

**PENGAMBILAN KEPUTUSAN
DI PONDOK PESANTREN MIFTAHUL ULUM
BENGKAK WONGSOREJO BANYUWANGI**

TESIS



**Oleh:
NUR HIDAYATI
NIM. 0849117035**

**PROGAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER
JULI 2021**

**PENGAMBILAN KEPUTUSAN
DI PONDOK PESANTREN MIFTAHUL ULUM
BENGKAK WONGSOREJO BANYUWANGI**

TESIS

Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister Pendidikan (M.Pd.)



Oleh:

NUR HIDAYATI

NIM. 0849117035

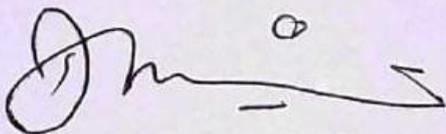
**PROGAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER
JULI 2021**

PERSETUJUAN

Tesis dengan judul “Pengambilan Keputusan di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Bengkak Wongsorejo Banyuwangi” yang ditulis oleh Nur Hidayati ini telah disetujui untuk diuji dalam forum ujian tesis.

Jember, 08-06-2021

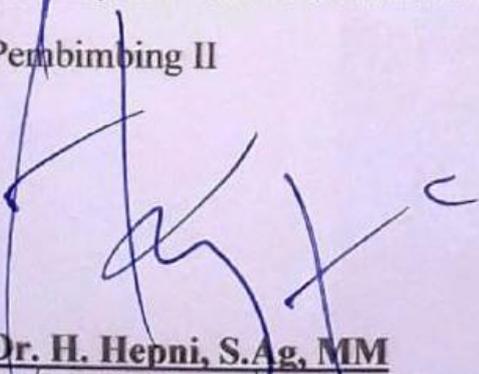
Pembimbing I



Dr. Hj. St. Mislikhah, M.Ag
NIP. 196806131994022001

Jember, 08-06-2021

Pembimbing II



Dr. H. Hepni, S.Ag, MM
NIP. 196902031999031007

PENGESAHAN

Tesis dengan judul “Pengambilan Keputusan di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Bengkak Wongsorejo Banyuwangi” yang ditulis oleh Nur Hidayati ini telah dipertahankan di depan dewan penguji tesis Pascasarjana IAIN Jember pada hari Selasa tanggal 15 Juni 2021 dan diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd).

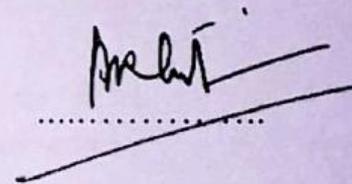
DEWAN PENGUJI

1. Ketua Sidang : Dr. Kun Waziz, M.I.Kom

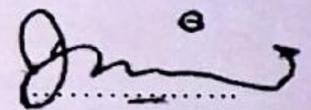


2. Anggota:

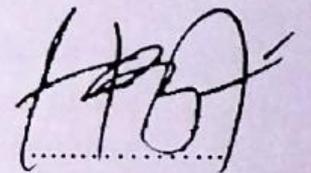
a. Penguji Utama : Prof. Dr. Hj Titiek Rohanah Hidayati, M.Pd



b. Penguji I : Dr. Hj. St. Mislikhah, M.Ag

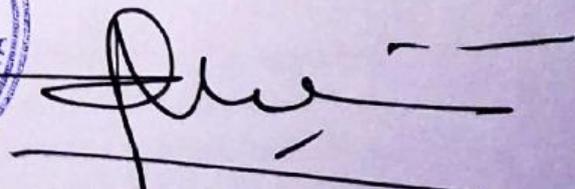


c. Penguji II : Dr. H. Hepni, S.Ag, MM



Jember, 2 Agustus 2021

Mengetahui,
Pascasarjana IAIN Jember
Direktur,



Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar, MA
NIP. 1961011041987031006

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Segala puji dan syukur kepada Allah SWT yang telah memberikan limpahan rahmat-Nya kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan tesis ini. Shalawat dan salam tetap terlimpah curahkan kepada Nabi Muhammad SAW, yang merupakan *Insan Kamil* dan suri tauladan bagi umat Islam yang selalu menjadi contoh bagi kita sebagai umat Islam. Penyelesaian tesis ini merupakan salah satu syarat dalam menyelesaikan studi pada Program Magister Manajemen Pendidikan Islam, di program Institut Agama Islam Negeri Jember. Penulis menyadari bahwasannya tesis ini jauh dari sempurna dan telah melewati banyak hambatan dan kesulitan yang dihadapi dalam menyelesaikan karya ilmiah ini. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini, penulis mengucapkan rasa terimakasih dan penghargaan kepada:

1. Rektor Institut Agama Islam Negeri Jember, Prof. Dr. H. Babun Suharto, S.E., M.M. beserta para wakil rektor atas segala layanan dan fasilitas yang diberikan selama penulis menempuh studi. Semoga rahmat dan ridho Allah senantiasa mengiringi setiap derap langkah beliau semua.
2. Direktur Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Jember Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar, MA atas segala layanan dan fasilitas yang diberikan selama penulis menempuh studi. Semoga rahmat dan ridho Allah senantiasa mengiringi setiap derap langkah beliau.
3. Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Dr. H. Zainuddin Alhaj Zaini, M.Pd atas segala layanan dan fasilitas yang diberikan selama penulis menempuh studi. Semoga rahmat dan ridho Allah senantiasa mengiringi setiap derap langkah beliau.
4. Dosen pembimbing I, Dr. Hj. St. Mislikhah, M.Ag dan pembimbing II, Dr. H. Hepni, S.Ag, MM. atas bimbingan, saran, koreksi, dan kritiknya dalam kegiatan penulisan tesis. Semoga rahmat dan ridho Allah senantiasa mengiringi setiap derap langkah beliau berdua.
5. Seluruh staff pengajar dan civitas akademika Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Jember yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu, yang telah banyak memberikan wawasan keilmuan dan kemudahan selama menyelesaikan studi. Semoga rahmat dan ridho Allah senantiasa mengiringi setiap derap langkah beliau semuanya.
6. Pengasuh Pondok Pesantren Miftahul Ulum Bengkak Wongsorejo Banyuwangi serta seluruh keluarga dan pengurus yang sudah memberikan bantuan dalam kegiatan penelitian tugas akhir studi. Semoga rahmat dan ridho Allah senantiasa mengiringi setiap derap langkah beliau semuanya.

7. Orang tua dan mertua, yang tidak henti-hentinya bekerja keras dalam memberikan bantuan materiil, motivasi psikologis dan do'a sehingga menjadi dorongan kuat dalam menyelesaikan tugas dan studi. Semoga rahmat dan ridho Allah senantiasa mengiringi setiap derap langkah beliau berdua.
8. Suami yang senantiasa sabar menunggu serta memberikan bantuan materiil, dorongan moril, perhatian dan pengertiannya selama kegiatan studi. Semoga rahmat dan ridho Allah senantiasa mengiringi setiap derap langkah beliau semua.
9. Saudara dan teman-teman yang memberikan bantuan materiil serta dorongan moril selama kegiatan studi. Semoga rahmat dan ridho Allah senantiasa mengiringi setiap derap langkah beliau semuanya.
10. Serta pihak-pihak lain yang terkait dengan kegiatan selama studi yang dengan segala hormat penulis memohon maaf tidak bisa menyebutkan satu persatu. Penulis mengucapkan beribu rasa terimakasih atas dukungannya. Atas segala layanan dan fasilitas yang diberikan selama penulis menempuh studi. Semoga rahmat dan ridho Allah senantiasa mengiringi setiap derap langkah beliau semuanya.

Penulis berharap tesis ini dapat memberikan sumbangsih terhadap dunia pendidikan. Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu penulis mengharap kritik dan saran yang membangun demi sempurnanya tesis ini. Semoga tesis ini bisa bermanfaat bagi kita semua. Amin.

Surabaya, 31 Desember 2020

Penulis,

NUR HIDAYATI

ABSTRAK

Nur Hidayati.2021. *Pengambilan Keputusan Di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Bengkak-Wongsorejo-Banyuwangi*.Tesis.Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Jember. Pembimbing I: Dr. Hj. St. Mislikhah, M.Ag. Pembimbing II: Dr. H. Hepni, S.Ag, MM.

Kata Kunci: Pengambilan Keputusan, Pondok Pesantren

Setiap tindakan manajemen dalam pelaksanaannya tidak dapat terlepas dari proses pengambilan keputusan. Sebagai pondasi awal dalam semua kegiatan manajemen baik skala kecil maupun yang berskala besar maka pengambilan keputusan tentu tidak dapat dielakkan. Masing-masing pimpinan memiliki tipe dan ruang lingkup yang berbeda dalam mengambil keputusan, termasuk juga pimpinan atau pengasuh pondok pesantren.

Fokus penelitian ini yaitu: (1) Bagaimana proses pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Bengkak Wongsorejo Banyuwangi? dan (2) Apa saja faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Bengkak Wongsorejo Banyuwangi?

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif jenis fenomenologi. Teknik pengumpulan data ditempuh melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Analisis data meliputi koleksi data, kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data menggunakan triangulasi sumber dan metode.

Hasil penelitian ini yaitu: (1) Proses pengambilan keputusan meliputi proses mengidentifikasi masalah/kebutuhan, menganalisis masalah/kebutuhan, membuat alternatif penyelesaian masalah dan memilih alternatif terbaik, menetapkan keputusan, melaksanakan keputusan dan melakukan pengawasan, dan evaluasi. Dasar pengamilan keputusan dilihat dari maslahat, dan syariat. Personil yang terlibat dalam pengambilan keputusan dilihat dari konteks permasalahan yang dihadapi, menyesuaikan kewenangan dari masing-masing personalia dalam struktur organisasi, dan otoritas kiai sebagai pengasuh. Pendekatan dalam mengambil keputusan menggunakan pendekatan religius, pendekatan organisasional dan pendekatan individual. (2) Beberapa faktor yang sangat mempengaruhi pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Bengkak Wongsorejo Banyuwangi yaitu tingkat pendidikan pengambil keputusan, tersedianya informasi perihal masalah yang sedang terjadi, pertimbangan dampak keputusan, dan efisiensi waktu.

ABSTRACT

Nur Hidayati.2021. *Decision Making At Pondok Pesantren Miftahul Ulum Bengkak-Wongsorejo-Banyuwangi*.Thesis. Graduate Islamic Education Management Study Program, Islamic Religious Institute Jember. Supervisor I: Dr. Hj. St. Mislikhah, M.Ag. Supervisor II: Dr. H. Hepni, S.Ag, MM.

Keywords: Decision Making, Islamic Boarding School

Every management action in its implementation cannot be separated from the decision making process. As the initial foundation in all management activities, both small and large scale, decision making is inevitable. Each leader has a different type and scope of decision making, including the leader or caretaker of the Islamic boarding school.

The focus of this research is: (1) How is the decision-making process at the Miftahul Ulum Islamic Boarding School Bengkak Wongsorejo, Banyuwangi? and (2) What are the factors that can influence decision making at the Miftahul Ulum Islamic Boarding School Bengkak Wongsorejo Banyuwangi?

This research uses a qualitative approach, a type of phenomenology. Data collection techniques are taken through observation, interviews and documentation. Data analysis includes data collection, data condensation, data presentation, and drawing conclusions. The validity of the data used triangulation of sources and methods.

The results of this study are: (1) The decision-making process include the process of identifying problems/needs, analyzing problems/needs, making alternative solutions to problems and choosing the best alternatives, making decisions, implementing decisions and conducting supervision, and evaluation. The basis for making decisions is seen from the benefits, and *shariah*. Personnel involved in decision making are seen from the context of the problems at hand, adjusting the authority of each personnel in the organizational structure, and the authority of the kiai as caregivers. The approach to making decisions uses a religious approach, an organizational approach and an individual approach. (2) Several factors greatly influence decision making at the Miftahul Ulum Islamic Boarding School Bengkak Wongsorejo, Banyuwangi, as follows: education level of decision makers, availability of information regarding current problems, consideration of the impact of decisions, and time efficiency.

الملخص

نور هدايتي . ٢٠٢١ . صنع القرار في مدرسة مفتاح العلوم الداخلية الإسلامية ع بعكك - وعصارجو- بايوواعي . أطروحة . برنامج دراسة إدارة التربية الإسلامية ، معهد الدراسات العليا للدراسات الإسلامية ، ولاية جمبر .

الكلمات المفتاحية: اتخاذ القرار ، المدرسة الداخلية الإسلامية

لا يمكن فصل كل إجراء إداري في تنفيذه عن عملية صنع القرار. كأساس أولي في جميع الأنشطة الإدارية ، الصغيرة والكبيرة على حد سواء ، فإن اتخاذ القرار أمر لا مفر منه. لكل قائد نوع ونطاق مختلف من اتخاذ القرار ، بما في ذلك القائد أو المسؤول عن المدرسة الداخلية الإسلامية.

محور هذا البحث هو: (١) كيف هي عملية صنع القرار في مدرسة مفتاح العلوم الداخلية الإسلامية ع بعكك - وعصارجو- بايوواعي ؟ و (٢) ما هي العوامل التي يمكن أن تؤثر على اتخاذ القرار في مدرسة مفتاح العلوم الداخلية الإسلامية ع بعكك - وعصارجو- بايوواعي ؟ يستخدم البحث مقارنة نوعية لنوع الظواهر. يتم أخذ تقنيات جمع البيانات من خلال الملاحظة والمقابلات والتوثيق. يشمل تحليل البيانات جمع البيانات ، وتكثيف البيانات ، وعرض البيانات ، واستخلاص النتائج. صحة البيانات المستخدمة تثليث المصادر والطرق.

نتائج هذه الدراسة هي: (١) عملية إتخاذ القرار تحديد المشكلات / الاحتياجات ، وتحليل المشكلات / الاحتياجات ، ووضع حلول بديلة للمشكلات ، واختيار أفضل البدائل ، واتخاذ القرارات ، وتنفيذ القرارات ، وإجراء الإشراف ، والتقييم . يُنظر إلى أساس اتخاذ القرارات من الفوائد والشريعة. يُنظر إلى الموظفين المشاركين في صنع القرار من سياق المشكلات المطروحة ، وتعديل سلطة كل فرد في الهيكل التنظيمي ، وسلطة كياي كمقدمي رعاية. يستخدم نهج اتخاذ القرارات نهجًا دينيًا ونهجًا تنظيميًا ونهجًا فرديًا. (٢) هناك عدة عوامل تؤثر بشكل كبير على اتخاذ القرار في مدرسة مفتاح العلوم الإسلامية الداخلية بنجكك وونجسورجو ، بانيوواعي ، سواء كانت عوامل داخلية أو خارجية ، أو عوامل داعمة أو عوامل مثبطة. بينما تصف البيانات التي تم الحصول عليها عدة عوامل على النحو التالي ؛ المستوى التعليمي لصانعي القرار ، توافر المعلومات المتعلقة بالمشكلات الحالية ، النظر في تأثير القرارات ، كفاءة الوقت ، ثقافة المجتمع.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR	iv
ABSTRAK.....	vii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
DAFTAR TABEL DAN GAMBAR.....	xiv
DAFTAR PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN	
1) Konteks Penelitian.....	1
2) Fokus Penelitian	6
3) Tujuan Penelitian.....	6
4) Manfaat Penelitian.....	7
5) Definisi Istilah	8
6) Sistematika Penulisan.....	10

BAB II	KAJIAN PUSTAKA	
	1) Penelitian Terdahulu	12
	2) Kajian Teori	17
	3) Kerangka Konseptual	51
BAB III	METODE PENELITIAN	
	A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	52
	B. Lokasi Penelitian.....	52
	C. Kehadiran Peneliti	53
	D. Subjek Penelitian	54
	E. Sumber Data	54
	F. Teknik Pengumpulan Data.....	56
	G. Analisis Data	59
	H. Keabsahan Data	62
	I. Tahapan-tahapan Penelitian	64
BAB IV	PAPARAN DATA DAN ANALISIS	
	4) Proses Pengambilan Keputusan di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Bengkak Wongsorejo Banyuwangi	65
	5) Faktor-Faktor yang Dapat Mempengaruhi Pengambilan Keputusan di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Bengkak Wongsorejo Banyuwangi	77
	6) Temuan Penelitian	83

BAB V PEMBAHASAN TEMUAN

A. Proses Pengambilan Keputusan di Pondok Pesantren Miftahul Ulum

Bengkak Wongsorejo Banyuwangi89

B. Faktor-Faktor yang Dapat Mempengaruhi Pengambilan Keputusan di

Pondok Pesantren Miftahul Ulum Bengkak Wongsorejo Banyuwangi

.....97

BAB VI PENUTUP

1) Kesimpulan 100

2) Saran 101

DAFTAR PUSTAKA 102



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Surat Pernyataan Keaslian Tulisan
- Lampiran 2 : Surat Ijin Penelitian
- Lampiran 3 : Surat Selesai Penelitian
- Lampiran 4 : Jurnal Kegiatan Penelitian
- Lampiran 5 : Pedoman Penelitian
- Lampiran 6 : Dokumentasi
- Lampiran 7 : Kegiatan wawancara
- Lampiran 8 : Kegiatan Observasi Musyawarah
- Lampiran 9 : Struktur Organisasi
- Lampiran 10 : Hasil Rapat Evaluasi
- Lampiran 11 : Tata Tertib PP Miftahul Ulum
- Lampiran 12 : Hasil Rapat Pengurus Pesantren Tnagguh
- Lampiran 13 : Profil PP Miftahul Ulum Bengkak
- Lampiran 14 : Program Kerja dan Sanksi Pengurus
- Lampiran 15: Transkrip Wawancara
- Lampiran 16: Surat Keterangan Bebas Plagiasi
- Lampiran 17: Riwayat Hidup Peneliti

IAIN JEMBER

DAFTAR TABEL DAN GAMBAR

Tabel 2.1. Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Ini.....	16
Gambar 2.1. <i>Decision Making Process</i>	33
Gambar 2.2. Siklus tindakan pengambilan keputusan (<i>decision making action cycle</i>)	52
Gambar 2.3. Kerangka Konseptual	56
Tabel 3.1. Daftar Informan Yang Diwawancara.....	60
Gambar 3.1. Model Analisis Interaktif Miles dan Huberman.....	67
Gambar 3.2. Pelaksanaan triangulasi sumber	68
Gambar 3.3. Proses triangulasi metode	68
Tabel 4.1. Temuan Penelitian.....	92



DAFTAR PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

No.	Arab	Indonesia	Keterangan	Arab	Indonesia	Keterangan
1.	ا	'	koma di atas	ط	ṭ	te dengan titik di bawah
2.	ب	b	be	ظ	z	zed
3.	ت	t	te	ع	'	koma diatas terbalik
4.	ث	th	te ha	غ	gh	ge ha
5.	ج	j	je	ف	f	ef
6.	ح	ḥ	ha dengan titik di bawah	ق	q	qi
7.	خ	kh	ka ha	ك	k	ka
8.	د	d	de	ل	l	el
9.	ذ	dh	de ha	م	m	em
10.	ر	r	er	ن	n	en
11.	ز	z	zed	و	w	we
12.	س	s	es	ه	h	ha
13.	ش	sh	es ha	ء	'	koma di atas
14.	ص	ṣ	es dengan titik dibawah	ي	y	ye
15.	ظ	ḍ	de dengan titik dibawah	-	-	tanda strip di tengah

IAIN JEMBER

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Pondok pesantren di kalangan masyarakat Jawa merupakan lembaga pendidikan yang sangat populer sekali sehingga keberagaman di dalam pondok pesantren dapat dirasakan secara nyata. Hal tersebut menuntut pemimpinnya untuk lebih selektif dan dinamis serta dapat mengambil keputusan dengan tepat dan cepat dalam berbagai situasi.

