memberikan perubahan yang signifikan. *Keenam*, kekurangan otoritas. Jika otoritas diberikan seimbang dengan besarnya tanggung jawab yang dibebankan, maka dapat menghasilkan keputusan yang baik secara efektif dan efisien. Sebaliknya jika tanggung jawab yang diberikan besar, tapi otoritas yang diberikan kecil, maka keputusan yang diambil seringkali tidak sesuai dengan yang diharapkan. *Ketujuh*, kebijakan-kebijakan perusahaan dan yayasan yang tidak mendukung untuk mengambil keputusan yang baik. *Kedelapan*, waktu penyesuaian yang terlalu lama. Keputusan baru seharusnya diikuti oleh pelaksanaan dan penyesuaian yang cepat. Jika waktu pelaksanaan dan penyesuaian terlalu lama, maka waktu untuk mengambil keputusan berikutnya akan terhambat. *Kesembilan*, Kepribadian organisatoris yang bertentangan dengan kompetensi personal (kepribadian) yang diharapkan.⁷

Masalah-masalah yang sering dihadapi oleh pengambil keputusan adalah antara lain meliputi: (a) konflik dan ketegangan. Hal ini dapat mengakibatkan tarik menarik dalam mengambil keputusan. Pada akhirnya, keputusan diambil bukan berdasarkan pertimbangan yang matang, tapi berdasarkan sentimen pribadi. (b) tingkat partisipasi personil organisasi yang rendah. Keputusan yang baik sekalipun, akan sia-sia dan tidak dapat dimplementasikan dengan baik, jika partisipasi personelnya rendah. (c) batas akhir pengambilan keputusan yang terlalu cepat, sehingga tidak ada kesempatan untuk mempertimbangkan keputusan tersebut lebih dalam, untuk menjadi keputusan yang baik. (d) tidak memiliki informasi yang relevan

⁷ M. Karebet dan M. Ismail, *Pengantar Manajemen*, 117.

dan lengkap sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan. Sebagai akibatnya, keputusan yang diambil kadang-kadang tidak dapat diimplementasikan dengan baik. (e) tidak adanya kesepakatan tentang solusi yang harus diambil. Orang-orang yang tidak sepakat dengan keputusan yang kita ambil, biasanya menjadi pengganggu ketika keputusan tersebut diimplementasikan. (f) persoalan administrasi dan prosedur yang panjang. Hal ini membuat seorang manajer kadang-kadang mengambil keputusan yang mudah dalam administrasi dan pelaksanaannya serta tidak harus melalui prosedur panjang, meskipun keputusan tersebut tidak terlalu baik.⁸

Untuk mengimbangi cepatnya perubahan waktu, seorang manajer harus sanggup menghadapi minimal tiga tantangan yaitu keadaan yang sangat kompleks, keadaan yang tidak menentu dan tuntutan untuk dapat bertindak luwes.

Model Pengambilan Keputusan Klasik

Model pengambilan keputusan klasik (*classical decision model*) adalah pendekatan yang memberikan petunjuk dalam pengambilan keputusan yang mengatakan kepada manajer bagaimana mereka seharusnya membuat keputusan. Model ini bergantung pada asumsi bahwa manajer adalah logis dan rasional dan bahwa mereka membuat keputusan yang merupakan kepentingan terbaik bagi organisasi.

Model Pengambilan Keputusan Rasional

Model pengambilan keputusan ini dilakukan dengan tahapan-tahapan sebagai berikut:

1. Mengenali dan mendefinisikan situasi keputusan;
2. Mengidentifikasi alternatif;
3. Mengevaluasi alternatif;
4. Memilih alternatif terbaik;
5. Mengimplementasikan alternatif terpilih;
6. Mengikuti dan mengevaluasi hasil.

⁸ Sulton Masyhud, Moh. Khusnuridlo, *Manajemen Pondok Pesantren* (Jakarta: Difa Pustaka, 2003), 52.

Jika setelah melalui prosedur tersebut, keputusan tidak dapat dijalankan dengan baik, maka tinjaulah kembali keputusan tersebut dan mulailah dari prosedur pertama.