Namun begitu, dalam proses pengambilan keputusan harus tetap memperhatikan segala aspek dan tidak tergesa-gesa. Demikian Terry mengurutkan beberapa langkah proses pengambilan kebijakan dalam bukunya yang berjudul *Principle of Management*. Langkah-langkah tersebut diurutkan sebagaimana berikut, *determine the problem* (proses mengenali masalah yang sedang terjadi), *establish alternatives* (menganalisa data dan menentukan alternatif pemecahannya), *analyse alternatives* (menganalisa alternatif-alternatif yang ditawarkan), *select alternative* (menentukan pilihan terhadap alternatif yang sudah dianalisa), *communicate and gain support for decision* (menyiapkan alternatif lain untuk mengatasi dampak negatif dari hasil keputusan yang diambil).¹

Beberapa langkah dalam proses pengambilan keputusan tersebut harus mampu dilalui dengan baik dalam keadaan yang terus mengalami perubahan

¹ George R. Terry, *Principles of Management*, (Universitas Trisakti: Richard D. Irwin, 1982), 69.

sesuai perkembangan global. Hal ini menuntut pondok pesantren agar menyesuaikan dengan pengambilan dan penerapan keputusan yang tepat agar dapat memberikan nilai tambah bagi para santrinya. Claude S. George, Jr mengartikan pengambilan keputusan *is a choice between two or more alternatives*.² Maksudnya, dalam proses pengambilan keputusan itu seorang manajer melakukannya dengan sadar, dipertimbangkan dengan matang, melakukan penilaian dan menentukan pilihan dari beberapa alternatif yang ditawarkan.

Alternatif-alternatif tersebut tentunya juga berdasarkan pada aturan pemerintah seperti disebutkan dalam Peraturan Pemerintah No 55 Tahun 2007 tentang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan pasal 26 ayat (1) bahwa pesantren menyelenggarakan pendidikan dengan tujuan menanamkan keimanan dan ketakwaan kepada Allah SWT, akhlak mulia, serta tradisi pesantren untuk mengembangkan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan peserta didik untuk menjadi ahli ilmu agama Islam (*mutafaqqih fiddin*) dan/atau menjadi muslim yang memiliki keterampilan/keahlian untuk membangun kehidupan dalam segala aspek di masyarakat.³

Peraturan Pemerintah tersebut kemudian diperbaharui dengan Undang-undang nomor 18 tahun 2019 tentang pesantren. Pasal satu menyebutkan bahwa pesantren adalah lembaga yang berbasis masyarakat dan didirikan oleh oleh perseorangan, yayasan, organisasi masyarakat islam, dan/ atau

²Claude S. George, Jr, *Principles of Management*, (New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited, 2007), 69.

³ Abd. Halim Soebahar, *Kebijakan Pendidikan Islam: dari Ordonasi Guru sampai UU Sisdiknas*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), 149.

masyarakat yang menanamkan keimanan dan ketakwaan kepada Allah swt., menyemaikan akhlak mulia serta memegang teguh ajaran Islam rahmatan lil'alam yang tercermin dari sikap rendah hati, toleran, keseimbangan, moderat, dan nilai luhur bangsa Indonesia lainnya melalui pendidikan, dakwah islam, keteladanan, dan pemberdayaan masyarakat dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Pengambilan keputusan ini juga dapat diintisarikan dari konteks isi kandungan QS. An-nisa' ayat 58:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۗ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا

Artinya :“Sesungguhnya Allah memerintahkan kamu menunaikan amanat kepada yang berhak menerimanya dan (memerintahkan kebijaksanaan) di antara kamu supaya menetapkannya dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepada kamu. Sesungguhnya Allah Maha Mendengar lagi Maha Melihat.” (QS. An-Nisa: 58)⁴

Oleh sebab itu, sebelum mengambil keputusan atas suatu perkara alangkah baiknya pengambil keputusan tersebut dapat memahami keputusan itu sendiri. Dengan demikian, pengambilan keputusan menjadi salah satu bentuk olah pikir yang darinya kemudian dihasilkan sebuah keputusan.⁵ Melalui proses pemikiran yang panjang dan sistematis tentu keputusan yang diambil kemudian menjadi lebih efektif.

⁴ Seluruh ayat – ayat Al-Qur'an dan terjemahnya pada tesis ini berstandar pada Al-Qur'an dan terjemahnya special for woman, cetakan PT Sygma Examedia Arkanleema, Jl. Babakan Sari 1 no 71 Jawa Barat Indonesia, yang sudah di sahkan oleh Departemen Agama RI

⁵ Desmita. *Psikologi Perkembangan*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2018), 198.

Demikian pula pengaruh dari setiap orang yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan tersebut. Lazimnya, di pondok pesantren seorang pengasuh akan didampingi dan dibantu oleh bu nyai dalam kepemimpinannya sebagaimana yang ditulis oleh Hepni dalam sebuah jurnal, bahwa;

Di pesantren pengambilan keputusan menjadi otoritas pengasuh atau kiai. Bu nyai sebagai pendamping pengasuh tentu sangat berperan penting dalam hal tersebut bahkan mayoritas di pesantren-pesantren Jawa kepemimpinan atas asrama putri menjadi hak penuh seorang bu nyai. Namun, seringkali masyarakat menganggap bu nyai hanya sebagai *second leader* yang ter subordinasi di bawah kepemimpinan kiai. Padahal, keberadaan kaum perempuan dan peran intelektualitasnya sungguh nyata dan tak terbantahkan.⁶

Selain kiai dan bu nyai, di pondok pesantren masa kini juga sangat membutuhkan peran aktif personalia dari berbagai elemen. Personalia organisasi di pondok pesantren mencakup pengasuh, kelompok pengolah, pegawai, lurah pondok, santri, dan para alumnus.⁷ Keterlibatan mereka dalam proses pengambilan keputusan menjadi sangat penting dikarenakan mereka ikut berpartisipasi dalam menjaga kelangsungan dan meningkatkan aktivitas-aktivitas kehidupan lembaga sehari-hari. Paling tidak mereka dimintai umpan balik oleh para pengambil keputusan. Pembahasan mengenai personalia dalam pondok pesantren ini hanya difokuskan kepada orang-orang yang secara definitif masuk dalam susunan pengurus dan terlibat dalam pengambilan keputusan di lembaga baik langsung maupun tidak langsung.

Banyaknya personalia yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan kemudian menciptakan beberapa ciri yang mendasari masing-masing individu atau kelompok dalam menentukan keputusannya. Ada yang

⁶<http://hefnizeinstainjember.blogspot.com/2016/03/ulama-perempuan.html>. diunduh pada tanggal 30 Oktober 2018 pukul 03.14 WIB

⁷ Sindu Galba, *Pesantren Sebagai Wadah Komunikasi*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1995), 35.

menggunakan intuisinya untuk memutuskan pemecahan masalah secara cepat, adapula yang menggali dan merujuk pada pengalaman yang pernah dilalui untuk memecahkan masalah serupa atau hampir sama yang sedang dihadapi.⁸ Serta banyak hal lain yang kemudian menjadi landasan dasar bagi pengambil keputusan di pondok pesantren.

Di sisi lain, Syafaruddin menguraikan pendapatnya tentang beberapa hal yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan, diantaranya ialah *skill* pimpinan atau manajer yang kreatif dan memiliki daya pikir yang baik. Menurutnya, *skill* yang dimiliki oleh seorang pemimpin akan sangat menentukan kualitas suatu keputusan. Sebab seorang manajer harus mempertimbangkan segala keputusan yang diambilnya baik secara individu berdasarkan kewenangannya sebagai pimpinan atau berdasarkan hasil musyawarah dengan anggota organisasi. Pemikiran, perasaan, dan masukan dari anggota sangat penting untuk dijadikan bahan pertimbangan oleh pimpinan.⁹

Mempelajari beberapa teori dan problematika yang dijabarkan sebelumnya, kemudian peneliti melihat bahwa Pondok Pesantren Miftahul Ulum Bengkak Wongsorejo Banyuwangi merupakan salah satu pondok pesantren yang sangat tanggap dalam menghadapi permasalahan mendesak atau insidental seperti halnya penanggulangan pandemi Covid-19. Hal tersebut dibuktikan dengan capaiannya menjadi satu-satunya pondok pesantren di Kecamatan Wongsorejo dan termasuk 10 pesantren tangguh di Kabupaten

⁸ Syamsi, Ibnu. 2015. *Pengambilan keputusan dan Sistem Informasi*. (Jakarta : Bumi Aksara), 16

⁹ Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* (Ciputat: Ciputat Press, 2005), 44.

Banyuwangi yang tetap eksis bahkan di masa pandemi. Hal ini tentunya tidak terlepas dari tindak cepat dan ketepatan pengasuh dalam mengambil keputusan yang cepat di waktu yang tepat.

Sebagaimana yang disampaikan oleh Hariyanto kepada peneliti sebelumnya bahwa Abuya Hayat selaku pengasuh Pondok Pesantren Miftahul Ulum Bengkak bertindak cepat saat pandemi merambak. “Saat kita (masyarakat) dihebohkan oleh kabar pandemi, suasana mencekam. Keselamatan ribuan santri menjadi tanggung jawab kita selaku pengurus pesantren. Abuya Hayat dengan gigih dan lincah bergerak cepat mencari solusi terbaik dengan membentuk formasi pengurus pesantren tangguh,” papar Hariyanto.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, maka peneliti merasa tertarik untuk meneliti lebih mendalam tentang proses pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Bengkak Wongsorejo Banyuwangi dengan judul penelitian “Pengambilan Keputusan di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Bengkak Wongsorejo Banyuwangi”.

B. Fokus Penelitian

Sesuai konteks penelitian yang telah dipaparkan sebelumnya maka dapat dipahami bahwa pengambilan keputusan di pondok pesantren bukanlah sesuatu hal yang sederhana, akan tetapi sangat kompleks dengan berbagai permasalahannya. Oleh karena itu peneliti memfokuskan penelitian ini berdasarkan fokus penelitian berikut;

1. Bagaimana proses pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Bengkak Wongsorejo Banyuwangi?
2. Apa saja faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Bengkak Wongsorejo Banyuwangi?

C. Tujuan Penelitian

Setiap penelitian yang dilakukan tentu diharapkan mampu mencapai tujuan yang diinginkan. Adapun tujuan penelitian ini jika mengacu pada fokus penelitiannya, maka memiliki beberapa tujuan sebagaimana berikut;

1. Menganalisis proses pengambilan keputusan sekaligus menjabarkan prinsip yang digunakan dalam pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Bengkak Wongsorejo Banyuwangi.
2. Menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Bengkak Wongsorejo Banyuwangi.

D. Manfaat Penelitian

Uraian dalam manfaat penelitian ini berisi tentang alasan kelayakan atas masalah yang diteliti. Diharapkan dapat dipahami bahwa penelitian terhadap masalah yang dipilih memang layak untuk dilakukan.¹⁰ Penelitian tentang pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Bengkak Wongsorejo Banyuwangi ini kemudian dapat menuai beberapa manfaat berikut ini;

¹⁰Tim Penyusun IAIN Jember, “*Penulisan Karya Ilmiah Pasca Sarjana*”.(Jember :IAIN Jember Press, 2017), 20-21.

1. Manfaat Teoritis

Manfaat penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi atau pengetahuan terhadap pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Bengkak Wongsorejo Banyuwangi. Dengan adanya penelitian ini dapat dijadikan acuan atau rujukan dalam pengambilan keputusan di masa yang akan datang.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi peneliti

- 1) Menambah pengalaman dan wawasan keilmuan serta pengetahuan tentang pengambilan keputusan yang dalam prosesnya sangat membutuhkan berbagai pertimbangan dari beberapa pihak yang terlibat atau berkontribusi dan berpengaruh dalam pengambilan keputusan (*decision making*).
- 2) Mengembangkan keilmuan tentang pengambilan keputusan baik dari segi teoritis dan praktisnya. Secara teori dapat menambah banyak literatur dari berbagai sumber atau referensi tertulis yang sudah memadai sehingga lebih memahami secara mendalam tentang pengambilan keputusan secara teoritis.. Secara praktisnya melihat dari berbagai pengalaman yang sudah ada dan dari berbagai hasil penelitian yang terpercaya untuk dijadikan acuan di masa depan jika ada kesempatan sebagai pemegang kendali dalam proses pengambilan kebijakan.

b. Bagi pesantren

1) Bisa dijadikan pedoman bagi pengasuh dalam rangka mengidentifikasi dan menentukan pengambilan keputusan di pesantren karena dalam prosesnya membutuhkan kehati-hatian dalam menentukan langkah.

2) Sebagai bahan informasi dan masukan bagi pengasuh dan semua pihak yang terlibat supaya lebih baik dan terus meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan di pesantren.

E. Definisi Istilah

1. Pengambilan keputusan

Pengambilan keputusan adalah seluruh tindakan atau kegiatan yang diusulkan oleh individu, kelompok atau pemerintah pada suatu lingkungan tertentu yang sedang mengalami hambatan dan pemberian kesempatan pada semua pihak dalam melaksanakan berbagai usulan tersebut guna mencapai tujuan tertentu. Pengambilan keputusan dalam penelitian ini mencakup:

- a. Definisi pengambilan keputusan
- b. Dasar-dasar pengambilan keputusan
- c. Proses pengambilan keputusan
- d. Faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan

2. Pondok Pesantren

Pondok pesantren adalah asrama yang dijadikan sebagai tempat tinggal para santri selama proses belajar ilmu agama pada guru atau kiai.

Dalam penelitian ini pondok pesantren yang dimaksud adalah segala bentuk kegiatan dan semua pihak yang terlibat dalam pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Bengkak Wongsorejo Banyuwangi.

3. Pengambilan keputusan di pondok pesantren

Segala bentuk tindakan pengasuh atau beberapa pihak yang terlibat untuk mengatasi hambatan atau kesulitan yang terjadi di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Bengkak. Mencakup proses, dasar, dan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan.

Dengan demikian penelitian ini akan membahas tentang proses yang dilalui dalam pengambilan keputusan beserta berbagai hal yang mendasari pengambilan keputusan serta faktor-faktor yang dapat mempengaruhi proses pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Bengkak Wongsorejo Banyuwangi.

F. Sistematika Penulisan

Bab pertama: Pendahuluan, pada bab ini berisi tentang konteks penelitian yang melatarbelakangi adanya suatu permasalahan yang ditambahkan dengan data awal sebagai acuan memasuki tahap penelitian selanjutnya, fokus penelitian berfungsi membatasi kajian yang akan diperdalam, manfaat penelitian berfungsi sebagai kontribusi setelah penelitian dilakukan, dan definisi istilah untuk memberikan pengertian kepada pembaca supaya tidak terjadi ambiguitas atau kesalahpahaman.

Bab kedua: Kajian Pustaka. pada bab ini berisi tentang kajian pustaka, yang meliputi; hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh peneliti lain yang permasalahannya ada kesamaan dengan penelitian ini, tinjauan pustaka tentang pengertian dan teori, meliputi pengambilan keputusan di pondok pesantren sebagai bantuan untuk menganalisis data dan indikator yang akan diteliti.

Bab ketiga: Metode Penelitian, dalam bab ini peneliti mengemukakan tentang metode dan prosedur penelitian yang meliputi; (1) pendekatan dan jenis penelitian; (2) lokasi penelitian; (3) subjek penelitian; (4) sumber data; (5) teknik pengumpulan data; (6) analisa data; (7) keabsahan data; dan (9) tahapan-tahapan penelitian.

Bab keempat: paparan data dan analisis, dalam bab ini peneliti memaparkan hasil penelitian yang mencakup tentang paparan data dan analisis data serta temuan penelitian. Analisis data. Paparan data berisi hasil gabungan antara wawancara observasi dan dokumentasi yang dikolaborasikan sesuai dengan fokus penelitian dan dinarasikan serta disajikan dalam bentuk tabel dan bagan.

Bab kelima berisi pembahasan, dalam bab ini berisi pembahasan tentang temuan penelitian yang didialogkan dengan teori yang sudah disajikan pada Bab II sehingga dapat ditemukan apakah temuan penelitian sesuai atau tidak sesuai dengan teori yang sudah ada, dan terdapat kemungkinan dalam membentuk teori baru.

Bab keenam: penutup, dalam bab ini dijelaskan tentang kesimpulan yaitu hasil akhir dari penelitian serta saran-saran yang ditujukan untuk kemajuan lembaga.



BAB II

KAJIAN TEORI

A. Penelitian Terdahulu

Dalam pengamatan peneliti, terdapat beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan tema penelitian, diantaranya:

1. Abdul Aziz (2019), tesis pascasarjana UIN Sunan Ampel Surabaya dengan judul Partisipasi dalam Pengambilan Keputusan Pendidikan di Pondok Pesantren Nurul Huda Pakandangan Sumenep dengan hasil penelitiannya yaitu kiai menjadi otoritas utama dalam forum pengasuh pesantren dalam memutuskan strategis pengembangan pesantren jangka Panjang. Namun demikian, pada prinsipnya kiai mempertimbangkan dan melibatkan seluruh elemen, pengurus, alumni, serta masyarakat dalam menyusun perencanaan dan mengaplikasikannya menjadi sebuah program. Metode pengambilan keputusan, diantaranya otokratis, konsultatif, dan bersama-sama. Adapula metode salat istikhoroh yang dilakukan oleh kiai menjadi kekhasan dari pondok pesantren dan tidak dimiliki pada kalangan pimpinan organisasi lainnya.¹

Persamaan dari penelitian ini adalah sama-sama meneliti tentang pengambilan keputusan di pondok pesantren. Adapun perbedaan penelitian yang akan dilakukan adalah peneliti fokus pada faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan di pondok pesantren.

¹ Abdul Aziz, *Partisipasi dalam Pengambilan Keputusan Pendidikan di Pondok Pesantren Nurul Huda Pakandangan Sumenep*, (Tesis: UIN Sunan Ampel Surabaya, 2019).

2. Syamsul Ma'arif (2018), penelitian individual Pascasarjana UIN Sunan Ampel Surabaya dengan judul "Mekanisme Pengambilan Keputusan di Pondok Pesantren Studi Kasus di Sidogiri Pasuruan dan Darul Ulum Jombang".

Adapun hasil penelitiannya, sebagai berikut; Kedua pondok pesantren tersebut mempraktikkan proses pengambilan keputusan yang dinamis tidak dilakukan secara tiba-tiba. Proses pengambilan keputusan yang demikian menuntun seorang pemimpin untuk menentukan suatu keputusan yang efektif dalam organisasinya. Proses pengambilan keputusan yang dilalui keduanya, baik Pondok Pesantren Sidogiri maupun Pondok Pesantren Darul Ulum dengan sistematika pemikiran berikut ini; identifikasi masalah, analisis masalah, mengusulkan solusi alternatif pemecahan masalah, membandingkan dan menentukan alternatif yang terbaik, menetapkan keputusan, menerapkan hasil keputusan dan melakukan kontrol ketat, mengevaluasi dan *follow-up*.²

Persamaan dari penelitian ini adalah sama-sama meneliti tentang pengambilan keputusan di pondok pesantren. Adapun perbedaan penelitian yang akan dilakukan adalah peneliti fokus pada dasar-dasar pengambilan keputusan di pondok pesantren.

3. Ulin Nuha (2018), tesis Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang berjudul "Pengambilan Keputusan pada Santri di Pondok Pesantren ANSHOFA Malang".

² Syamsul Ma'arif, *Mekanisme Pengambilan Keputusan di Pondok Pesantren studi kasus di Sidogiri Pasuruan dan Darul Ulum Jombang*, laporan penelitian individual IAIN Sunan Ampel Surabaya, 2018.

Adapun hasil penelitiannya, sebagai berikut; Pengasuh bukan satu-satunya pemegang otoritas mutlak terhadap pengambilan keputusan di Pondok Pesantren ANSHOFA. Model pengambilan keputusan di pondok pesantren tersebut lebih pada kepemimpinan bersama, keputusan diambil secara kolektif sesuai pembagian tugas masing-masing individu. Semua elemen bekerjasama menjadi satu-kesatuan secara terbuka untuk mencapai tujuan dengan menjadi satu tim kerja atau *team work* yang solid. Oleh karena itu, tidak menimbulkan kesenjangan antara pengasuh, ustaz, pengurus, dan lainnya.

Salah satu faktor pendukung model kepemimpinan seperti ini yaitu kemandirian santri dan kuantitas jumlah santri, sedangkan faktor yang dapat menghambat salah satunya adalah agenda kegiatan santri yang juga aktif di luar kompleks pesantren dan pola pikir santri senior yang cenderung kritis.³

Persamaan dari penelitian ini adalah sama-sama meneliti tentang pengambilan keputusan di pondok pesantren. Adapun perbedaan penelitian yang akan dilakukan adalah peneliti fokus pada proses yang harus dilalui dalam pengambilan keputusan di pondok pesantren.

Secara visual, perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini dapat lihat pada table berikut:

³ Ulin Nuha, “*Pengambilan Keputusan pada Santri di Pondok Pesantren ANSHOFA Malang*”, tesis UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2018.

Tabel 2.1. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini.

No.	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan	Persamaan	Orisinalitas Penelitian
1	2	3	4	5	6
1.	Abdul Aziz (2019), dengan judul Partisipasi dalam Pengambilan Keputusan Pendidikan di Pondok Pesantren Nurul Huda Pakandangan Sumenep	<p>1) Kiai memegang kendali penuh pada setiap pengambilan keputusan jangka panjang dalam strategi pengembangan pesantren.</p> <p>2) Dalam hal perencanaan dan pelaksanaan keputusan kiai tetap memerhatikan dan mempertimbangkan pendapat semua pihak, baik pengurus, alumni, maupun masyarakat.</p> <p>3) Terdapat beberapa metode yang digunakan dalam pengambilan keputusan, diantaranya otokratif dan konsultatif.</p>	Penelitian fokus pada faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan di pondok pesantren.	Meneliti tentang pengambilan keputusan di pondok pesantren.	Fokus penelitian yakni, dasar, proses, dan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan di pondok pesantren.
2.	Syamsul Ma'arif (2018), dengan judul Mekanisme Pengambilan Keputusan di Pondok Pesantren Studi Kasus di Sidogiri Pasuruan dan Darul Ulum Jombang.	Proses pengambilan keputusan yang dilaksanakan di Pondok Pesantren Sidogiri dan Pondok Pesantren Darul Ulum menggunakan strategi dan alur yang terencana seperti sistematika berikut; identifikasi masalah, analisis masalah, mengusulkan solusi alternatif pemecahan masalah, membandingkan dan menentukan alternatif yang terbaik, menetapkan keputusan, menerapkan hasil keputusan dan melakukan kontrol ketat, dan mengevaluasi.	Penelitian ini fokus pada dasar-dasar pengambilan keputusan di pondok pesantren.	Meneliti tentang pengambilan keputusan di pondok pesantren.	Fokus penelitian yakni, dasar, proses, dan faktor-faktor yang menjadi pengaruh dalam pengambilan keputusan di pondok pesantren.

1	2	3	4	5	6
3.	Ulin Nuha (2018), berjudul Pengambilan Keputusan pada Santri di Pondok Pesantren ANSHOFA Malang.	<ul style="list-style-type: none"> - Dalam pengambilan keputusan, pimpinan di pondok pesantren ANSHOFA model kepemimpinan bersama atau sering disebut kepemimpinan kolektif. - Semua elemen melebur menjadi satu tim kerja yang solid, baik pengasuh, ustaz, maupun pengurus. 	Penelitian ini lebih fokus pada dasar-dasar pengambilan keputusan di pondok pesantren.	Meneliti tentang pengambilan keputusan di pondok pesantren.	Fokus penelitian yakni, dasar, proses, dan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan di pondok pesantren.

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu tersebut, penelitian ini bukan merupakan penelitian pertama atau bukan merupakan penelitian yang benar-benar terbaru, melainkan sudah ada yang melakukan penelitian sebelumnya terkait pengambilan keputusan. Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian sebelumnya yang memfokuskan pada proses pengambilan keputusan dan faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan.

IAIN JEMBER

B. Kajian Teori

1. Pengambilan Keputusan

Seorang pemimpin dalam kehidupannya sehari-hari tidak dapat lepas dari adanya proses keputusan. Penyelesaian problem serta pengambilan keputusan mendominasi penggunaan waktu yang dimiliki pemimpin. Kepemimpinan pada dasarnya berarti kemampuan memberikan motivasi dan mempengaruhi orang lain agar bersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan dan atas keberanian seorang pemimpin dalam mengambil keputusan sehingga mampu menetapkan apa tujuan yang harus dicapai dan bagaimana cara mencapainya. Inti dari kepemimpinan adalah pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan memiliki arti penting bagi pengembangan suatu organisasi atau lembaga pendidikan, karena masa depan organisasi akan banyak ditentukan oleh pengambilan keputusan saat ini.

a. Pengertian Pengambilan Keputusan

Keputusan merupakan bentuk penyelesaian masalah yang harus dilakukan dengan tindakan tegas. Dalam Kamus Besar Ilmu Pengetahuan pengambilan keputusan (*Decision Making*) diartikan sebagai tindakan menentukan pilihan dari beberapa alternatif berdasarkan beberapa kriteria. Dalam proses ini bisa saja terdapat dua alternatif atau bahkan lebih sebab jika hanya ditemukan satu

alternatif tidak perlu adanya pengambilan keputusan.⁴ J.Reason, seorang pakar menganggap bahwa pengambilan keputusan dapat dihasilkan atau dimunculkan dari kecerdasan mental dan kognitif sehingga dapat menentukan pilihan terdapat satu cara dari beberapa alternatif yang ditawarkan. Dengan demikian, proses pengambilan kebijakan senantiasa berujung pada satu pilihan akhir.

Berikutnya, George R. Terry menyimpulkan pengambilan keputusan sebagai proses memilih sebuah alternatif dari semua kemungkinan yang ada berdasarkan pada beberapa kriteria yang ditentukan.⁵ Hal ini selaras dengan pendapat Claude S. George, Jr yang mengartikan *decision is a choice between two or more alternatives*. Maksudnya, sebagian besar manajer secara sadar mempertimbangkan, menilai, kemudian memilih di antara dua atau lebih alternatif yang ada.⁶

Pengambilan keputusan oleh Desmita diartikan sebagai bentuk olah pikir yang kemudian dengan melakukan hal tersebut dapat menghasilkan keputusan akhir.⁷ Pengambilan keputusan dalam Psikologi Kognitif dispesifikasikan terhadap cara seseorang dalam mengambil keputusan. Dalam uraiannya, berbeda dengan

⁴ M. Save Dagon,.. *Kamus Besar Ilmu Pengetahuan*. (Jakarta : Lembaga Pengkajian Kebudayaan Nusantara (LPKN), 2016), 185

⁵ George R. Terry, *Principles of Management*, (Universitas Trisakti: Richard D. Irwin, 1982), 68.

⁶ Claude S. George, Jr, *Principles of Management*, (New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited, 2007), h. 69

⁷ Desmita. *Psikologi Perkembangan*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2018), h. 198

memecahkan masalah yang dapat dilihat pada situasi dimana sebuah tujuan dirumuskan secara tegas dan target sebuah sasaran dijabarkan pada sub tujuan, sehingga dapat menjadi pedoman dalam melakukan tindakan kapan dan dimana.

Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa pengambilan keputusan merupakan salah satu fungsi olah pikir.⁸ Keputusan yang dipilih seseorang sangatlah bervariasi. Namun, terdapat beberapa tanda umum, diantaranya: keputusan dihasilkan sesudah proses berpikir, hasil dari kecerdasan intelektual, keputusan senantiasa melakukan pemilihan terhadap beberapa alternatif, keputusan dilakukan dengan tindakan nyata, meskipun penerapannya bisa saja ditangguhkan atau bahkan dibatalkan.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan (*decision making*) merupakan sebuah bentuk olah pikir terhadap pemilihan berbagai alternatif untuk merencanakan dan mewujudkan suatu tujuan di masa yang akan datang.

Irham Fahmi menuturkan, pada keputusan manajemen alangkah baiknya jika mengutamakan fungsi manajemen seperti: *planning* (rencana awal), *organizing* (pengorganisasian secara struktural), *leading* (kepemimpinan), dan *controlling*

⁸ Jalaluddin Rakhmat, *Psikologi Komunikasi*, (Bandung : Rosdakarya, 2017), 70.

(pengendalian).⁹ Menurutnya, keputusan yang baik adalah pengambilan keputusan yang dapat menyelaraskan keempat fungsi manajemen yang telah disebutkan. Seorang manajer yang mampu menggabungkan empat fungsi manajemen sebagai syarat dan konsep dasar pengambilan keputusan maka ia tentu mampu menghasilkan keputusan yang baik.

b. Proses Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan muncul sebagai reaksi atas sebuah masalah (problem) dan memerlukan beberapa tahapan atau proses yang memakan waktu, tenaga dan pikiran para pengambil keputusan untuk menyelesaikan masalah tersebut.¹⁰

Pengambilan keputusan bukan berarti muncul secara tiba-tiba, akan tetapi melalui tahap-tahap (proses) pengambilan keputusan. Proses itu mungkin terjadi dalam diri manajer itu sendiri atau mungkin mengikut sertakan orang-orang yang menjadi staf bawahannya. Sehubungan itu bawahan harus menerima ketentuan bahwa pengambilan keputusan merupakan wewenang pimpinan organisasi atau kelompok.

Siagian secara luas mengemukakan ada lima hal yang penting, yaitu:

- 1) Dalam proses pengambilan keputusan tidak ada hal yang terjadi secara kebetulan.

⁹ Irham Fahmi, *Manajemen Pengambilan Keputusan*, (Bandung: Alfabeta, 2012), 133.

¹⁰ Stephen P. Robbins dan Timothy A Judge, *Organizational Behavior*, (USA: Pearson, 2012), 188.

- 2) Pengambilan keputusan tidak dapat dilakukan secara sembrono.
- 3) Sebelum sesuatu masalah dapat dipecahkan dengan baik, hakekat dari masalah itu harus diketahui dengan jelas.
- 4) Pemecahan masalah tidak dapat dilakukan melalui “ilham” atau mengarang, tetapi harus didasarkan pada fakta-fakta yang terkumpul dengan sistematis, diperoleh dengan baik dan tersimpan secara teratur sehingga fakta/ data itu sungguh-sungguh dapat dipercaya dan bersifat *up to date*,
- 5) Keputusan yang baik adalah keputusan yang telah dipilih dari berbagai alternatif-alternatif kemudian dianalisis dengan matang.¹¹

Wahid mengatakan seorang manajer dapat membuat keputusan melalui proses sebagai berikut:

- 1) Fakta

Seorang yang bekerja secara sistematis mengumpulkan semua fakta mengenai satu masalah dan hasilnya ialah kemungkinan keputusan akan diputuskan dengan sendirinya. Artinya, fakta itulah yang akan memberi petunjuk keputusan apa yang akan diambil. Masalahnya fakta yang ada tidak selamanya jelas dan lengkap, mungkin juga dua fakta melahirkan keputusan yang berbeda.

¹¹ Sondang Siagian P., *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi* (Jakarta: PT.Gunung Agung,1992),30.

2) Pengalaman

Pengalaman adalah guru yang baik bagi seorang manajer dapat dijadikan pertimbangan dalam pengambilan keputusan,

3) Intuisi

Tidak jarang seorang manajer menggunakan intuisinya dalam mengambil keputusan dan tidak jarang keputusannya dikritik. Kritik ini dilontarkan karena dalam pengambilan keputusan mengabaikan elemen penting lainnya seperti fakta, informasi. Menggunakan intuisi memang tidak banyak tergantung pada fakta atau informasi yang lengkap.

4) Logika

Pengambilan keputusan yang berdasarkan logika ialah suatu “studi yang rasional” terhadap semua unsur pada setiap sisi dalam proses pengambilan keputusan. Unsur itu diperhitungkan secara matang, sambil semua informasi yang masuk dipertimbangkan tingkat rehabilitasinya. Kemudian untung rugi dari setiap tindakan yang direncanakan dianalisis secara komprehensif.

5) Analisis sistem

Kecanggihan komputer telah mempengaruhi banyak orang untuk berkesimpulan bahwa pengambilan keputusan kuantitatif memiliki tingkat kemampuan yang lebih tinggi sehingga ia dipandang lebih superior terhadap penilaian dan

pemikiran manusia. Analisis sistem bukanlah alternatif yang terbaik dalam mengelola organisasi, akan tetapi seperti halnya pendekatan yang lain yang merupakan instrumen tambahan yang tidak boleh dilupakan oleh setiap pengambil keputusan.¹²

Sedangkan Mcgrew hanya melihat adanya tiga proses dalam pengambilan keputusan, yaitu:

1) Proses pengambilan keputusan rasional

Proses ini memberi perhatian utama pada hubungan antara keputusan dengan tujuan sasaran dari pengambil keputusan. Suatu keputusan dapat dikatakan rasional apabila ia dapat dijelaskan dan dibenarkan dengan berusaha mengaitkannya dengan sasaran dari pengambil keputusan. Dengan kata lain, keputusan itu dibuat untuk memenuhi maksud dari pengambil keputusan. Individu sebagai pengambil keputusan akan menyusun urutan tujuan dan sasaran yang dikehendaki sebelum ia membeberkan alternatif yang akan dipilih. Prinsip ini juga akan berlaku pada satu kelompok yang bertugas mengambil keputusan, seperti yang sering terlihat pada kalangan pemerintahan. Kelompok merupakan satu kesatuan kohesif yang bertugas merancang keputusan untuk

¹² Wahid, *Bunga Rampai Pesantren*, (Jakarta: Darma Bakti, 2001), 45.

memaksimalkan kebahagiaan bagi masyarakat terhadap tujuan keputusan.

Menurut Rainey, rasionalitas mempunyai arti dan dimensi yang bermacam-macam, akan tetapi ilmu-ilmu sosial rasionalitas itu meliputi komponen-komponen sebagai berikut:

- a) para pembuat keputusan mengetahui secara jelas tujuan-tujuan yang relevan,
 - b) pembuat keputusan mengetahui dengan jelas kriteria untuk menilai tujuan-tujuan tersebut dan dapat menyusun peringkat dari tujuan-tujuan tersebut
 - c) mereka memeriksa semua alternatif untuk memeriksa tujuan mereka
 - d) mereka memilih alternatif yang paling efisien untuk memaksimalkan pencapaian tujuan.¹³
- 2) Proses organisasional, proses ini menangani masalah yang jelas tampak perbedaannya antara pengambil keputusan individu dan organisasi. Di sini, organisasi tidak dapat disamakan dengan individu, bahkan tidak dapat dianggap sebagai super-individu yang memiliki kemampuan lebih besar dalam menangani informasi. Departemen atau bagian dalam satu organisasi tidak akan pernah menyusun peringkat

¹³ Hal. G. Rainey, *Understanding and Managing Public Organization*, (San Fransisco: Jossey- Bass Publishers,1991),56.

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

3) Proses tawar menawar politik (*political bargaining model*).

Proses ini melihat kedua cara itu dan mengatakan bahwa pengambilan keputusan kolektif sebenarnya dilaksanakan melalui tawar menawar. Dalam suatu kelompok memang setiap individu sudah memberikan alasan-alasan atau perhitungan rasional dan berbagai aturan serta pedoman organisasi sudah ditampilkan. Namun, patut diketahui bahwa hasil akhir dari keputusan itu sesungguhnya tergantung pada proses “memberi dan menerima” di antara individu dalam kelompok tersebut. Dengan demikian, keputusan sebagai hasil akhir lebih merupakan keputusan politik.¹⁴

Adapula beberapa langkah dalam proses pengambilan keputusan menurut Siagian adalah sebagai berikut:

- 1) Definisi masalah, pada tahap ini para manajer akan membuat keputusan harus menemukan apa masalah sebenarnya dan kemudian menemukan bagian-bagian masalah yang hams

¹⁴ Anthony G. McGrew dan M.J.Wilson, *Decision Making Approach: A Reader* (Manchester: Manchester University Press,1982),67.

dipecahkan serta bagian-bagian mana yang seharusnya dipecahkan.

- 2) Pengumpulan data dan analisis data, mereka harus menentukan langkah selanjutnya. Manajer pertamakali harus mengumpulkan data-data apa yang akan dibutuhkan untuk membuat keputusan yang tepat, dan kemudian mendapatkan informasi tersebut, informasi yang cukup untuk dapat merumuskan berbagai penyelesaian.
- 3) Pengembangan alternatif, kecenderungan untuk menerima alternatif keputusan pertama yang fleksible 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.
- 4) Pemilihan alternatif terbaik, setelah manajer mengembangkan sekumpulan alternatif, mereka harus mengevaluasikannya untuk menilai efektifitas setiap alternatif. Efektivitas dapat diukur dengan dua kriteria yakni apakah alternatif analistik bila dihubungkan dengan tujuan dan sumber daya organisasi, dan seberapa baik alternatif akan membantu pemecahan masalah.