Model Politik

Pengambilan keputusan dapat menggunakan model politik jika memiliki kondisi sebagai berikut: *Pertama*, organisasi terdiri dari sejumlah kelompok yang berbeda kepentingan, tujuan, dan nilai-nilai. *Kedua*, informasi bersifat ambigu dan tidak lengkap. *Ketiga*, pemimpin tidak memiliki waktu dan sumber daya atau kapasitas mental untuk mengidentifikasi seluruh dimensi masalah dan memproses informasi-informasi yang relevan. *Keempat*, pemimpin terlibat dalam tarik ulur perdebatan untuk memutuskan tujuan pengambilan keputusan serta mendiskusikan alternatif keputusan.⁹

Beberapa model pengambilan keputusan menurut beberapa ahli yang lain adalah sebagai berikut:

1. Model Mintzberg

Menurut Mintzberg, proses pengambilan keputusan terdiri dari tiga tahap: Tahap identifikasi, tahap pengembangan dan tahap pemilihan.

2. Model Drucker

Drucker (1993) memberikan enam langkah dalam proses pengambilan keputusan, yaitu: mendefinisikan masalah, menganalisis masalah, mengembangkan alternatif pemecahan masalah, memutuskan satu pemecahan masalah terbaik, merencanakan tindakan yang efektif, memantau dan menilai hasilnya.

3. Model Simon

Simon (1993) pemenang Nobel teori pengambilan keputusan menggambarkan proses pengambilan keputusan atas tiga tahap yaitu; kegiatan intelejen, kegiatan desain dan kegiatan pemilihan.¹⁰

4. Model Pengambilan Keputusan Perilaku

⁹ Aminatul Zahroh, *Total Quality Management* (Yogyakarta: Arruz Media, 2014), 173.

¹⁰ Husain Usman, *Manajemen Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), 440.

Model ini didasarkan pada seberapa jauh keputusan itu dapat memberikan kepuasan. Model ini juga mempertimbangkan pengambilan keputusan atas dasar rasionalitas kontekstual dan rasionalitas respektif.

5. Model Pengambilan Keputusan Carnegie

Model ini lebih mengakui akan kepuasan, keterbatasan resionalitas, dan kualitas organisasi.

6. Model Pengambilan Keputusan Gaya Kepemimpinan Chung dan Megginson

Chung dan Megginson memberikan cara pengambilan keputusan oleh pimpinan dengan membuat pertanyaan berikut:

- a. Apakah tugas kelompok struktur?
- b. Apakah hubungan pemimpin dan bawahan baik?
- c. Apakah bawahan memiliki pengetahuan kerja?
- d. Apakah pemimpin memiliki kedudukan kekuasaan yang kuat?
- e. Apakah pemimpin memiliki pengetahuan kerja?
- f. Apakah kelompok memiliki waktu menyelesaikan tugas?

7. Model Pengambilan Keputusan Berdasarkan Manfaat

Dasar pemikirannya adalah: mutu keputusan, kreatifitas keputusan, penerimaan keputusan, pemahaman keputusan, pertimbangan keputusan dan ketepatan keputusan.

8. Model Pengambilan Keputusan Berdasarkan Masalah

Dalam model ini ada tiga tendensi khusus yang dapat merusak proses keputusan kelompok yaitu: pikiran kelompok, perubahan beresiko dan eskalasi komitmen.

9. Model Pengambilan Keputusan Berdasarkan Lapangan

Lima teknik penting dalam pengambilan keputusan berdasarkan lapangan adalah: curah pendapat, teknik group nominal, teknik Delphi dan pembela yang menantang apa yang dianggap baik.

10. Model Pengambilan Keputusan Berdasarkan Pohon Masalah

Pohon masalah adalah suatu teknik untuk mengidentifikasi masalah dalam masalah tertentu, menyusun dan memperagakan informasi sebagai rangkaian hubungan sebab akibat.