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

Herbert A. Simon juga mengungkapkan pendapatnya bahwa pengambilan keputusan terdiri dari tiga tahap meliputi *intelligence, design dan choice*. Kegiatan inteligen seperti halnya di militer, pengambil keputusan diawali dengan mengintai dan mengidentifikasi situasi dan kondisi lingkungan. Kegiatan desain, pengambil keputusannya dimulai dari menemukan, mengembangkan dan menganalisis kemungkinan dari aksi yang akan diambil. Kegiatan pemilihan, pengambil keputusan memilih satu yang terbaik dari sejumlah alternatif.¹⁵

Tahapan-tahapan dalam proses pengambilan keputusan bisa saja sedikit berbeda antara pimpinan yang satu dengan yang lainnya, tetapi secara implisit semua tahapan itu tidaklah menunjukkan perbedaan yang menonjol. Mereka (pimpinan) lebih cenderung untuk menempuh proses ekletik, yaitu dengan mengambil bagian- bagian penting dari setiap proses, kemudian meramu, memodifikasi, dan menyesuaikannya dengan kondisi kelompok yang dipimpinnya.

c. Dasar-dasar pengambilan keputusan

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

¹⁵ Herbert A. Simon, *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations* (New York: The Free Press, 2013), 72.

mengidentifikasi alternatif, memilih alternatif terbaik dan menerapkannya.¹⁶

George R. Terry menguraikan dasar-dasar dari pengambilan keputusan yang dapat diadaptasi, diantaranya:

1) Intuisi

Keputusan yang diperoleh berdasarkan intuisi atau perasaan akan cenderung bersifat subjektif, yakni sangat mudah tersugesti, dipengaruhi oleh faktor luar, dan dampak kejiwaan lain. Namun demikian, ada beberapa kelebihan yang dimiliki keputusan secara intuitif ini, misalnya pengambilan keputusan menjadi lebih mudah sebab dilakukan oleh satu pihak saja. Keputusan menggunakan intuisi ini lebih tepat jika digunakan untuk memecahkan masalah yang bersifat kemanusiaan.

Pengambilan keputusan dengan cara mengandalkan intuisi dapat dilakukan secara singkat dan cepat sehingga dampak terhadap suatu permasalahannya pun terbatas. Secara umum pengambilan keputusan intuitif yang dilakukan satu pihak dapat memberi rasa puas, akan tetapi menjadi sukar untuk menilai kebenarannya serta tidak menutup kemungkinan ada beberapa hal yang mungkin saja dilupakan sebab pengambilan keputusan tersebut hanya mengandalkan

¹⁶ Frank Harrison, *The Managerial Decision Making Process*, (Boston: Houghton Mifflin, 1999), 112.

satu pihak saja.¹⁷

Dari uraian di atas dapat diklasifikasikan beberapa kelebihan dan kelemahan pengambilan keputusan yang didasari oleh intuisi, sebagaimana berikut;

Kelebihannya antara lain:

- a) Waktu yang digunakan untuk mengambil keputusan relative singkat.
- b) Dapat memberikan kepuasan dalam memutuskan masalah yang ruang lingkupnya terbatas.

Adapun kelemahannya antara lain:

- a) Sulit mencari alat pembandingnya sehingga sulit diukur kebenaran dan keabsahannya.
- b) Keputusan yang dihasilkan relative kurang baik karena seringkali mengabaikan dasar-dasar lain dalam pengambilan keputusan.

2) Pengalaman

Pengalaman dapat menjadi salah satu acuan dan rujukan praktis dalam memecahkan permasalahan. Masalah yang dihadapi akan lebih mudah diprediksi faktor penyebab dan solusi alternatifnya melali pengetahuan dan pengalaman.

Oleh karena itu, pengalaman menjadi sangat penting untuk menunjukkan jalan keluar dari suatu masalah.

¹⁷ Ibnu Syamsi, *Pengambilan Keputusan (Decision Making)* (Jakarta: Bina Aksara,1989), 16.

3) Fakta

Tidak dapat dipungkiri bahwa sangat sulit untuk mendapatkan informasi berupa data dan fakta empiris yang tepat dan detail. Namun, kumpulan informasi berupa data dan fakta sangat mendukung untuk menciptakan keputusan akhir yang solid, sangat baik, bahkan sempurna.

4) Wewenang

Terdapat kelemahan dalam pengambilan keputusan yang didasarkan pada wewenang semata, contohnya sebuah masalah yang terkadang justru dilewati oleh pembuat keputusan sehingga menjadi kurang jelas. Hal ini memunculkan praktik diktatorial dari pihak yang memiliki wewenang. Di samping itu, keputusan yang berdasarkan wewenang dapat menimbulkan sifat rutinitas yang diterima oleh bawahan dari atasan atau pimpinan, terlepas apakah penerimaan tersebut secara sukarela ataukah justru terpaksa.

Sisi keunggulan pengambilan keputusan berdasarkan wewenang terdapat pada jangka waktu bertahannya suatu keputusan yang cukup lama. .

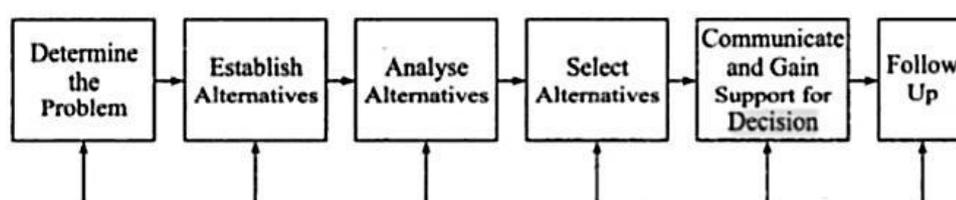
5) Rasional

Berbanding terbalik dengan keputusan intuitif, keputusan secara rasional dapat diukur dengan sangat mudah melalui tingkat kepuasan masyarakat. Keputusan ini bersifat obyektif

dan mengedepankan daya guna sesuai nilai-nilai yang ada pada masyarakat di kala itu.¹⁸

Jadi, dasar-dasar pengambilan Keputusan antara lain berdasarkan intuisi, pengalaman, fakta, wewenang dan rasional.

d. Proses pengambilan keputusan



Gambar 2.1. *Decision Making Process*.¹⁹

Melihat bagan tersebut maka ada beberapa langkah yang harus dilalui pada saat proses pengambilan keputusan, diantaranya:

- 1) Determine the problem. *The first step is determining the precise problem to be solved.*²⁰ Proses yang pertama kali harus dilakukan adalah mengenali masalah yang terjadi pada waktu tertentu.
- 2) *Establish alternatives*. Pihak yang terlibat dalam pengambilan keputusan harus menganalisa kumpulan data yang didapatkan untuk menentukan alternatif pemecahan masalah yang sedang dihadapi.

¹⁸ Ibnu Syamsi, *Pengambilan Keputusan dan Sistem Informasi*. (Jakarta : Bumi Aksara, 2015), 25.

¹⁹ Thelma J. Tallo, *Business Organisation and Management*, (New Delhi: tata McGraw-Hill Publishing Company Limited, 2008), 70.

²⁰ George R. Terry, *Principles of Management*, (Universitas Trisakti: Richard D. Irwin, 1982), 69.

3) *Analyse alternatives* atau merencanakan dan menyusun berbagai alternatif secara rinci untuk kemudian dianalisa sehingga dihasilkan pemecahan masalah dalam suatu keputusan yang tepat dan tertata dengan baik.²¹

4) *Select alternatives*. Memilih salah satu alternatif yang paling cocok untuk direkomendasikan sebagai solusi terbaik terhadap masalah yang dihadapi. Hal ini tentu membutuhkan waktu yang lama karena pengambil keputusan harus mempertimbangkan tingkat keberhasilan dari alternatif yang dipilih. Menurut Thelma J. Tallo, *select alternatives is that of selecting the best and most appropriate alternative which seems to be able to solve the problem.*²²

5) *Communicate and Gain Support for Decision*. Tidak menutup kemungkinan dalam pengambilan keputusan alternatif yang dipilih memiliki kelebihan dan kelemahan. Oleh karena itu, seorang manajer harus tanggap dan segera menemukan alternatif lain ketika keputusan yang diambil menuai dampak negatif.

6) *Follow up*. Langkah selanjutnya setelah keputusan diputuskan maka harus ada kontrol dan evaluasi terhadap hasil pelaksanaan. Dengan demikian, seorang pemimpin dapat mengukur hasil dari keputusan yang ditetapkannya.

²¹ Terry, *Principles*, 70

²² Tallo, *Business* ..., 71

Jadi, sistematika proses pengambilan keputusan dimulai dari identifikasi masalah, mengumpulkan dan menganalisa data, perencanaan dan pemilihan alternatif pemecahan masalah, melaksanakan hasil keputusan, memantau dan mengevaluasi hasil pelaksanaan keputusan.

Tahapan-tahapan dalam proses pengambilan keputusan bisa saja sedikit berbeda antara pimpinan yang satu dengan yang lainnya, tetapi secara implisit semua tahapan itu tidaklah menunjukkan perbedaan yang menonjol. Mereka (pimpinan) lebih cenderung untuk menempuh proses ekletik, yaitu dengan mengambil bagian-bagian penting dari setiap proses, kemudian meramu, memodifikasi, dan menyesuaikannya dengan kondisi kelompok yang dipimpinnya.

Berdasarkan personal yang membuatnya, ada dua macam keputusan yaitu keputusan individual dan keputusan kelompok. Keputusan individual merupakan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pemimpin secara sendiri dan tidak ada orang lain yang mencampuri, sedangkan keputusan kelompok adalah keputusan yang melibatkan sekelompok orang melalui musyawarah.

e. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan

Menurut Terry terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan, sebagai berikut:

- 1) Hal-hal di sekitar baik yang bersifat nyata maupun abstrak, emosional dan rasional juga harus diperhatikan karena sangat berpengaruh dalam pengambilan keputusan.
- 2) Dalam menentukan sebuah keputusan sebaiknya hindari hal yang berorientasi pada kepentingan individu, akan tetapi harus mengedepankan kepentingan umum atau kepentingan bersama.
- 3) Tidak mudah menemukan pilihan yang tepat dan akurat. Oleh karena itu, harus menyiapkan alternatif cadangan.
- 4) Pengambilan keputusan bermula sebagai tindakan mental lalu diarahkan menjadi tindakan nyata secara fisik.
- 5) Pengambilan keputusan yang tepat guna tidak dapat ditentukan dalam waktu yang singkat dan tergesa-gesa.
- 6) Untuk mencapai hasil yang maksimal dibutuhkan pengambilan keputusan yang strategis dan praktis.
- 7) Setiap keputusan baiknya dilegalkan supaya diketahui bahwa keputusan tersebut benar.
- 8) Seluruh keputusan menjadi titik awal bermulanya rangkaian kegiatan selanjutnya.²³

Arroba, menyebutkan lima faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan, antara lain: informasi yang diketahui perihal masalah yang dihadapi, tingkat pendidikan, personality,

²³ Terry, *Principles....*, 72.

coping, dalam hal ini dapat berupa pengalaman hidup yang terkait dengan pengalaman (proses adaptasi), dan *culture*.²⁴

Seorang pemimpin juga seringkali dihadapkan pada berbagai kondisi dalam pengambilan keputusan. Klasifikasi keputusan berdasarkan kondisi yang dihadapi yaitu *decision under certainty*, *decision under uncertainty*, *decision under risk* dan *decision under conflict*. Keputusan dalam kondisi pasti (*decision under certainty*) dipengaruhi oleh kondisi yang diketahui secara pasti. Sebaliknya, keputusan dalam kondisi tidak pasti (*decision under uncertainty*) dipengaruhi oleh faktor-faktor yang tidak diketahui secara pasti. Sedangkan keputusan beresiko terjadi karena hasil pengumpulan keputusan tidak dapat diketahui dengan pasti walaupun nilai probabilitasnya tinggi serta alternatif yang dipilih mengandung lebih dari satu kemungkinan. Dan terakhir keputusan dalam kondisi konflik terjadi karena adanya situasi persaingan antara anggota yang saling bertentangan.²⁵

2. Pondok Pesantren

a. Pengertian Pondok Pesantren

Secara etimologi menurut Muhammad Takdir kata pondok berasal dari bahasa Arab yang memiliki makna tempat tinggal,

²⁴ T. Arroba, *Decision making by Chinese*, (US. Journal of Social Psychology.2016), 102 –116.

²⁵ Suyadi Prawirosentono dan Dewi Primasari, *Manajemen Stratejik dan Pengambilan Keputusan Korporasi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), 99.

tempat menginap, atau wisma bermalam yang sederhana.²⁶ Dalam pembahasan ini, pondok lebih cenderung didefinisikan secara operasional, yaitu wisma sederhana yang disediakan sebagai tempat bermukim sementara bagi para santri. Adapun secara terminologi, para ahli telah mengemukakan beberapa pendapatnya tentang pengertian pondok pesantren. Sebuah pendapat mendefinisikan pesantren sebagai tempat belajar untuk mereka yang ingin mendalami lebih lanjut dan mendetail tentang ajaran agama islam, baik kawula muda maupun oarang dewasa yang awam. Pengajarannyapun menggunakan sistematika yang tertata rapi, dinukil dari sumber kitab klasik karya ulama-ulama besar.²⁷

Menurut Muzayyin Arifin pondok pesantren adalah suatu lembaga pendidikan agama Islam yang tumbuh serta diakui oleh masyarakat sekitar, dengan sistem asrama (kampus) di mana santri-santri menerima pendidikan agama melalui sistem pengajian atau marasah yang sepenuhnya berada di bawah kedaulatan dari leadership seorang atau beberapa orang Kiai dengan ciri-ciri khas yang bersifat kharismatik serta independen dalam segala hal”.²⁸

Pesantren juga dapat dipahami sebagai lembaga pendidikan tradisional, terdapat siswa atau santri yang bermukim dan belajar ilmu agama kepada sang guru atau kiai, dan memiliki bilik khusus

²⁶ Muhammad Takdir, *Modernisasi Kurikulum Pesantren*, (Yogyakarta: IRCiSod, 2018), 13.

²⁷ Kompri, *Manajemen dan Kepemimpinan Pondok Pesantren*, (Jakarta: Prenadamedia Group, 2018), 2.

²⁸ Muzayyin Arifin, *Kapita Selektta Pendidikan Islam*, (Bumi Aksara, 2003), 229.

sebagai tempat tinggal santri. Di dalam kompleks tersebut juga tersedia masjid sebagai tempat beribadah para santri, kelas atau ruangan tempat belajar, dan aula umum berfungsi untuk tempat kegiatan keagamaan lainnya. Area kompleks tersebut biasanya dibatasi dengan pagar tembok tinggi atau gerbang agar mudah untuk mengawasi dan mengontrol santri yang keluar dan masuk area kompleks.²⁹

Menurut H.A Timur Djaelani yang dikutip lagi oleh Nur Uhbiyati berpendapat, pondok pesantren adalah lembaga pendidikan dan pengajaran agama Islam pada umumnya pendidikan dan pengajaran tersebut diberikan dengan cara non klasikaal (sistem barongan dan sorogan) di mana seorang kyai mengajar santri-santri berdasarkan kitab-kitab yang ditulis dalam bahasa arab oleh ulama-ulama besar sejak abad pertengahan, sedang para santri biasanya tinggal dalam pondok/asrama dalam pesantren tersebut.³⁰

Selain dari beberapa pendapat di atas, pesantren juga merupakan sebuah bentuk budaya asli di Indonesia, utamanya masyarakat Jawa. Oleh karena itu, pesantren juga disebut sebagai *Indigenous Culture* yang tercatat dalam sejarah rakyat Indonesia mengisahkan perjuangan kiai dan santri.³¹

²⁹ Kompri, *Manajemen*...., 3.

³⁰ Nur Uhbiyati, *Dasar-Dasar Ilmu Pendidikan Islam*, (Semarang: PT. Pustaka Rizki Putra, 2013) 234.

³¹ A. Zaenurrosyid, *Dinamika Sosial dan Transformatif Kyai dan Pesantren Jawa Pesisir*, (Jawa Tengah: CV. Mangku Bumi Media, 2017), 30.

Disebutkan dalam Peraturan Pemerintah No 55 Tahun 2007 tentang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan pasal 26 ayat (1) bahwa pesantren menyelenggarakan pendidikan dengan tujuan menanamkan keimanan dan ketakwaan kepada Allah SWT, akhlak mulia, serta tradisi pesantren untuk mengembangkan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan peserta didik untuk menjadi ahli ilmu agama Islam (*mutafaqqih fiddin*) dan/atau menjadi muslim yang memiliki keterampilan/keahlian untuk membangun kehidupan yang islami di masyarakat.

Beberapa poin dasar yang menunjukkan ciri khas sistem pendidikan model pesantren, diantaranya,³²

- 1) Sistem pendidikan berasrama. Adanya asrama menjadikan tripusat pendidikan bersatu padu, yaitu sekolah, keluarga dan masyarakat yang tinggal dan menetap dalam satu lingkungan, Hal ini berpeluang besar untuk menciptakan suasana belajar yang lebih efektif dan kondusif demi mencapai tujuan pendidikan.
- 2) Sebagai subyek dalam proses pendidikan di pesantren, para santri harus mampu mengatur pola hidup mereka secara mandiri dalam berbagai aktivitas. Penting pula bagi pendidikan mereka untuk mengembangkan interaksi sosial dengan lingkungan sekitar.
- 3) Pesantren merupakan lembaga pendidikan yang berawal dari, diatur oleh dan bergerak untuk masyarakat.

³² Kompri, *Manajemen...*, 27.

- 4) Pesantren selalu menciptakan lingkungan pendidikan yang berorientasi pada kemandirian santri untuk mewujudkan manfaat yang lebih besar pada masyarakat.
- 5) Mensinergikan pendidikan formal dan informal dalam proses pembelajarannya sehingga lebih mudah untuk menanamkan nilai-nilai kehidupan guna membentuk karakter dan pengetahuan yang mumpuni.
- 6) Santri dibekali dengan prinsip yang kuat, mempererat ukhuwah islamiyah dan akhlaqul karimah serta menggali sumber tauhid yang benar untuk kemudian dijadikan pedoman dalam bermasyarakat di lingkungannya masing-masing.
- 7) Salah satu model pendidikan modern, *School Based Management* (SBM) dalam praktik pembelajarannya menginginkan agar anak mampu menjiwai sikap mulia, ikhlas, tangguh, rela berkorban, sederhana, dan mandiri. Sesuai dengan tujuan tersebut maka sistem pendidikan di pesantren sangat cocok dan memenuhi syarat.
- 8) Kiai atau pimpinan pesantren selalu menjadi *central figure* atau uswah yang diteladani oleh para santri dan semua warga pesantren. Hal tersebut sulit ditemukan pada dunia pendidikan non-pesantren.³³

³³ Samsul Nizar, *Sejarah Sosial dan Dinamika Intelektual Pendidikan Islam di Nusantara*, (Jakarta: Kencana, 2013), 121.

b. Elemen Dasar Pesantren

Secara umum pesantren berdiri pada lima elemen dasar yang tidak dapat dipisahkan antara satu dengan yang lain, yaitu:

1) Pondok

Dalam budaya pesantren, pondok berupa bangunan asrama sebagai tempat tinggal para santri selama masa belajar. Pondok ini menjadi salah satu ciri khas pesantren sehingga dapat dengan mudah dibedakan dengan sistem pendidikan yang lain seperti sistem pendidikan surau Minangkabau.³⁴

2) Masjid

Secara sederhana masjid dapat diartikan sebagai tempat sujud. Tempat yang digunakan untuk melakukan ibadah maktubah dapat disebut masjid. Namun demikian, masjid di lingkungan pesantren lebih menyeluruh fungsi dan kegunaannya, tidak hanya ditempati ibadah masjid juga seringkali menjadi tempat belajar, mengkaji kitab, latihan pidato, dan lain-lain.³⁵

Sebagaimana pendapat Zamakhsyari Dhofier yang dikutip Kompri mengemukakan bahwa dalam tradisi pesantren masjid menjadi titik central dari semua proses pendidikan. Hal ini merupakan pengejawantahan secara umum sistem pendidikan islam tradisional yang dicontohkan oleh Nabi Muhammad saw.

³⁴ Hariadi, *Evolusi Pesantren, Studi Kepemimpinan Kiai Berbasis Orientasi ESQ*, (Yogyakarta: LKiS Yogyakarta, 2015), 17.

³⁵ Hariadi, *Evolusi ...*, 19.

berabad-abad silam dengan menjadikan Masjid Quba' sebagai pusat pendidikan sejak awal mula berdirinya.³⁶

3) Santri

Santri merupakan sebutan pengganti peserta didik yang dalam masa belajar di pesantren. Secara umum santri dapat dikelompok menjadi dua, yakni santri kalong dan santri mukim. Santri mukim adalah mereka yang bertempat tinggal dan menetap di asrama yang disediakan oleh pesantren. Sedangkan santri kalong adalah mereka yang berada di kompleks pesantren hanya pada saat pembelajaran sedang berlangsung untuk kemudian mereka pulang ke rumah masing-masing setelah pemlejaran usai.³⁷

4) Kiai

Tradisi pesantren menjadikan kiai sebagai titik tolak dalam pengembangannya. Oleh karena itu, keberhasilan atau kegagalan sebuah pesantren sangat bergantung pada *skill* kiai sebagai pimpinan yang mengatur seluruh pelaksanaan pendidikan di pesantrennya.³⁸ Untuk memudahkan kiai dalam menentukan setiap keputusan tentu ia memerlukan dukungan dari semua pihak termasuk pengurus dan bu nyai yang sering terlibat aktif dalam pelaksanaan pendidikan sehari-hari.

³⁶ Kompri, *Manajemen dan Kepemimpinan ...*, 67.

³⁷ Kompri, *Manajemen ...*, 68.

³⁸ Kompri, *Manajemen ...*, 69.

Melalui pengambilan keputusan inilah kemampuan kiai sebagai pemimpin diuji sejauh mana efektivitas peran kepemimpinan itu dilaksanakan. Pengambilan keputusan dapat dipandang sebagai tolok ukur utama dari kinerja pemimpin pesantren. Semua keputusan pemimpin akan menjadi acuan komunitas pesantren dalam berpikir, bersikap dan berbuat. Oleh karena itu, kiai sebagai figur sentral pesantren, perlu menggali prinsip, dasar, dan faktor yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan.³⁹

Sebab bagi pesantren, Kiai bukan hanya sekedar pimpinan tetapi sebagai pemilik pesantren, pembimbing para santri, atau masyarakat sekitarnya dalam segala hal. Selain itu, perlu adanya dasar yang dapat memperkuat dalam kepemimpinan, diantaranya sebagai berikut:

Asas-asas kepemimpinan kiai ialah: 1) Kemanusiaan, mengutamakan sifat-sifat kemanusiaan, yaitu pembimbingan manusia oleh manusia untuk mengembangkan potensi dan kemampuan setiap individu demi tujuan-tujuan human. 2) Efisien, efisien teknis maupun sosial, berkaitan dengan terbatasnya sumber-sumber, materi, dan jumlah manusia atas prinsip penghematan, adanya nilai-nilai ekonomi serta asas-asas

³⁹ Muhammad Sulthon, Moh Khusnuridlo, dan Zakiyah Tasnim, *Manajemen Pondok Pesantren dalam Perspektif Global* (Yogyakarta: LaksBang PRESSindo, 2016), 46.

manajemen modern. 3) Kesejahteraan dan kebahagiaan yang lebih merata, menuju pada taraf kehidupan yang lebih tinggi.⁴⁰

3. Pengambilan keputusan di pesantren

Keputusan pada dasarnya merupakan proses memilih satu penyelesaian dari beberapa alternatif yang ada.⁴¹ Hoy dan Miskel, Simon serta Weick dalam Bob L. Jhonson memberikan pendapatnya mengenai keputusan, yaitu, *a decision is a conscious choice made between two or more competing alternatives. This choice can be made by an individual or group. While various theorists have sought to model this process.*⁴² Secara singkat, pengertian senada juga disampaikan oleh Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge bahwa, *“...decision, choices from among two or more alternatives.”*⁴³ Dan juga Ricky W. Griffin dan Gregory Moorhead bahwa, *“Decision making is choosing one alternative from among several.”*⁴⁴

Islam sebagai agama yang rahmatan lil alamin juga telah memberikan penjelasan tentang kepemimpinan. Hal tersebut termaktub dalam QS. al-Baqarah ayat 30;

IAIN JEMBER

⁴⁰ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?*, cet. Ke-20, Rajawali Pers, Jakarta, 2008, 94.

⁴¹ Saefullah Kurniawan dan Sule Tisnawati Erni, *Pengantar Manajemen* (Jakarta: Kencana, 2012), 116.

⁴² Bob L. Johnson Jr dan Sharon D. Kruse, *Decision Making for Educational Leaders: Underexamined Dimensions and Issues* (New York: SUNY Press, 2012), 13.

⁴³ Robbins dan Judge, *Organizational*, 209

⁴⁴ Ricky W. Griffin dan Gregory Moorhead, *Organizational Behavior* (Canada: Nelson Education, 2011), 208.

يُفْسِدُ مَنْ فِيهَا أَنْجَعَلُ قَالُوا ۗ خَلِيفَةً الْأَرْضِ فِي جَاعِلُ إِنِّي لِلْمَلِكَةِ رَبُّكَ قَالَ وَادُّ
تَعْلَمُونَ لَا مَا أَعْلَمُ إِنِّي قَالَ ۗ لَكَ وَتُقَدَّسُ بِحَمْدِكَ نُسَبِّحُ وَنَحْنُ الدَّمَاءُ وَيَسْفِكُ فِيهَا

Artinya: “Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Malaikat: “Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi.” Mereka berkata. “Mengapa engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?” Allah berfirman “ Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui”⁴⁵

Jika dilihat dari ayat di atas kekhalifahan manusia di bumi bentuk karunia dari Allah apapun yang terdapat di bumi ini telah di anugerahkan oleh Allah dan Allah telah menjadikan manusia sebagai khalifah untuk mengurus melestarikan dan mempergunakan semuanya untuk mencapai keridhaanNya. Dengan hal tersebut, maka manusia bukanlah penguasa atau pemilik dirinya sendiri tetapi hanyalah wakil sang pemilik yang sebenarnya. Jika bukan karena ridhaNya tak seorangpun yang mendapat amanah kepemimpinan, baik kecil maupun besar. Oleh karena itu setiap amanah kepemimpinan harus dipertanggungjawabkan di hadapan Allah. Termasuk urusan yang berkaitan mengatur orang yang dipimpin, mengarahkan manusia yang dipimpin untuk mencapai tujuan bersama, menjaga dan melindungi kepentingan yang dipimpinnya.⁴⁶

⁴⁵ Seluruh ayat – ayat Al-Qur’an dan terjemahnya pada proposal tesis ini berstandar pada Al-Qur’an dan terjemahnya special for woman, cetakan PT Sygma Examedia Arkanleema, Jl. Babakan Sari 1 no 71 Jawa Barat Indonesia, yang sudah di sahkan oleh Departemen Agama RI
⁴⁶ M. Quraish Shihab, Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan, dan Keserasian al-Qur’an, Vol. 1, Lentera Hati, Jakarta, 2002, 171.

Dengan demikian dapat dipahami bahwa kepemimpinan dalam Islam harus dijalankan dengan penuh kesungguhan termasuk dalam hal pengambilan keputusan walaupun dari masing-masing pemimpin dalam proses pelaksanaannya, mereka memiliki karakter yang heterogen dan berbeda antara yang satu dengan yang lainnya. Begitu juga dalam mengelola organisasinya untuk mencapai sebuah tujuan yang telah ditentukan bersama.

Oleh karena itu, tidak satupun pesantren tanpa pernah melalui proses pengambilan keputusan. Masing-masing manajer bertindak sebagai pengambil keputusan walaupun tipe dan ruang lingkupnya berbeda satu sama lain, tidak terkecuali kiai atau pengasuh pesantren. Pengambilan keputusan tersebut harus melalui proses yang dinamis dan prosedur yang ketat sehingga didapat keputusan yang tepat atas masalah dan waktu tertentu.

Santri, pengurus, dan kiai haruslah bersinergi untuk langkah pengambilan keputusan sehingga seringkali pengasuh melibatkan pengurus pesantren secara langsung dalam musyawarah pengambilan keputusan. Mempertimbangkan semangat khidmah, keahlian, dan kemampuan masing-masing pengurus berdasarkan latar belakangnya maka tidak heran jika dikatakan bahwa pengurus merupakan sumber daya manusia milik pesantren yang terbaik di bawah pengasuh.

Dengan adanya pengurus yang tinggal bersama santri dalam kesehariannya tentu memudahkan kiai dalam mengimplementasikan

keputusan yang sudah disepakati bersama. Dengan kata lain, pengurus adalah jembatan penghubung antara kiai dan santri. Semestinya hal ini menjadikan hasil keputusan lebih mudah dilaksanakan, akan tetapi ada beberapa platform di kalangan pesantren yang sering kita jumpai, sebagaimana berikut;

- a. Platform *sami'na wa atha'na*. Prinsip “mendengar dan mentaati” masih sangat kental di pesantren dimana santri atau pengurus hanya mendengarkan apa yang dikatakan oleh kiai atau pengasuh untuk kemudian melaksanakannya dengan taat. Padahal, pada prinsipnya akan lebih baik jika santri atau pengurus mampu mendengar sekaligus ikut serta menuangkan pendapatnya masing-masing.
- b. Platform “*ngireng pakon*”. *Ngireng pakon* atau ikut apa yang menjadi perintah dari kiai. Prinsip ini juga mempunyai titik lemah dan kelebihan dalam penerapannya. Secara singkat, prinsip tersebut dapat dengan mudahnya mengatur ratusan bahkan ribuan santri dan pengurus sekalipun dengan satu tindakan saja dari pengasuh atau kiai. Kelemahannya, prinsip ini dapat menenggelamkan seluruh skill dan kreativitas yang dimiliki oleh santri dan pengurus.
- c. Platform “melestarikan budaya lama yang baik dan berani berinovasi terhadap sesuatu yang baru yang lebih baik”. Supaya tetap bertahan atau bahkan semakin eksis dari tahun ke tahun,

pesantren terus berusaha maju dengan berbagai inovasi yang ditawarkan tanpa harus meninggalkan budaya dan ciri khasnya. Tindakan ini tentu tidak dapat dilakukan secara instan. Banyaknya jumlah santri yang dibina dengan latar belakang yang beraneka ragam dapat memperlambat laju pembaharuan atau bahkan menjadikan prosesnya berjalan lama.⁴⁷

Adapun bentuk yang paling lazim (tradisional) dalam proses pengambilan keputusan di Pondok Pesantren adalah dengan cara interaktif tatap muka. Oleh karena itu, teknik-teknik *brainstorming* (sumbang saran), *nominal group* (kelompok nominal), dan *delphi* telah dianggap sebagai cara yang baik dalam rangka meminimalkan berbagai masalah yang timbul di dalam interaksi kelompok tradisional itu.

- a. *Brainstorming*, yaitu salah satu bentuk teknik kelompok. Pada pokoknya teknik ini berusaha untuk menggali dan mendapatkan gagasan-gagasan dari anggota kelompok. Karenannya, teknik *brainstorming* lebih berfokus pada penggalian gagasan dari pasca evaluasi gagasan. Semakin banyak gagasan yang dapat digali, maka semakin besar peluang untuk mendapatkan solusi kreatif atas suatu masalah yang dihadapi. Namun demikian, teknik ini mengandung beberapa kelemahan yaitu: (1) hanya dapat diterapkan pada masalah-masalah yang bersifat sederhana, (2)

⁴⁷ Aminatuz Zahroh, *Pengambilan Kebijakan di Pesantren*, (Tarbiyatuna: Jurnal Pendidikan Islam; vol. 12), 13.

sangat memakan waktu dan biaya, dan (3) hanya menghasilkan ide-ide yang dangkal.

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

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

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

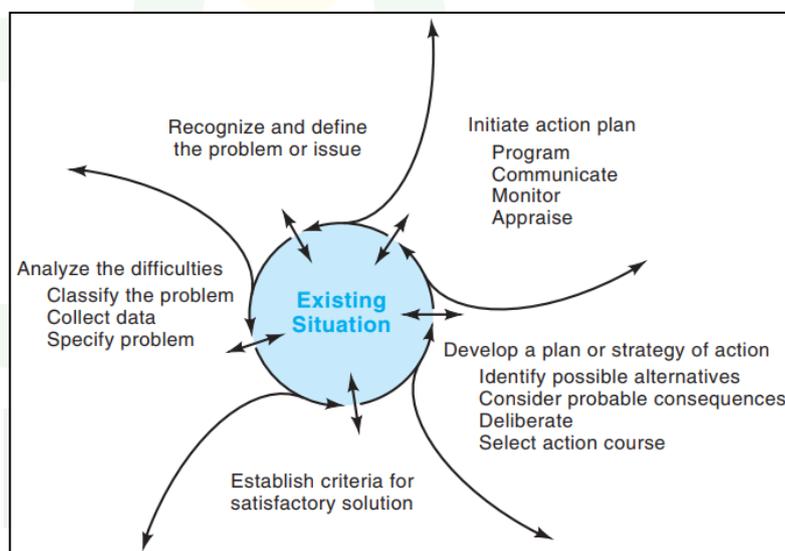
- a. Siap merubah perilaku santri dari yang tidak baik menjadi baik.
- b. Siap belajar,
- c. Berorientasi belajar,
- d. Memiliki pengalaman yang banyak dalam pengambilan keputusan dan mengimplementasikannya.

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.⁴⁸

Hoy dan Miskel mengemukakan tentang siklus pengambilan keputusan di lembaga pendidikan. Menurutnya pengambilan keputusan pasti dimulai dengan definisi masalah dan membuahkan hasil dengan implementasi dan evaluasi tindakan. Meskipun prosesnya dapat dipahami sebagai urutan langkah, pada kenyataannya prosesnya cenderung dinamis dan digambarkan dalam siklus tindakan berikut.



Gambar 2.2. Siklus tindakan pengambilan keputusan (*decision-making action cycle*)⁴⁹

⁴⁸ Norman E. Gronlund, *Educationqal tets and Measurement* (Canada: Collren Macmillan, 1985), 18-20.

⁴⁹ Wayne K.Hoy dan Cecil G.Miskel, *Educational Administration: Theory, Research,And Practice* (New York: McGraw-Hill,2008),331.

Berdasarkan gambar tersebut, langkah pengambilan keputusan secara rinci oleh Hoy dan Miskel . Pertama, mengenali dan mendefinisikan masalah atau isu (*recognize and define the problem or issue*). Ada dua panduan untuk mendefinisikan masalah yakni menentukan masalah yang mendesak, lalu menentukan masalah jangka panjangnya. Pengambil keputusan yang efektif peka terhadap organisasinya. Sebuah masalah merupakan konseptualisasi yang penting untuk dianalisis dan dicarikan solusi. Tidak hanya sensitifitas dan ketajaman persepsi pengambil keputusan yang diperlukan, akan tetapi juga konsep yang kaya, latar belakang konseptual, dan pemahaman secara menyeluruh tentang organisasi secara formal maupun informal dalam membongkar atau memetakan masalah. Hal yang tidak baik yaitu pengambil keputusan sering mendefinisikan masalah dengan cepat dan sempit, dengan demikian akan membatasi pilihan. Yang dilakukan hanya menanggulangi gejala masalah, bukan masalah itu sendiri. Penting untuk menempatkan masalah dalam berbagai perspektif. Jika masalahnya rumit, maka perlu dibuat ke dalam sub-masalah yang nantinya akan dianalisis lebih dalam lagi.

Kedua, menganalisis kesulitan di dalam situasi yang ada (*analyze the difficulties in the existing situation*). Dalam hal ini dilakukan tiga cara yaitu mengklasifikasikan masalah (*classify the problem*), mengumpulkan data (*collect data*) dan spesifikasi masalah (*specify problem*). Peter F. Durucker mengusulkan dua jenis keputusan dasar yakni generik atau unik. Keputusan generik/umum (*generic decision*) muncul dari prinsip, kebijakan, atau aturan. Dalam hal ini masalah yang berulang secara rutin diselesaikan dengan rumusan tertentu.

Organisasi telah menetapkan mekanisme dan prosedur untuk menangani masalah. Sedangkan keputusan unik (*unique decision*) berkaitan dengan keputusan yang kreatif yang melampaui prosedur yang ditetapkan untuk mencari solusi. Masalah yang dihadapi adalah masalah yang luar biasa yang tidak bisa dijawab dengan prinsip atau aturan umum. Para pengambil keputusan harus mengeksplorasi semua ide yang relevan dengan masalah. Dalam hal ini perlu diwaspadai dua kesalahan umum yaitu memperlakukan situasi rutin seolah-olah merupakan rangkaian peristiwa yang unik dan memperlakukan peristiwa baru seolah-olah hanya masalah lama dan biasa saja yang dapat diatasi dengan prosedur lama. Setelah masalah diklasifikasikan sebagai generik atau unik, maka lebih lanjut lagi dipikirkan seberapa pentingnya masalah (*specify problem*). Hal ini mencakup kebutuhan akan informasi. Banyaknya informasi yang harus dikumpulkan (*collect data*) tergantung pada sejumlah faktor termasuk pentingnya masalah, kendala waktu, dan prosedur yang ada serta struktur untuk pengumpulan data.