11. Model Pengambilan Keputusan Strategis Hunger dan Wheelen

Hunger dan Wheelen memberikan langkah proses pengambilan keputusan strategis yaitu:

- a. Mengevaluasi hasil kerja saat ini,
- b. Menguji dan mengevaluasi: misi, tujuan, sasaran, strategi dan kebijakan saat ini,
- c. Meninjau manajer strategis: dewan komisaris dan manajemen puncak,
- d. Mengamati lingkungan eksternal sosial dan kerja
- e. Menyeleksi faktor-faktor strategis: peluang ($opportunities=O$) dan ancaman ($Threats=T$)
- f. Mengamati lingkungan internal: struktur, budaya dan sumber daya
- g. Menyeleksi faktor-faktor strategis: kekuatan ($strength=S$) dan kelemahan ($Weakness=W$)
- h. Menganalisis faktor-faktor strategis (SWOT) berdasarkan kondisi sekarang
- i. Meninjau dan merevisi (jika perlu): misi dan tujuan
- j. Menghasilkan dan mengevaluasi alternatif-alternatif strategis
- k. Menyeleksi dan merekomendasikan alternatif terbaik
- l. Menyeleksi faktor-faktor strategis: program, anggaran, prosedur-prosedur
- m. Mengevaluasi dan mengendalikan.

Model Pengambilan Keputusan di Pesantren

Model pengambilan keputusan di pesantren dapat mengkombinasikan model-model keputusan diatas sesuai dengan situasi dan kondisi pesantren dan masyarakat sekitar. Selain itu, dapat dikembangkan *model pengambilan keputusan partisipatif* yang dapat dijadikan acuan untuk meningkatkan kualitas pesantren.

Partisipasi guru dalam pengambilan keputusan dipesantren dianggap penting karena beberapa alasan. Pertama, partisipasi akan meningkatkan komunikasi antar guru dan administrator sekaligus meningkatkan kualitas pengambilan keputusan

pendidikan pesantren. *Kedua*, partisipasi akan dapat memberi kontribusi terhadap mutu kehidupan kerja mereka. Dan *ketiga*, partisipasi dapat mendorong profesionalisasi pendidikan dan demokratisasi lembaga pesantren.

Kebermaknaan lain dari pembuatan keputusan dipesantren adalah komitmen warga pesantren untuk teguh melaksanakan keputusan yang telah diambil. Jika terjadi masalah harus dikembalikan kepada mekanisme keputusan yang berlaku dipesantren. Di samping itu, harus didukung oleh kemampuan personal Kiai sebagai pemegang otoritas pesantren tertinggi, yang meliputi: (1) kemampuan untuk membuat keputusan dan (2) kemampuan untuk mengamankan dan melaksanakan hasil keputusan secara konsisten.¹¹

Analisis Semangat Pengambilan Keputusan di Pesantren

Pengambilan keputusan di pesantren didasari oleh semangat tertentu sebagaimana berikut:

1. Semangat untuk mendapat ridho Allah SWT, berdakwah (*amr ma'ruf nahi munkar*) dan berjihad. Hal ini dapat dibuktikan dengan janji suci mereka bahwa menjadi pengurus merupakan sarana dakwah. Jihad bukan hanya sebagai wacana yang menarik untuk didiskusikan dalam majelis, tetapi jihad merupakan puncak ibadah yang harus dilaksanakan sebagai komitmen seorang Muslim. Lima prinsip hidup mereka adalah :

الله غايتنا، والرَّسُولُ قُدُونَا، والقرآن دستورنا، والجِهاد سبيلنا، والمؤْثُث في سَبِيلِ اللهِ أَعْلَى إِمَانَنَا

Artinya : *Allah sebagai tujuan kita, Rasul sebagai panutan kita, Al-Qur'an sebagai undang-undang kita, jihad sebagai perjuangan jalan kita dan mati syahid sebagai harapan kiat.*

2. Semangat untuk menjadi muslim yang *kaffah* yaitu melaksanakan ajaran Islam secara utuh. Ajaran Islam berhasil mereka tafsirkan sedemikian rupa, sehingga ajaran Islam tersebut tidak hanya menjadi dasar dalam pengambilan keputusan, tetapi juga menjadi ruh (jiwa) yang menjadi energi dorong mereka beraktifitas, sekaligus hidup dalam diri mereka masing-masing. Semangat ini telah menjadikan para pengurus pesantren berhati-hati dalam pengambilan keputusan dan bergerak

¹¹ Sulton Masyhud, Moh. Khusnuridlo, *Manajemen*, 50.

dalam sebuah bingkai cita-cita yang lebih tinggi dari pada sekadar menjalankan tugas sebagai pengurus.

3. Semangat untuk memenuhi kewajiban dan kecintaannya untuk mencari ilmu sepanjang hidup (baik teori maupun praktek). Rasulullah bersabda:

أَطْلُبُوا الْعِلْمَ مِنْ أَهْلِهِ إِلَى الْحَدِّ

Artinya: *Tuntutlah ilmu sejak dari ayunan sampai ke liang labat*

Banyak pengurus dan ustadz tetap mengabdi di pesantren, meskipun mereka telah menyelesaikan studinya di pesantren tersebut. Kewajiban mencari ilmu sepanjang hidup dan kecintaan terhadap almamater inilah yang menjadikan pengurus selalu besemangat untuk mencari ilmu, yang diantaranya adalah ilmu manajemen pesantren yang juga meliputi praktek pengambilan keputusan.

4. Semangat untuk menjadi manusia terbaik dengan berusaha menjadi orang yang paling bermanfaat bagi orang lain. Rasulullah bersabda:

Sebaik-baik manusia adalah yang paling baik akhlaknya dan paling bermanfaat bagi orang lain.

5. Semangat untuk memenuhi tanggung jawabnya hidup di dunia sebagai ‘Abdullah, Khalfatullah dan Musta’mir fil Ardb. Salah satu bentuk tanggung jawab sebagai khalfatullah adalah melibatkan diri dalam manajemen pesantren dan pengambilan keputusan di pesantren.

Analisis Manajemen Pengambilan Keputusan di Pesantren

1. Perencanaan pengambilan keputusan di pesantren.

Perencanaan pengambilan keputusan di pesantren diarahkan pada tercapainya visi dan misi pesantren. Sedangkan secara teknis, perencanaan pengambilan keputusan di pesantren diarahkan pada hal-hal berikut:

- a. Santri dicetak sebagaimana yang tertuang dalam visi dan misi pesantren
- b. Santri bukan hanya di cetak sebagai عَبْدُ اللَّهِ tapi juga خليفة الله dan مستعمر في الأرض
- c. Terbentuknya *clique* (kelompok anak sebaya) bagi anak-anak remaja muslim yang berkepribadian muslim.

2. Organisasi Pengambilan Keputusan di Pesantren

Dalam organisasi pengambilan keputusan tentang pemilihan pengurus pesantren, memilih pengurus yang memiliki keahlian dalam memimpin dan memiliki kepribadian sebagai pemimpin. Dalam hal ini, sangat dihindari memilih pemimpin sebagai mana dalam platform Madura *sabe' yadbek ngettek sabbe' budbih nyruduk*. Artinya orang yang jika dijadikan pemimpin dia dholim, jika dijadikan bawahan dia suka memprotes dan memprovokasi.

Pengurus pesantren yang sekaligus ustadz di pesantren tersebut sering dilibatkan dalam pengambil keputusan oleh pengasuh pesantren. Hal ini disebabkan pengurus adalah sumber daya terbaik yang dimiliki pesantren setelah kiai. Mereka memiliki semangat tinggi, keahlian dan keterampilan, sesuai dengan latar belakang pendidikan masing-masing.

Santri dibina oleh pengurus yang kompeten dalam bidangnya yang sudah terlatih dalam melaksanakan tugasnya dan yang sudah matang dalam kepribadiannya. Dalam hal ini, figur pengurus memegang peranan penting, karena interaksi yang terjadi antara pengurus dan santri didasari oleh faktor-faktor sebagai berikut:

- a. Imitasi yaitu peniruan terhadap tingkah laku pengurus;
 - b. Sugesti dan simpati yang terjadi kalau santri tertarik pada pandangan atau sikap pengurus yang berwibawa;
 - c. Identifikasi yaitu menyamakan dirinya dengan pengurus baik secara sadar maupun tidak sadar;
3. Implementasi Pengambilan Keputusan di Pesantren

Pengurus pondok pesantren berdomisili dalam satu lokasi dengan santri dan kiai, sehingga mempermudah dalam implementasi pengambilan keputusan. Implementasi pengambilan keputusan di pesantren didasarkan pada platform-platform berikut:

- a. *Platform* معنا و أطعنا di pesantren (kami mendengarkan dan taat) bisa diterapkan dalam menjalankan keputusan. Sedangkan dalam pengambilan keputusan yang efektif kita seharusnya menggunakan budaya اشتراكنا و معنا (kami mendengarkan dan ikut serta mengambil keputusan).

b. Platform ‘*Ngireng pakon*’

Platform pengambilan keputusan *ngiring pakon* memiliki kelebihan dan kekurangan. Adapun kelebihannya adalah santri dan pengurus sebanyak apapun dapat diurus dengan satu komando kiai dan dengan keputusan yang terpusat padakiai. Kekurangannya adalah metode ini dapat memasung kreatifitas pengurus dan santri dalam mengambil keputusan. Di samping itu apabila kiai tidak memiliki keahlian dalam *leadership* dan *management* atau kurang memiliki kreatifitas dalam memimpin organisasi maka pesantren tidak berjalan sesuai dengan yang diinginkan. Dengan demikian metode ini dapat menghambat jalannya manajemen.

c. Platform ‘*the right man on the right place, the right place on the right man*’ tidak hanya digunakan dalam tahap *organizing* dalam manajemen pesantren, tapi juga diterapkan dalam implementasi pengambilan keputusan dengan diadaptasikan pada *maqalah ulama*’ (kata-kata bijak dari ulama’):

لِكُلِّ مَقَالٍ مَقَامٌ وَ لِكُلِّ مَقَامٍ مَقَالٌ

Artinya: *Setiap perkataan memiliki tempatnya sendiri dan setiap tempat memiliki perkataan sendiri.*

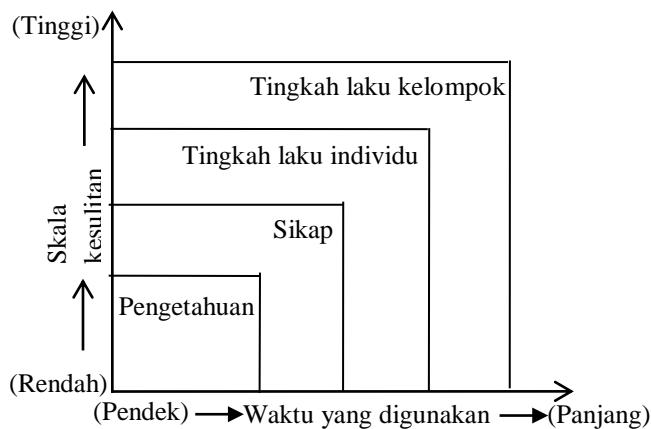
Dalam hal ini pelaksanaan pengambilan keputusan mempertimbangkan kondisi kiai, santri, pengurus, pesantren dan masyarakat.

d. Platform perkenalan (*ta’aruf*), saling memahami (*tafahum*) dan saling menanggung beban (*takaful*).

Platform ini sangat mempengaruhi pengambilan keputusan di pesantren, karena para santri yang tinggal dalam satu lembaga pendidikan (pesantren) adalah satu keluarga besar. Hubungan antar santri bukan hanya *ta’aruf* dan *tafahum*, tapi juga takaful. Karena itulah, pengambilan keputusan di pesantren memperhatikan platform tersebut.

e. Platform (المُحَافَظَةُ عَلَى الْقَدِيمِ الصَّالِحِ وَالْأَخْدُ بِلْخَدِيدِ الْأَصْلَحِ) (memelihara sesuatu yang lama yang baik dan mengambil sesuatu yang baru yang lebih baik). Platform ini sangat dipegang teguh dalam pesantren, Kendatipun hal tersebut harus berproses lama dan menghadapi tingkat kesulitan yang tinggi, karena

banyaknya jumlah santri yang dibimbing selama 24 jam. Hal ini dapat disimak dari ilustrasi berikut:



Gambar 1. Diagram Pembentukan Tingkah Laku Kelompok

Dari tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa implementasi pengambilan keputusan untuk merubah tingkah laku banyak santri dalam sebuah pesantren memerlukan waktu dan proses yang lama dan harus menghadapi tingkat kesulitan yang tinggi. Sedangkan tahap awal yang harus dilalui adalah membekali pengetahuan dengan maksimal, memberikan pengalaman hidup serta menanamkan sikap yang baik, sehingga pada akhirnya, terbentuklah tingkah laku yang baik.