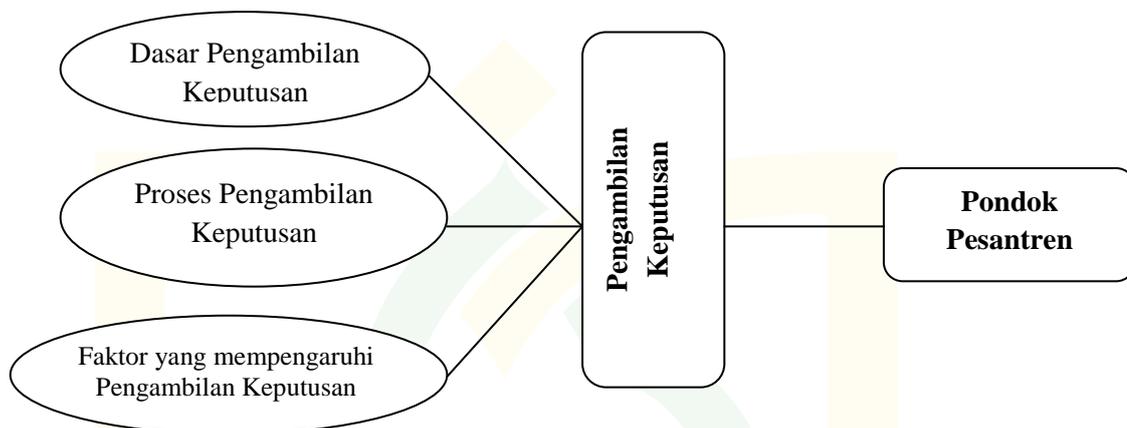
Ketiga, menetapkan kriteria untuk mencari solusi yang memuaskan (*establish criteria for a satisfactory solution*). Pembuat keputusan harus memutuskan apa yang menjadi solusi yang bisa diterima oleh anggota organisasi. Terkadang pengambil keputusan akan menentukan peringkat hasil yang mungkin sepanjang kontinum dari minimal memuaskan hingga maksimal memuaskan. Hasil yang benar-benar memuaskan biasanya tidak tetap setelah kompromi, adaptasi, dan konsesi. Hal ini juga berguna untuk mempertimbangkan apa itu memuaskan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Kriteria kecukupan perlu ditentukan lebih awal agar pembuat keputusan mengetahui

bahwa keputusan “benar” sedang dibuat dan bukan hanya keputusan yang akan diterima. Secara umum, kriteria yang digunakan untuk menilai keputusan harus konsisten dengan misi organisasi.

Keempat, mengembangkan rencana atau strategi tindakan (*develop a plan or strategy of action*). Setelah mengenali masalah, mengumpulkan data, menentukan masalah dan batasannya, maka selanjutnya pembuat keputusan mengembangkan rencana tindakan yang sistematis dan reflektif. Proses ini setidaknya dengan beberapa langkah yaitu menentukan alternatif, memprediksi konsekuensi dari setiap alternatif, tidak tergesa-gesa/berhati-hati, dan memilih rencana tindakan.

Kelima, memulai rencana tindakan (*initiate the plan of action*). Keputusan perlu diimplementasikan dan setidaknya ditempuh melalui empat langkah, yakni pemrograman, komunikasi, pemantauan/pengawasan, dan penilaian/evaluasi. Keputusan harus diterjemahkan ke dalam rencana tindakan yang rasional, spesifik, dan realistis. Anggota yang terlibat perlu menyadari sepenuhnya peran dan tanggung jawab mereka. Rencana tersebut harus dikoordinasikan dan dipantau saat dilaksanakan. Keberhasilan rencana yang diterapkan dinilai dari segi kriteria untuk solusi yang memuaskan. Evaluasi keberhasilan rencana merupakan akhir dan awal yang baru. dalam siklus tindakan pengambilan keputusan.

C. Kerangka Konseptual



Gambar 2.3. Kerangka Konseptual

Podok pesantren yang dewasa ini menjelma menjadi lembaga-lembaga formal dengan struktur organisasi yang jelas di dalamnya, di mana berbagai macam fungsi dan tugas diemban oleh setiap organ tersebut. Tentu hal ini juga berdampak pada bagaimana pengambilan keputusan dalam suatu pondok pesantren untuk menelurkan sebuah kebijakan atau yang lainnya. Penelitian ini mendeskripsikan pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Bengkak Wongsorejo Banyuwangi. Dengan fokus terhadap dasar pengambilan keputusan, proses pengambilan keputusan dan faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan. Sehingga diketahui apa yang menjadi dasar pengambilan keputusan, proses pengambilan keputusan dan faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Bengkak Wongsorejo Banyuwangi.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Untuk jenis penelitiannya menggunakan jenis pendekatan kualitatif fenomenologis sebagaimana yang pernah dikemukakan oleh Creswell. Penelitian dengan pendekatan kualitatif fenomenologis digunakan untuk menggambarkan suatu konsep atau kejadian yang pernah dialami oleh beberapa individu. Dengan demikian, fokus penelitian fenomenologis ini merupakan gambaran fenomena pengalaman semua anggota pada suatu kelompok tertentu.¹

Berdasarkan paparan di atas, penelitian ini menggambarkan secara detail dan terperinci tentang mekanisme pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Bengkak Wongsorejo Banyuwangi. Sesuai dengan fokus penelitian yang telah disebutkan sebelumnya bahwa penelitian ini berfokus pada proses pengambilan keputusan serta hal-hal yang mendasari pengambilan keputusan tersebut termasuk faktor-faktor yang dapat mempengaruhinya, khususnya pengambilan keputusan yang ditetapkan oleh pimpinan atau pengasuh.

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat dimana penelitian ini dilakukan, yakni di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Desa Bengkak Kecamatan

¹ John W Creswell, *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches (Second Edition)*, (California:Sage Publication, 2007), 57

Wongsorejo Kabupaten Banyuwangi. Peneliti juga melakukan observasi langsung di lokasi penelitian serta ikut andil berperan aktif bersama-sama selama proses pengumpulan data.

Dalam penelitian ini, peneliti menentukan lokasi penelitian berdasarkan kecepatan dan ketanggapan pesantren tersebut dalam memutuskan langkah yang akan diambil selanjutnya dibuktikan dengan ketangkasnya menghadapi pandemi sehingga menjadi satu-satunya pondok pesantren di Kecamatan Wongsorejo yang menerapkan *new normal* pertama kali.

C. Kehadiran Peneliti

Kehadiran peneliti menjadi kunci penting dalam penelitian kualitatif. Secara keseluruhan jenis penelitian ini membutuhkan peran aktif dari peneliti untuk ikut serta dalam proses kegiatan guna mengumpulkan data, sedangkan instrumen lain hanya sebagai faktor pendukung.² Oleh karena itu, Sugiyono menyebutkan bahwa peneliti adalah instrumen kunci dalam penelitian kualitatif. Maksudnya, peneliti merupakan kunci utama dalam keberhasilan dan keakuratan hasil penelitian di lapangan sebab untuk memperoleh data yang valid tidak cukup hanya dengan melakukan wawancara dan menyalin dokumentasi. Akan tetapi, menjadi sangat baik jika peneliti dapat mengamati secara langsung apa yang terjadi, bagaimana kejadiannya, dan siapa saja yang terlibat di dalamnya. Dengan demikian maka data yang diperoleh selanjutnya dapat dianalisa dengan tepat.

² Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2013), 124.

D. Subyek Penelitian

Subyek penelitian adalah informan atau dapat berupa hal lain yang dijadikan sumber penelitian. Pada saat memilih informan peneliti harus bertindak hati-hati supaya data yang dikumpulkan lebih valid. Menentukan informan harus mempertimbangkan tingkat pemahaman mereka terhadap variable yang diteliti bukan serta merta sekenanya menunjuk orang. Dalam penelitian ini, subyek penelitian ditunjuk oleh peneliti menggunakan teknik *purposive* pada beberapa orang penting yang terlibat secara langsung dalam pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Bengkal Wongsorejo Banyuwangi.

Adapun beberapa informan utama dalam penelitian ini, diantaranya pengasuh, bu nyai, majelis keluarga pengasuh, pengurus pesantren, santri, wali santri. Sebagai sumber pelengkap selanjutnya, peneliti menggunakan sumber-sumber dari kepustakaan dan dokumentasi.

E. Sumber Data

Untuk mendapatkan sumber data yang valid, terdapat dua jenis data yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini, yaitu data primer dan data sekunder.

1. Data primer

Tiga unsur sumber data primer yang dibutuhkan dalam penelitian ini, yaitu person, place dan sumber data tambahan lainnya. Berikut uraian masing-masing sumber:

a. Person (orang) yaitu sumber data yang didapat melalui wawancara

dan atau tindakan pengamatan di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Bengkak Wongsorejo Banyuwangi. Dalam penelitian ini sumber datanya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.1. Narasumber yang diwawancarai

No	Subyek Penelitian	Jabatan	Ket.
1.	KH. Moh. Hayatul Ikhsan, M.Pd.I	Kiai	Pengasuh
2.	Nyai Hj. Nur Mahmudah, S.Ag	Bu Nyai	Merangkap sebagai kabag asrama putri
3.	Nyai Umi Nadhiroh, S.Ag	Majelis keluarga pengasuh	Merangkap sebagai pengurus inti yayasan.
4.	Hariyanto, S.Pd.I	Pengurus pesantren	Kepala bidang kepesantrenan
5.	Siti Nur Annisa	Santri	Ketua pengurus asrama putri
6.	Zainur Rofiqi, S.Pd	Santri	Ketua pengurus asrama putra
7.	Sudarsono	Wali santri putra	6 anaknya semua dipondokkan di Miftahul Ulum
8.	Laela	Wali santri putri	Putrinya sudah 13 tahun nyantri

- b. Place (tempat) yaitu berupa obyek penelitian dalam keadaan diam atau bergerak yang dapat disajikan sebagai sumber data.
- c. Sumber data tambahan, meliputi sumber data lain yang dapat berupa paper atau dokumen, foto, dan arsip-arsip lain yang berkenaan dengan pengambilan keputusan di pondok pesantren Miftahul Ulum Bengkak Wongsorejo Banyuwangi.

2 Data sekunder

Di samping sumber data primer, penelitian ini juga dilengkapi data sekunder lain berupa notulen rapat, draf peraturan pesantren,

dokumentasi kegiatan, buku atau catatan yang berkaitan dengan penelitian dan juga hasil pengamatan dari seluruh perilaku subyek dan lokasi penelitian.

F. Teknik Pengumpulan Data

Beberapa teknik atau metode yang digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini, diantaranya metode observasi partisipan, metode wawancara semi terstruktur, dan metode dokumentasi.

1. Observasi

Observasi merupakan teknik pengumpulan data dengan cara mengamati dan mencatat secara rinci dan sistematis terhadap segala fenomena yang terjadi selama proses penelitian.³ Observasi adalah teknik pengumpulan data secara sengaja dengan sistematis yang terencana melalui rangkaian pengamatan dan pendekatan terhadap gejala yang sedang diamati.⁴ Dengan demikian metode observasi merupakan tindakan sistematis yang dilakukan oleh peneliti untuk mengamati secara langsung obyek yang diteliti guna mengumpulkan data-data yang dibutuhkan.

Data yang didapat melalui teknik observasi ini adalah:

- a. Observasi rapat bulanan pengurus asrama putri
- b. Observasi rapat bulanan pengurus dan ketua kamar asrama putra

³Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Teoritik* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2006), 128.

⁴Mulyadi, *Evaluasi Pendidikan; Pengembangan Model Evaluasi Pendidikan Agama di Sekolah* (Malang: UIN-Maliki Press, 2010), 61.

- c. Observasi rapat evaluasi pengurus pesantren tangguh dan pengurus gugus tugas covid
- d. Aktifitas di forum rapat atau musyawarah
- e. Proses berjalannya musyawarah
- f. Proses pengambilan keputusan dan tindak lanjut
- g. Proses rapat evaluasi setelah keputusan dijalankan

2. Wawancara

Wawancara merupakan metode pengumpulan data berupa komunikasi atau hubungan langsung antara peneliti dan informan. Hasil wawancara dapat dipengaruhi oleh faktor interaksi dan arus informasi. Secara garis besar wawancara dapat diklasifikasikan menjadi tiga jenis, yakni wawancara terstruktur, wawancara semi terstruktur, dan wawancara tidak terstruktur.⁵

Dari tiga jenis wawancara tersebut, penelitian ini menggunakan jenis wawancara semi terstruktur yang memadupadankan wawancara terstruktur dan tidak terstruktur. Peneliti memilih jenis wawancara ini dengan tujuan untuk menggali informasi lebih mendalam sebab informasi yang akan diperoleh belum diketahui secara pasti. Wawancara semi terstruktur juga merupakan teknik wawancara yang paling sering digunakan pada jenis penelitian kualitatif.

Data yang diperoleh melalui metode ini adalah:

- a. Dasar pengambilan keputusan.
- b. Proses pelaksanaan rapat/musyawaharah

⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian ...*, 319

- c. Proses pengambilan keputusan
 - d. Proses rapat evaluasi setelah keputusan dijalankan
 - e. Pendekatan yang digunakan dalam mengambil keputusan.
 - f. Pihak yang terlibat dalam pengambilan keputusan.
3. Dokumentasi

Selain metode observasi dan wawancara ada satu lagi metode dokumentasi yang juga tidak kalah penting. Metode dokumentasi merupakan metode pengumpulan data dengan cara menggali data berupa dokumen, notulen rapat, arsip organisasi, buku agenda, dan lain sebagainya.⁶ Dengan demikian metode dokumentasi pada penelitian ini merupakan salah satu langkah pengumpulan data dengan mempelajari beberapa dokumentasi yang disajikan oleh Pondok Pesantren Miftahul Ulum Bengkak Wongsorejo Banyuwangi.

Dokumen-dokumen yang dikumpulkan dengan menggunakan metode ini, sebagai berikut;

- a. Notulen rapat program kerja, notulen penanggulangan covid-19, notulen rapat kabid kepesantrenan, notulen rapat evaluasi.
- b. Dokumen administrasi berupa struktur organisasi dan laporan rutin pengurus Pondok Pesantren Miftahul Ulum.
- c. Daftar hadir rapat/musyawarah.
- d. Grup WhatsApp pengurus dan wali santri

⁶ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik ...*, 27

G. Analisis Data

Sugiyono mengemukakan pendapat Milles dan Humberman dalam bukunya yang menguraikan tentang analisis data. Menurutnya, analisis data pada penelitian kualitatif merupakan serangkaian aktifitas menganalisis data secara kontinyu atau terus menerus yang dilakukan secara interaktif. Aktifitas analisis data tersebut meliputi kegiatan pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

1. *Data Collection* (Pengumpulan data)

Proses pengumpulan data yang diperoleh melalui berbagai teknik dan sumber sekaligus dengan cara:

- a. Mencocokkan perilaku atau perkataan seseorang pada saat berada di khalayak umum dengan perilaku atau perkataannya secara pribadi.
- b. Mengkorelasikan pendapat beberapa orang ketika sedang dalam situasi penelitian dengan apa yang dikatakan di lain waktu.
- c. Membandingkan keadaan sesuai cara pandang seseorang dengan beberapa pendapat dan perspektif orang lain.⁷

Pengumpulan data dalam penelitian ini dikelompokkan dalam tiga tahapan, yaitu menentukan individu atau kelompok yang diteliti, memperoleh izin pengumpulan data, dan mulai proses mengumpulkan data.⁸

⁷Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, Johnny Saldana, *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook (3rd ed)* (California: SAGE Publications, 2014), 31.

⁸Asfi Manzilati, *Metodologi Penelitian Kualitatif: Paradigma, Metode, dan Aplikasi* (Malang: Universitas Brawijaya Press, 2017), 63.

2. *Data Condensation (kondensasi data)*

Data condensation occurs continuously throughout the life of any qualitatively oriented project. Even before the data are actually collected, anticipatory data condensation is occurring as the researcher decides (often without full awareness) which conceptual framework, which cases, which research questions, and which data collection approaches to choose. As data collection proceeds, further episodes of data condensation occur: writing summaries, coding, developing themes, generating categories, and writing analytic memos.

Data condensation refers to the process of selecting, focusing, simplifying, abstracting, and/or transforming the data that appear in the full corpus (body) of written-up field notes, interview transcripts, documents, and other empirical materials.⁹

Maksudnya, kondensasi data selalu terjadi pada berbagai penelitian kualitatif sebab penelitian jenis ini terus menerus berjalan dalam kehidupan. Tanpa disadari seringkali peneliti sudah membentuk garis kesimpulan berupa kerangka konseptual, draft pertanyaan, atau pengumpulan data yang dianggap mendekati fokus penelitian bahkan sebelum pengumpulan data itu terjadi. Selanjutnya, kondensasi data dilakukan dengan hal-hal sederhana seperti, menuliskan ringkasan, membuat kode, pengembangan kategori, dan mencatat analisis singkat.

Kondensasi data menyorot proses pemilihan, fokus, rangkuman, abstrak, dan perubahan data yang muncul dalam pencatatan di lapangan yang ditulis, hasil wawancara, dokumentasi, dan bahan empiris lainnya.

3. *Data Display (Penyajian data)*

Generically, a display is an organized, compressed assembly of information that allows conclusion drawing and action.¹⁰ Kumpulan data

⁹Matthew B. Miles, *Qualitative Data Analysis*, 31.

¹⁰Matthew B. Miles, *Qualitative Data Analysis*, 33.

berupa informasi yang disajikan secara sistematis dan terorganisir dalam data display dapat digunakan sebagai acuan untuk menarik kesimpulan dan melakukan tindakan lanjut.

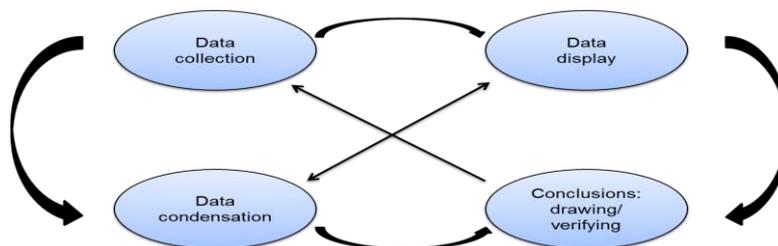
4. *Conclusions* (Penarikan kesimpulan)

Conclusions are also verified as the analyst proceeds. Verification may be as brief as a fleeting second thought crossing the analyst's mind during writing, with a short excursion back to the field notes; or it may be thorough and elaborate, with lengthy argumentation and review among colleagues to develop "intersubjective consensus" or with extensive efforts to replicate a finding in another data set. The meanings emerging from the data have to be tested for their plausibility, their sturdiness, their confirmability—that is, their validity. Otherwise, we are left with interesting stories about what happened but of unknown truth and utility.¹¹

Yang berarti proses penarikan kesimpulan dari hasil analisis pada seluruh kegiatan penelitian selalu membutuhkan langkah verifikasi yang sangat ketat. Hal ini dapat dilakukan dengan melaksanakan kunjungan singkat ke lapangan, meninjau kembali catatan penelitian, mengembangkan argumentasi dengan membandingkan pendapat teman yang intersubjektif, atau dengan usaha mengkaji temuan pada penelitian lain. Dengan demikian, data yang diperoleh harus diuji terlebih dahulu keabsahan dan validitasnya. Jika tidak demikian maka data yang dikumpulkan hanya serupa cerita menarik tanpa dapat diukur tingkat kebenaran dan kemanfaatannya.

Lebih mudah ringkasan dari penjabaran di atas dapat dilihat pada gambar berikut ini;

¹¹Miles, *Qualitative.....*, 35.



Gambar 3.1 Model Analisis Interaktif Milles, Huberman, dan Saldana

H. Keabsahan Data

Menurut Moleong setiap penelitian memerlukan sebuah teknik untuk memeriksa keabsahan data yang diperoleh.¹² Untuk itu diperlukan teknik triangulasi guna meneliti kredibilitas dari data yang dikumpulkan. Adapun teknik triangulasi adalah teknik yang paling sering digunakan untuk menjamin validitas data pada penelitian kualitatif.

Penelitian yang dilakukan menggunakan kredibilitas data, yaitu sebagai bukti keselarasan antara informasi atau data hasil penelitian dengan fakta di lapangan. Pengecekan tersebut menggunakan teknik triangulasi.

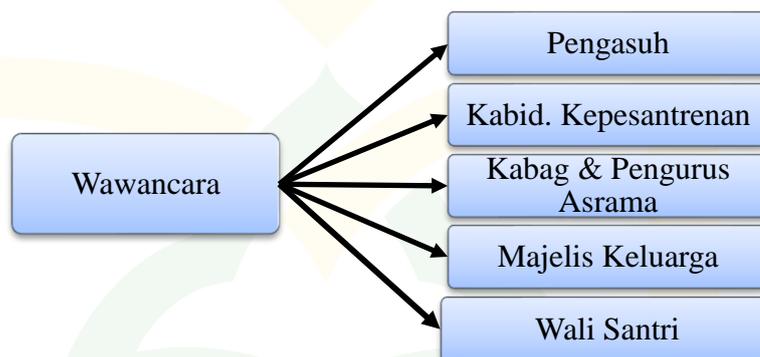
Triangulasi diterapkan dengan cara mengecek dan memeriksa kembali data-data yang terkumpul baik sebelum dan atau setelah dilakukan analisis.¹³ Terdapat empat jenis triangulasi yakni dengan memanfaatkan penggunaan sumber, metode, penyidik dan teori.

Dalam penelitian ini uji keabsahan datanya menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi metode. Triangulasi sumber bermaksud mencocokkan dan memeriksa balik derajat kepercayaan suatu informasi yang didapatkan

¹²Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Rosdakarya, 2007), 324.

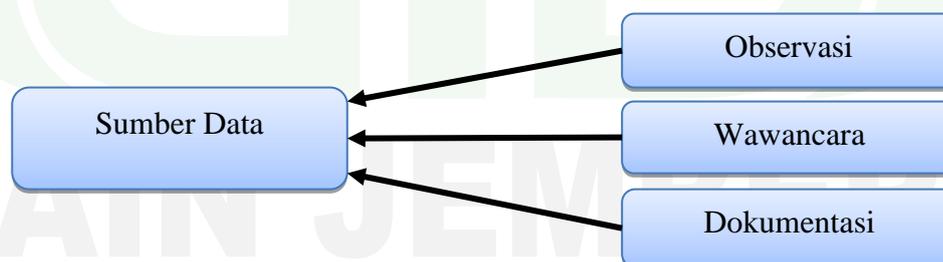
¹³Nusa Putra, *Metode Penelitian Kualitatif Pendidikan* (Jakarta: Raja Grafindo Perseda, 2012), 103.

dengan waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif.¹⁴ Semisal memeriksa pendapat informan satu dengan informan lainnya, kemudian dari hasil pemeriksaan ini dapat dijadikan acuan bagi peneliti dalam menjelaskan perbedaan persepsi yang terjadi.



Gambar 3.2. Pelaksanaan triangulasi sumber

Sedangkan triangulasi metode adalah mencocokkan hasil wawancara, informasi atau kumpulan data dari satu sumber dengan metode yang berbeda. Semisal mengecek dan mencocokkan data yang didapat dari hasil wawancara dengan data yang diperoleh ketika observasi sehingga dari beberapa sumber tersebut dapat ditemukan perbedaan dan persamaannya secara jelas.



Gambar 3.3. Proses Triangulasi Metode

¹⁴Moleong, *Metode Penelitian...*, 330.

I. Tahapan-Tahapan Penelitian

Berikut beberapa tahapan yang dilalui oleh peneliti dalam melakukan penelitian yang dimaksud;

1. Tahap Pralapangan. Pada tahap ini, peneliti mempersiapkan segala kebutuhan untuk penelitian yang akan dilakukan sebelum observasi langsung ke lapangan, diantaranya adalah kesiapan mental dan administrasi, ijin penelitian baik dari Pascasarjana IAIN Jember maupun dari Pondok Pesantren Miftahul Ulum Bengkak Wongsorejo Banyuwangi.
2. Tahap pekerjaan lapangan, yakni menguasai latar penelitian, terjun secara langsung ke lapangan, dan memobilisasi data yang berkaitan dengan fokus penelitian pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Bengkak Wongsorejo Banyuwangi.
3. Tahap analisa data hasil penelitian, dalam hal ini setelah semua data terkumpul, peneliti menganalisa keseluruhan data dan kemudian mendiskripsikan dalam laporan.

IAIN JEMBER

BAB IV

PAPARAN DATA DAN ANALISIS

A. Proses Pengambilan Keputusan di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Bengkak Wongsorejo Banyuwangi

Proses pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Bengkak Wongsorejo Banyuwangi didasarkan adanya informasi yang diperoleh dari berbagai sumber yang valid dan terpercaya. Informasi yang digali harus dapat dipertanggungjawabkan dalam pengambilan keputusan. Hal ini dijelaskan oleh Moh. Hayatul Ikhsan selaku pengasuh sebagai berikut:

“Dalam pengambilan keputusan, pertama-tama kita harus kumpulkan data atau informasi tentang masalah yang kita hadapi secara akurat. Bisa cari informasi di dalam dan di luar pesantren. Lebih dari satu sumber supaya lebih kuat datanya. Kita cari faktor kenapa masalah itu muncul, lalu kita cari jalan keluarnya.”¹

Nur Mahmudah sebagai Kabag. Asrama menyampaikan bahwa pengambilan keputusan bisa terjadi karena ada masalah dan adanya kebutuhan yang harus dipenuhi dalam mengembangkan pesantren. Ketika diwawancara ia mengatakan:

“Pengambilan keputusan bisa jadi dari adanya masalah atau tidak ada masalah tetapi mengadakan program yang dibutuhkan untuk memajukan pesantren, tentunya sesuai dengan visi dan misi yang sudah ada. Perlu identifikasi masalah atau kebutuhan yang akan dipenuhi. Kita catat dulu apa saja yang harus dilakukan. Supaya lebih jelas lagi diperlukan banyak orang dalam menyumbangkan pendapat. Setelah beberapa pertimbangan yang sudah disampaikan, dicek lagi

¹ Moh. Hayatul Ikhsan, *wawancara*, 2 September 2020, PP Miftahul Ulum Bengkak-Wongsorejo-Banyuwangi.

menurut yang lainnya apakah betul-betul dapat bermanfaat untuk mengatasi masalah atau bermanfaat untuk kebaikan pesantren. Setelah itu baru diambillah keputusan.”²

Peneliti juga melakukan wawancara dengan Umi Nadhiroh salah satu Majelis Keluarga Pengasuh tentang proses pengambilan keputusan yang ada di pondok pesantren. Hal ini dijelaskan bahwa prosesnya dari kemunculan masalah dilihat terlebih dahulu apa yang melatarbelakanginya dan selanjutnya dicari informasi yang mendukung untuk kemudian diciptakan alternatif atau pilihan pemecahannya. Pilihan pemecahan masalah masih dikontrol lagi untuk melihat bagaimana keputusan itu berjalan. Umi Nadhiroh mengatakan:

“Prosesnya lihat dulu masalahnya kita koreksi bersama, kita temukan latar belakang masalahnya apa saja, cari informasi yang memadai. setelah itu kita musyawarah untuk mencari alternatif yang terbaik untuk penyelesaiannya. Keputusan solusi terbaik masih kita pantau selama beberapa waktu, apakah semua keputusan berjalan sebagaimana mestinya. Setelah itu kita evaluasi lagi ke depannya dan merumuskan lagi bagaimana tindak lanjutnya.”³

Penuturan Umi Nadhiroh tersebut didukung oleh data observasi yang dilakukan peneliti dalam musyawarah yang diadakan oleh pengurus asrama putri pada akhir bulan Agustus 2020 di ruang kantor pengurus. Meski sederhana rapat tersebut berlangsung sistematis dan sangat kondusif dipimpin oleh ketua pengurus. Masing-masing anggota secara bergiliran melaporkan tingkat keberhasilan dan kendala yang dijumpai dalam hal mendisiplinkan santri sesuai dengan program yang telah ditetapkan. Khoiriyatul Ulfa selaku

² Nur Mahmudah, *wawancara*, 28 September 2020, PP Miftahul Ulum Bengkak-Wongsorejo-Banyuwangi.

³ Umi Nadhiroh, *wawancara*, 6 Oktober 2020, PP Miftahul Ulum Bengkak-Wongsorejo-Banyuwangi.

kabid keamanan paling lama durasinya saat mengulas laporan pelanggaran santri yang berhubungan dengan lain mahrom. Urun rembuk tersebut menawarkan solusi alternatif sementara dengan cara memberikan sanksi pada seluruh siswa di kelas yang anggotanya melanggar. Alternatif tersebut bertujuan agar saling mengingatkan antar sesama teman, akan tetapi semua pengurus juga menyadari kelemahan alternatif ini yang dapat merugikan bagi siswa yang taat karena harus terkena imbasnya. Namun begitu, Siti Nur Annisa selaku ketua tetap memutuskan untuk menerapkan alternatif tersebut sementara waktu dan akan segera dievaluasi kemudian. Data ini dapat dilihat pada notulen rapat pengurus tertanggal 31 Agustus 2020 yang tertera di lampiran dokumentasi.⁴

Kejadian tersebut menunjukkan bahwasanya setiap gagasan selalu memiliki kelebihan dan kekurangannya. Oleh sebab itu, adakalanya keputusan yang telah ditetapkan tidak berjalan sesuai dengan apa yang sudah direncanakan oleh para pengambil keputusan. Hal ini menuntut agar dilakukan pengawasan lebih lanjut supaya keputusan yang diambil dapat diperbaiki dari masa ke masa. Untuk itu, di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Bengkak diadakan musyawarah atau rapat rutin untuk mengevaluasi keputusan yang telah dijalankan. Hal tersebut sesuai dengan penuturan Moh. Hayatul Ikhsan sebagai pengasuh. Ia mengatakan:

“Pengambilan keputusan apabila tidak berjalan lancar sebagaimana mestinya tentu kita evaluasi. Dari hasil evaluasi itu maka ada

⁴ *Observasi*, 31 Agustus 2020, PP Miftahul Ulum Bengkak-Wongsorejo-Banyuwangi.

perbaikan ke depan dari keputusan yang diambil yang kurang tepat, kurang sesuai”⁵

Nur Mahmudah juga mengemukakan pendapatnya pada peneliti bahwa biasanya suatu keputusan itu perlu dievaluasi. Tindakan yang biasa dilakukan olehnya adalah melihat terlebih dahulu keputusan itu berjalan, kemudian memberikan suatu solusi.⁶

Peneliti kemudian mendapat informasi tambahan dari Kabid Kepsantrenan, Hariyanto yang mengungkapkan bahwa rapat evaluasi bidang kepesantrenan yang melibatkan pengurus senior mulai rutin dilakukan setiap bulan sejak awal tahun 2020 lalu. Ia menjelaskan sebagai berikut:

“Sebelumnya tidak pernah, kemudian melihat kegelisahan pengurus asrama yang sangat membutuhkan bantuan tingkat lanjut maka kami memutuskan untuk mengadakan rapat secara rutin setiap awal bulan. Rapat tersebut juga tidak bertempat di kompleks pesantren. Akan tetapi, anjongsana ke rumah para anggota. Itu sebabnya tanggal rapat tidak sama setiap bulannya, hanya saja tidak lewat dari tanggal 6.”⁷

Berdasarkan observasi dan wawancara tersebut, dapat diambil benang merah bahwa proses pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Bengkak Wongsorejo Banyuwangi dimulai dengan identifikasi masalah yang terjadi melalui musyawarah atau rapat di unit terkecil sampai pada tingkat pengasuh. Para pembuat keputusan menganalisis masalah tersebut pada forum musyawarah supaya pemecahannya lebih terkonsentrasi dan lebih

⁵ Moh. Hayatul Ikhsan, *wawancara*, 2 September 2020, PP Miftahul Ulum Bengkak-Wongsorejo-Banyuwangi.

⁶ Nur Mahmudah, *wawancara*, 28 September 2020, PP Miftahul Ulum Bengkak-Wongsorejo-Banyuwangi.

⁷ Hariyanto, *wawancara*, 20 Oktober 2020, PP Miftahul Ulum Bengkak-Wongsorejo-Banyuwangi.

efektif dan efisien sesuai dengan sarannya. Selanjutnya, dilakukan penelusuran sebab timbulnya masalah yang dihadapi dari berbagai sumber dengan cara mendengarkan gagasan atau menerima laporan dari masing-masing anggota rapat. Setelah itu dibuat alternatif penyelesaian masalahnya dengan berbagai pertimbangan dan dari berbagai masukan atau saran dari berbagai kalangan. Keputusan yang telah ditetapkan akan dipantau dalam pelaksanaannya, sehingga dalam beberapa waktu yang akan datang akan dievaluasi dalam musyawarah berikutnya.

Pengawasan secara berkelanjutan dan pengadaan evaluasi sangat dibutuhkan dalam pelaksanaan keputusan. Dalam hal ini setiap keputusan yang ditetapkan dalam pelaksanaannya tidak menutup kemungkinan mengalami kendala dan tidak sepenuhnya berjalan sesuai dengan rencana. Oleh sebab itu, para pengambil keputusan harus memiliki dasar yang kuat dalam setiap keputusan yang diambilnya.

Dalam hal ini peneliti melakukan wawancara dengan beberapa sumber mengenai dasar-dasar pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pengasuh Pondok Pesantren Miftahul Ulum Bengkak. Salah satu di antara informan tersebut adalah Umi Nadhiroh. Berikut ini ulasannya:

“Sikap pengasuh ketika mengambil keputusan selalu mengambil keputusan dengan sikap bijaksana. Dan insya Allah selalu memikirkan kemaslahatan bersama. Dasar beliau dalam pertimbangan mengambil keputusan sesuai dengan syariat islam dan tidak keluar dari nilai-nilai undang-undang dasar.”⁸

⁸ Umi Nadhiroh, *wawancara*, 6 Oktober 2020, PP Miftahul Ulum Bengkak-Wongsorejo-Banyuwangi.

Berdasarkan keterangan tersebut, dalam memilih beberapa alternatif pemecahan masalah, anggota rapat ataupun pengasuh lebih condong pada solusi yang minim mudharat. Dengan tanda kutip bahwa keputusan yang diambil juga tidak melanggar syariat Islam.

Hal serupa juga disampaikan oleh pengasuh bahwa dalam memperhitungkan antara maslahat dan mudharat, ia lebih memilih solusi alternatif yang paling sedikit mudharatnya.

“Apabila keputusan harus diambil dengan konsekuensi tertentu, maka tentu kita lebih mempertimbangkan menghindari mudhorot. Daripada yang manfaat. Walaupun sama-sama ada manfaatnya, dilihat mudhorotnya dulu. Mudhorot yang terkecil yang diambil.”⁹

Begitu pula Nur Mahmudah sebagai Kabag. Asrama menjelaskan sebagai berikut:

“Biasanya mempertimbangkan dari segi negatif dan positifnya. Jika negatifnya lebih banyak maka keputusan tersebut tidak diambil dan dicarikan solusi yang lebih baik. Sekiranya kemungkinan terburuknya atau resikonya paling kecil, maka itu yang diambil.”

Apa yang disampaikan oleh informan tergambar jelas pada pelaksanaan rapat evaluasi penanggulangan Covid yang dilaksanakan oleh pengurus pesantren tangguh. Rapat yang dihelat pada hari Senin tanggal 14 September 2020 tersebut merupakan rapat lanjutan sebagai bentuk evaluasi terhadap hasil keputusan yang telah ditetapkan 14 hari sebelumnya. Pada rapat tersebut, Zainur Rofiqi selaku ketua pengurus asrama putra melaporkan banyaknya keluhan dari wali santri dikarenakan tidak diperbolehkan menyambangi putranya selama masa *lockdown*. Hanya saja laporannya

⁹ Moh. Hayatul Ikhsan, *wawancara*, 2 September 2020, PP Miftahul Ulum Bengkak-Wongsorejo-Banyuwangi.

tersebut tidak dibuktikan dengan bukti konkrit. Akan tetapi, laporan tersebut ternyata didukung oleh sebagian besar anggota rapat yang membenarkan adanya desas-desus di kalangan wali santri terkait keputusan lockdown. Selanjutnya, Siti Nur Annisa ketua pengurus asrama putri juga mengaku kesulitan menerapkan keputusan lockdown jika harus diperpanjang. pada kesempatan tersebut ia mengungkapkan bahwa dirinya dan teman-teman pengurus lain kesulitan menangani wali santri yang terkadang bersifat agresif agar dapat bertemu dengan putrinya sehingga beberapa kali harus meminta bantuan langsung pada ketua pesantren tangguh. Melihat fakta tersebut maka anggota rapat mempertimbangkan kembali keputusan yang diambil sebelumnya. Lantas pengasuh memberikan usulan agar wali santri diperkenankan menemui putra-putrinya dengan catatan harus mematuhi standar protokol kesehatan dengan ketat. Usulan itu lalu disetujui oleh semua anggota rapat. Ketua pengurus pesantren tangguh juga menginstruksikan kepada semua anggota untuk mengawal kegiatan *dhikanan* (sambangan santri) sesuai jadwal dan teknis protokol kesehatan.¹⁰

Berdasarkan beberapa wawancara dan hasil observasi tersebut dapat diketahui bahwa dasar pengambilan keputusan yang ada di Pondok Pesantren Miftahul Ulum dilakukan dengan melihat tiga dasar. Pertama dari manfaat/maslahatnya. Data-data tersebut mengisyaratkan bahwa setiap keputusan pasti memiliki dampak baik positif maupun negatif. Ada dua opsi selanjutnya, memilih yang manfaatnya paling besar atau yang mudharatnya

¹⁰ Observasi, 14 September 2020, Rapat Pengurus Pesantren Tangguh.

paling kecil. Keputusan diambil berdasarkan kemaslahatan bersama, tidak berdasarkan pada kepentingan individual. Kedua, berdasarkan syariat Islam, artinya pengambilan keputusan tidak melanggar syariat Islam.