4. Pengawasan dan Evaluasi terhadap Pengambilan Keputusan di Pesantren

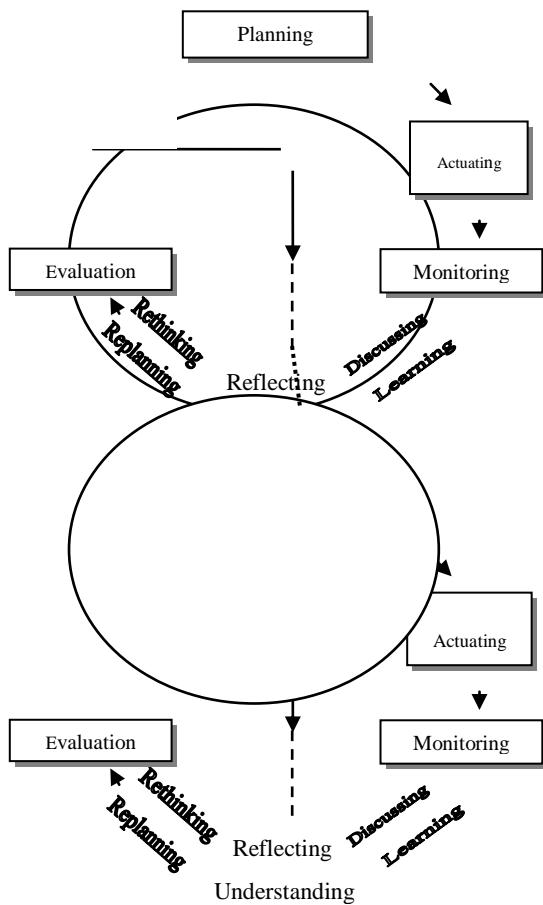
Dalam pesantren, pengambilan keputusan seharusnya dapat dievaluasi secara jelas dan kontinu. Evaluasi terhadap pengambilan keputusan lebih mudah dilakukan di pesantren dari pada di lembaga lain, karena banyak pengurus dan ustaz yang bisa dilibatkan dalam mengambil keputusan. Pada umumnya para pengurus dan ustaz memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Siap merubah perilaku santri dari yang tidak baik menjadi baik.
- b. Siap belajar;
- c. Berorientasi belajar;
- d. Memiliki pengalaman yang banyak dalam pengambilan keputusan dan mengimplementasikannya.

Disamping itu evaluasi terhadap keputusan yang sudah diambil yang diterapkan di pondok pesantren seharusnya memenuhi prinsip-prinsip evaluasi pada umumnya, yaitu:

- a. Menentukan dan memperjelas apa yang akan dievaluasi;
- b. Tehnik evaluasinya dipilih sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai;
- c. Evaluasinya menyeluruh dan meliputi aspek-aspek penting dalam pembentukan kepribadian;
- d. Evaluasi adalah sebuah alat menuju tujuan akhir, bukan tujuan itu sendiri;
- e. Penggunaan tehnik evaluasinya tepat dan berkesinambungan sehingga santri sadar atas kekuatan dan kelemahannya.¹²

Kesinambungan evaluasi ini dapat diilustrasikan dengan *spiral diagram* sebagai berikut:



¹² Norman E. Gronlund, *Educational Tests and Measurement* (Canada: Collren Macmillan, 1985), 18-20.

Analisis Hubungan Budaya dan Pengambilan Keputusan di Pesantren

Adapun budaya pengambilan keputusan di pesantren dapat disusun sebagai berikut:

1. Sekolah yang ada di bawah pesantren memiliki struktur organisasi sekolah tersendiri dan harus mempertanggungjawabkan pada ketua yayasan dan pengasuh;
2. Semua kepengurusan organisasidi dalam pesantren memiliki komitmen untuk mengambil keputusan yang dapat meningkatkan mutu pesantren;
3. Otonomi dan keputusan yang disepakati didelegasikan ke bawah, yaitu dari kiai pada para kepala sekolah, dari kiai pada para pengurus pesantren dan unit-unit yang ada di dalamnya.
4. Perubahan positif dalam pesantren merupakan hasil dari pengambilan keputusan secara bersama-sama.
5. Tersedianya slogan-slogan dan mutiara hikmah di dinding-dinding pesantren merupakan bagian dari usaha untuk mengimplementasikan keputusan yang sudah disepakati.
6. Adanya komitmen yang kuat di kalangan pengurus atas keputusan yang telah disepakati.
7. Organisasi ditunjang kerja tim yang kompak. Oleh karena tempat tinggal santri dan pengurus berada dalam satu area, maka koordinasi tim lebih mudah dilakukan.
8. Ada toleransi bagi yang berbuat kesalahan, karena berkecimpung dalam kepengurusan adalah wahana belajar bagi santri, bukan wahana untuk meniti karir sebagaimana pada lembaga lain. Kesalahan dan perbaikan sudah biasa dilakukan oleh santri dalam mengambil keputusan dan mengimplementasikannya.

Hubungan Budaya pesantren dan pengambilan keputusan di dalamnya dapat digambarkan sebagai berikut:

1. Budaya pengambilan keputusan di pesantren, disadari atau tidak, telah dilakukan melalui proses inkulturasi yaitu suatu proses membuat orang kemasukan budaya dan berprilaku mengikuti budaya yang memasukinya. Budaya pengambilan keputusan di pesantren dapat dibentuk dengan baik, baik dalam pengambilan

keputusan individu maupun keputusan organisasional. karena beberapa hal berikut:

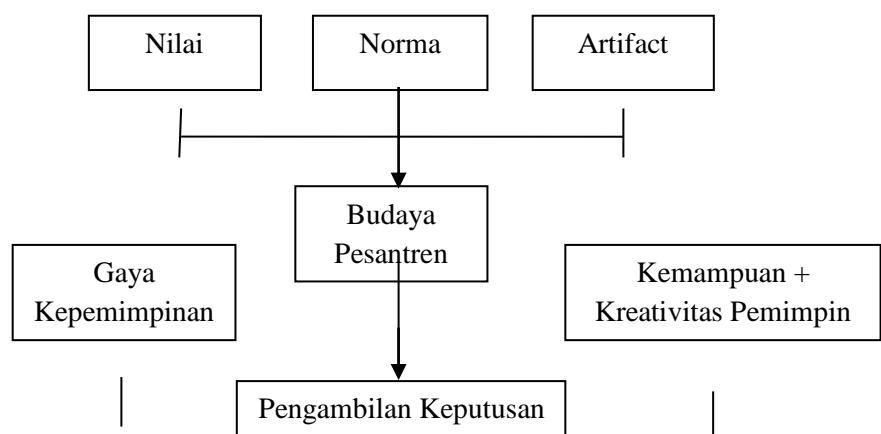
- a. Kiai, pengurus dan santri tinggal dalam satu area pesantren.
- b. Generasi sebelumnya mengajarkan budaya pengambilan keputusan itu pada generasi berikutnya.
- c. Budaya pengambilan keputusan itu tersebar pada semua santri.

Dalam realitasnya, seorang santri meniru kiai, pengurus dan sesama santrinya berkaitan dengan pengambilan keputusan personal maupun keputusan organisasional. Suatu generasi meniru generasi sebelumnya, baik melalui perintah maupun keteladanan. Peniruan itu bersifat langsung maupun tidak langsung (melalui pengurus dan ustaz).

Budaya pesantren sangat mempengaruhi pengambilan keputusan di dalamnya. Hal ini disebabkan karena budaya menurut Saskhin dan Kiser (1993) ialah kepercayaan dan nilai yang dianut orang-orang di dalam suatu organisasi. Fungsi penting dari kepercayaan dan nilai yaitu sebagai landasan dan arah gerak dalam:

- 1) Penyesuaian dengan perubahan;
- 2) Pencapaian tujuan;
- 3) Pengkoordinasian tugas-tugas warga pesantren

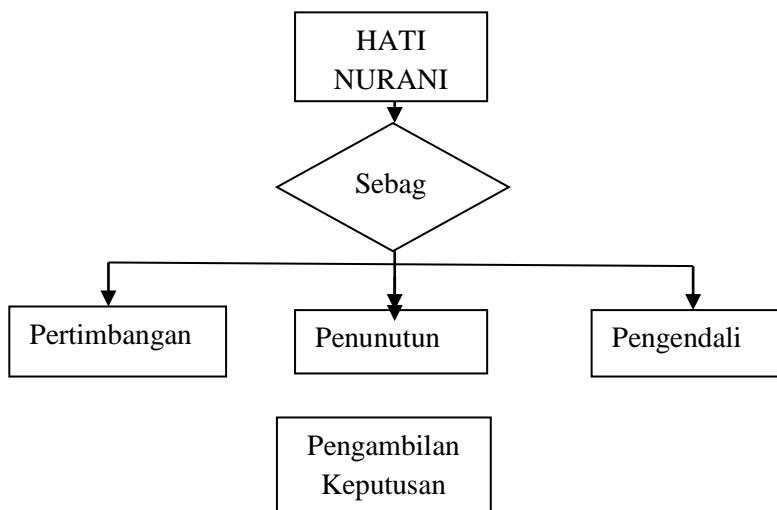
Hal ini dapat divisualisasikan sebagai berikut:



Gambar 3. Hubungan Budaya dan Pengambilan Keputusan di Pesantren

Keterangan:

- 1) Nilai-nilai pesantren meliputi kesederhanaan, istiqomah, pengabdian, tanggung jawab, barokah dan sebagainya;
 - 2) Norma meliputi: norma agama, norma masyarakat dan peraturan pesantren;
 - 3) Artifact meliputi: masjid, asrama, aula dan bangunan-bangunan lainnya.
2. Budaya pengambilan keputusan di pesantren didasarkan pada hati nurani, hal ini dapat dilihat sebagai berikut:



Gambar 4. Hubungan antara Pengambilan Keputusan dan Hati Nurani
Kesimpulan

Dari pembahasan di atas dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Agar dapat mengambil keputusan dengan baik secara efektif dan efisien, maka pengelola pesantren harus memahami tentang konsep dasar pengambilan keputusan, kesalahan-kesalahan, masalah-masalah dan tantangan dalam mengambil keputusan dan model-model pengambilan keputusan.
2. Pengambilan keputusan di pesantren menggunakan model pengambilan keputusan partisipatif.
3. Semangat pengambilan keputusan di pesantren adalah mencari ridho Allah, menjadi muslim yang *kaffah*, pendidikan seumur hidup (memadukan ilmu teoritis dan praktis) dan menjadi *khalifatullah*.

4. Manajemen pengambilan keputusan didasarkan pada nilai-nilai Islam.
5. Pengambilan keputusan di pesantren dan budaya pesantren saling mempengaruhi.

Referensi

- Amrozi, Shoni Rohmatullah. 2003. *The Power or Rasulullah's Leadership*, Yogyakarta: Sabil.
- Antonio, Muhammad Syafii. 2014. *The Greatest Inspirator & Motivator*, Jakarta: Tazkiya.
- Harrison, Frank. 1999. *The Managerial Decision Making Process*, Ed ke-5, Boston: Houghton Mifflin.
- Huber, George P. 1980. *Managerial Decision Making*, Glenview, III: Scott, Foresman.
- Gronlund, Norman E. 1985. *Educational tests and Measurument*, Canada: Colleen Macmillan.
- Johan. 2012. *Qualities of a Leader*, Surabaya: PT MIC.
- Masyhud, Sulton, Moh. Khusnuridlo. 2003. *Manajemen Pondok Pesantren*, Jakarta: Diva Pustaka.
- Nata, Abudin. 2003. *Manajemen Pendidikan*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Nawawi, Ismail. 2010. *Perilaku Organisasi*, Surabaya: Mitra Media Nusantara.
- Syafaruddin. 2005. *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Ciputat: Ciputat Press.
- Usman, Husaini. 2014. *Manajemen Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Widjajakusuma, M. Karebet, M. Ismail Yusanto. 2003. *Pengantar Manajemen Syariah*, Jakarta: Khoirul Bayan.
- Zahroh, Aminatus. 2014. *Total Quality Management*, Yogyakarta: Arruz Media.