Pengambilan keputusan terkait erat dengan pihak-pihak yang ikut terlibat dalam prosesnya. Peneliti menggali data tentang personil yang berkontribusi dalam musyawarah. Dalam hal ini Nur Mahmudah sebagai Kabag. Asrama menjelaskan sebagai berikut:

“Pengasuh mengambil keputusan itu melalui musyawarah. Kalau lingkup terkecil biasanya musyawarah hanya di lingkup majelis saja. kadang kita berdua dulu musyawarahnya yang paling terkecil, kemudian dibawa di lingkup majelis, lalu dibawa ke tingkat lembaga. Mestinya keputusan diambil dari keputusan musyawarah. Jika itu menyangkut lingkup lembaga, maka biasanya musyawarah itu pada rapat gabungan semua guru.”¹¹

Hal yang hampir sama juga disampaikan oleh Hariyanto sebagai Kabid. Kepesantrenan sebagai berikut:

“Kita mesti mendengar pendapat dari bawah juga tentang prosedur yang harusnya diambil untuk menanggulangi masalah. Jika semua data terkumpul maka kita buat keputusan yang terbaik dalam pemecahan masalah. Pengasuh mengakomodasi seluruh gagasan dari berbagai kalangan. Seperti kalangan santri, pengurus, kabid, kabag dan banyak lagi. Semuanya berhak menyumbangkan pikirannya dalam musyawarah”¹²

Nur Mahmudah sebagai Kabid Asrama juga menambahkan argumen sebagai berikut:

“Supaya keputusan yang diambil semakin berkualitas dan bermutu tinggi maka dalam hal ini selalu merespon dan menyerap aspirasi dari semua pihak, santri, wali santri, pengurus asrama, warga pesantren,

¹¹ Nur Mahmudah, *wawancara*, 28 September 2020, PP Miftahul Ulum Bengkak-Wongsorejo-Banyuwangi.

¹² Hariyanto, *wawancara*, 20 Oktober 2020, PP Miftahul Ulum Bengkak-Wongsorejo-Banyuwangi.

semua memiliki hak yang sama untuk mengemukakan pendapatnya masing-masing.”¹³

Berdasarkan wawancara tersebut, kiai sebagai pengasuh dan pimpinan tertinggi selalu memberikan ruang dalam pemberian kontribusi dalam suatu musyawarah. Pengasuh juga tidak menafikan adanya keputusan yang diselesaikan di tingkat bawah, misalnya tingkat pengurus asrama. Pengasuh selalu terbuka menerima masukan baik dari internal maupun eksternal pondok pesantren. Semua aspirasi baik kritik maupun saran ditampung kemudian dimusyawarahkan untuk diambil keputusannya.

Umi Nadhiroh sebagai pimpinan majelis keluarga juga menjelaskan terkait pihak yang terlibat dalam pengambilan keputusan. Ia mengatakan:

“Rapat bulanan pengurus. Membahas tentang semua kegiatan santri. Masing-masing pengurus melaporkan kinerja sesuai programnya masing-masing. Misalnya, Kabid Pendidikan yang mempunyai program untuk mengontrol santri pada setiap pengajian subuh. Ada saja hambatan yang dijumpai seperti santri yang beralasan kitabnya hilang sehingga tidak ikut memaknai ketika pengajian berlangsung. Hal-hal yang menjadi kendala dalam program tersebut selama masih bisa dicarikan solusi di tingkat pengurus asrama, maka langsung diatasi. Ketua asrama hanya melaporkan saja pada saat rapat kepesantrenan. Akan tetapi, jika ditemukan masalah yang pelik dan pengurus asrama tidak menemukan solusinya maka ketua pengurus melanjutkan di pembahasan rapat Kepesantrenan bersama Kabag asrama dan lainnya.”¹⁴

Moh. Hayatul Ikhsan sebagai pengasuh di pondok pesantren menjelaskan sebagai berikut:

“Yang diajak musyawarah itu kalau keputusan itu bisa dilaksanakan di tingkat pengurus asrama maka cukup para pengurus asrama dengan pihak-pihak terkait, seperti dengan ketua kamar. Kalau itu perlu

¹³ Nur Mahmudah, *wawancara*, 28 September 2020, PP Miftahul Ulum Bengkak-Wongsorejo-Banyuwangi.

¹⁴ Umi Nadhiroh, *wawancara*, 6 Oktober 2020, PP Miftahul Ulum Bengkak-Wongsorejo-Banyuwangi.

diputuskan di tingkat kabag, maka melibatkan kabag. Kalau di tingkat kabid, maka dengan kabid. Seperti di bidang kepesantrenan, bidang pendidikan pengajaran kalau itu bisa diselesaikan di tingkat lembaga, maka cukup ya tingkat pimpinan lembaga tersebut. Tapi kalau itu terkait semua lembaga maka pimpinan semua lembaga terlibat. Tapi itu kalau harus sampai ke pengasuh atau majelis keluarga tetap puncaknya ke pengasuh. Tahap yang paling penting itu akhirnya istikhoroh itu.”¹⁵

Menanggapi hal ini Hariyanto sebagai Kabid Kepesantrenan juga mengemukakan hal yang hampir sama. Ia mengatakan:

“Jika memang masalah itu bisa diatasi di tingkat pengurus maka tidak perlu ke pengasuh. Hanya jika masalah itu tidak menemukan solusi baru disampaikan ke pengasuh untuk kemudian dirapatkan bersama dengan majelis keluarga. Bukan hanya para Gus yang bisa ikut andil urun rembuk, akan tetapi semua keluarga besar juga diajak musyawarah. Bahkan putra-putri kami yang sudah berkeluarga juga kami ajak untuk bermusyawarah”¹⁶

Beberapa hasil wawancara tersebut juga didukung oleh observasi peneliti dan dokumen rapat di tingkat pengurus. Pada lampiran 06 naskah ini dapat dilihat dokumentasi berupa notulen rapat pengurus asrama yang berisikan banyak sekali tindakan pengambilan keputusan yang dilakukan secara mandiri oleh pengurus asrama.¹⁷

Berdasarkan gabungan data wawancara dan dokumentasi tersebut dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan diputuskan sesuai konteks masalah yang dihadapi, apakah masalah itu bersifat spesifik sesuai dengan garis kewenangannya berdasarkan struktur organisasi. Jika dapat diselesaikan dalam lingkup kecil, maka pihak yang terlibat dalam proses pengambilan

¹⁵ Moh. Hayatul Ikhsan, *wawancara*, 2 September 2020, PP Miftahul Ulum Bengkak-Wongsorejo-Banyuwangi.

¹⁶ Hariyanto, *wawancara*, 20 Oktober 2020, PP Miftahul Ulum Bengkak-Wongsorejo-Banyuwangi.

¹⁷ Dokumentasi notulen rapat

keputusan hanya sedikit. Sebaliknya jika memerlukan banyak pihak, maka yang terlibat semakin banyak pula. Pada aspek kewenangan dari masing-masing personalia masing-masing personalia diberi kewenangan mengambil keputusan sesuai dengan bidang dan tugasnya masing-masing. Hal ini menunjukkan adanya pendelegasian dalam pengambilan keputusan.

Namun demikian, Nur Mahmudah menjelaskan adanya keputusan yang ditetapkan secara individu oleh pengasuh dalam situasi tertentu.

“Kadang kiai juga mengambil keputusan sendiri dan tidak melalui musyawarah, sesuai dengan gagasannya sendiri, punya rasionya sendiri untuk memutuskan, ada intuisi. Tapi tetap berdasarkan kemaslahatan bersama.”¹⁸

Kiai sebagai pemimpin tertinggi di pondok pesantren mempunyai kewenangan dalam pengambilan keputusan untuk mengembangkan dan memajukan pesantren yang dipimpinnya.

Berdasarkan beberapa keterangan dari beberapa informan terkait pihak yang terlibat dalam pengambilan keputusan, maka dapat dipahami bahwa personalia yang terlibat dalam pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Miftahul Ulum dilihat dari konteks masalah yang dihadapi, kewenangan dari masing-masing personalia, dan otoritas kiai sebagai pengasuh.

Pengambilan keputusan juga harus memperhatikan pendekatan yang digunakan agar hasil keputusan lebih maksimal. Dalam hal ini peneliti

¹⁸ Nur Mahmudah, *wawancara*, 28 September 2020, PP Miftahul Ulum Bengkak-Wongsorejo-Banyuwangi.

melakukan wawancara dengan Moh. Hayatul Ikhsan sebagai pengasuh sebagai berikut:

“Untuk pengambilan keputusan di Miftahul Ulum semuanya berdasarkan musyawarah dari tingkat bawah baik santri, wali santri, terus nanti naik ke kabag, ke kabid, kalau dari ustadz-ustadzah naik ke kabag, kabid. Sesuai dengan struktur organisasi dan kewenangannya masing-masing. Baru nanti ke tingkat majelis keluarga. Melalui musyawarah di majelis keluarga, nanti baru mengerucut ke suatu kesepakatan atau keputusan, baru pengasuh mengambil keputusan terakhir.”¹⁹

Nur Mahmudah sebagai Kabag. Asrama mengatakan, “Jika alternatifnya itu terlalu banyak dan semua bagus-bagus, biasanya keputusan terakhir itu Buya (pengasuh) menunggu dulu untuk shalat istikhoroh.”²⁰

Hal yang sama disampaikan oleh Hariyanto sebagai Kabid. Kepsantrenan sebagai berikut:

Tetap ada dua jalan pengambilan keputusan. Pertama jalan musyawarah itu antara majelis keluarga, juga jalan terakhir itu melalui istikhoroh. Terutama berkenaan dengan hal-hal yang sangat penting. Misalnya penerimaan guru, tenaga kependidikan, itu pasti melalui musyawarah. Tahap yang paling penting itu akhirnya istikhoroh itu.”²¹

Di sisi lain Umi Nadhiroh mengemukakan bahwa pengasuh pernah membuat keputusan sendiri. Ia mengatakan, “Pengasuh pernah melakukan mengambil keputusan sendiri, seperti kemarin pas waktu covid 19 itu, biasanya santri tidak pulang sebelum puasa. Karna covid, tidak ada

¹⁹ Moh. Hayatul Ikhsan, *wawancara*, 2 September 2020, PP Miftahul Ulum Bengkac-Wongsorejo-Banyuwangi.

²⁰ Nur Mahmudah, *wawancara*, 28 September 2020, PP Miftahul Ulum Bengkac-Wongsorejo-Banyuwangi.

²¹ Moh. Hayatul Ikhsan, *wawancara*, 2 September 2020, PP Miftahul Ulum Bengkac-Wongsorejo-Banyuwangi.

musyawarah, langsung mengambil keputusan sendiri untuk santri dipulangkan.”²²

Berdasarkan wawancara tersebut, dalam mengambil keputusan di Pondok Pesantren Miftahul Ulum pengasuh seringkali melakukan shalat istikhoroh. Selain itu pengambilan keputusan mengutamakan pada struktur organisasi yang ada di pondok pesantren. Setiap personil memiliki garis kewenangan masing-masing dalam pengambilan keputusan. Setiap anggota mempunyai tugas dan tanggung jawab yang harus dijalankan sehingga dituntut untuk dapat bertanggung jawab terhadap segala keputusan yang diambil. Pengambilan keputusan juga dilakukan secara individu jika sifatnya mendesak dan darurat.

B. Faktor-Faktor Yang Dapat Mempengaruhi Pengambilan Keputusan di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Bengkak Wongsorejo Banyuwangi

Tingkat pendidikan pengambil keputusan ini sangat berdampak dalam efisiensi dari keputusan yang diambilnya. Pondok Pesantren Miftahul Ulum Bengkak Wongsorejo Banyuwangi bukan hanya diasuh oleh kiai yang berpendidikan tinggi, akan tetapi hampir semua pengurus di masing-masing unit sudah menyandang gelar sarjana sebagaimana yang terlihat pada lampiran stuktur pengurus (dokumentasi struktur pengurus). Jurusan dan bidang keilmuannya pun beragam tidak hanya di bidang keagamaan saja, ada yang sarjana hukum, pertanian, dan lain sebagainya. Oleh karena itu, pengasuh tidak terlalu mengekang dalam proses pengambilan keputusan di

²² Nur Mahmudah, *wawancara*, 28 September 2020, PP Miftahul Ulum Bengkak-Wongsorejo-Banyuwangi.

setiap unit. Ia tidak menafikan adanya keputusan yang diselesaikan di tingkat bawah, misalnya tingkat pengurus asrama.

“Jika memang masalah itu bisa diatasi di tingkat pengurus maka tidak perlu ke pengasuh. Hanya jika masalah itu tidak menemukan solusi di tingkat pengurus, kabag, kapid, baru disampaikan ke pengasuh untuk kemudian dirapatkan bersama dengan majelis keluarga”.²³

Data tersebut menunjukkan bahwa pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Bengkak selain pengasuh sebagai titik sentralnya juga melibatkan keputusan yang dilakukan atau ditempuh oleh masing-masing pimpinan unit. Hal ini mempertimbangkan tuntutan yang mendesak untuk segera diputuskan dan dimungkinkan pimpinan unit mampu menyelesaikan masalah tersebut berdasarkan inisiatif pengetahuan dan pengalaman yang pernah dilaluinya.

Ketersediaan informasi yang akurat tentang masalah yang sedang terjadi juga memiliki tingkat pengaruh yang signifikan terhadap keputusan yang akan diambil. Oleh karenanya, pengasuh selalu melibatkan semua pihak baik santri, wali santri, kepala bagian, atau kepala bidang untuk menyampaikan aspirasinya dalam musyawarah atau rapat rutin untuk masing-masing lini.

“Setidaknya ada dua kali rapat dalam setahun, bulan Maulid dan bulan Sya’ban. Itu lain rapat kondisional yang kadang dilakukan jika ada masalah yang mendesak”²⁴

²³ Moh. Hayatul Ikhsan, *wawancara*, 2 September 2020, PP Miftahul Ulum Bengkak-Wongsorejo-Banyuwangi.

²⁴ Sudarsono, *wawancara*, 10 Oktober 2020, PP Miftahul Ulum Bengkak-Wongsorejo-Banyuwangi.

Demikian menurut pengakuan Ibu Laela, salah satu wali santri putri yang menjadi subyek penelitian ini menuturkan bahwa paling sedikitnya terdapat dua kali agenda rapat khusus wali santri yang dilaksanakan setiap tahun. Beliau juga menyampaikan bahwa selain rapat di forum resmi, wali santri juga bebas menyampaikan pendapat, saran, ataupun keluhan di grup Whatsapp khusus wali.²⁵

Pengasuh selalu berusaha mengumpulkan informasi terlebih dahulu sebelum mengambil keputusan. Salah satunya dengan menghimpun informasi lebih mendetail mengenai topik permasalahan dari hasil rapat evaluasi pengurus asrama yang rutin dilaksanakan setiap akhir bulan. Berdasarkan dokumentasi hasil notulen rapat pengurus asrama dapat dilihat bahwa analisis keberhasilan dan kendala yang terjadi dalam melaksanakan program kerja yang telah ditetapkan diulas secara rinci di tingkat pengurus asrama. Informasi yang didapat melalui rapat rutin ini hampir lengkap secara keseluruhan.

“Setiap akhir bulan kami (pengurus asrama) melaksanakan rapat evaluasi pelaksanaan program kerja secara rutin, kemudian kami selaku ketua pengurus asrama akan melaporkan hasil rapat itu di rapat lanjutan, yakni rapat kabid kepesantrenan.”²⁶

Dalam mengambil keputusan pimpinan Pondok pesantren Miftahul Ulum Bengkak Wongsorejo Banyuwangi selalu mempertimbangkan dampak dari keputusan yang akan ditetapkan. Dituturkan oleh salah satu Majelis keluarga

²⁵ Laela, *wawancara*, 13 Oktober 2020, PP Miftahul Ulum Bengkak-Wongsorejo-Banyuwangi.

²⁶ Hariyanto, *wawancara*, 20 Oktober 2020, PP Miftahul Ulum Bengkak-Wongsorejo-Banyuwangi.

pengasuh, Nyai Umi Nadhiroh bahwa pengasuh selalu mengambil keputusan dengan sikap bijaksana.

“Beliau (pengasuh) selalu mempertimbangkan kemaslahatan bersama. Setiap keputusan yang diambilnya sesuai dengan syariat islam dan undang-undang pemerintah”.²⁷

Hal ini didukung oleh penyampaian bapak Hariyanto selaku kepala bidang kepesantrenan bahwa pengasuh selalu mengutamakan pendapat terbanyak dalam forum untuk menentukan pilihan alternatif pemecahan masalah jika terdapat beberapa alternatif yang diusulkan oleh anggota rapat. “... dasar pengambilan keputusan pengasuh adalah suara terbanyak dari peserta rapat,” paparnya saat diwawancara oleh peneliti.

Kemaslahatan bersama versi pengasuh Pondok Pesantren Miftahul Ulum Bengkak Wongsorejo Banyuwangi ternyata bukan alternatif yang menawarkan sekian banyak kebaikan, akan tetapi alternatif yang sangat minim kemudharatannya sehingga dapat menekan dampak negatif terhadap keputusan yang diambil. Menurutnya, semua alternatif itu memiliki sisi kemanfaatan masing-masing. Akan tetapi, lebih utama menghindari mudharat daripada melihat manfaatnya. Karena yang demikian itu dapat mencegah kemudharatan yang dimungkinkan di masa akan datang.

“Jika terdapat beberapa alternatif pemecahan masalah yang ditawarkan, kami lebih memilih alternatif yang paling sedikit mudharatnya. Ya, walaupun semua alternatif yang ada sama-sama memiliki kemaslahatan atau kebaikan. Kami lebih menghindari mudharatnya,”

²⁷ Umi Nadhiroh, *wawancara*, 6 Oktober 2020, PP Miftahul Ulum Bengkak-Wongsorejo-Banyuwangi.

Musyawarah yang dilaksanakan pada setiap pertemuan atau rapat antar anggota selalu identik dengan usulan atau tawaran alternatif pemecahan masalah yang dibarengi dengan argumen masing-masing usulan sebelum keputusan tersebut ditetapkan. Hal ini yang terkadang memicu terhambatnya pelaksanaan keputusan sebab ada pendapat beberapa pihak tidak terima oleh forum.

“Kendala yang dialami (dalam pengambilan keputusan) itu banyak. Adanya ketidaksesuaian antara keputusan yang ditetapkan dengan pelaksanaan di lapangan, mereka (pihak atau unit yang bermasalah) tidak sabar sehingga menuntut untuk cepat-cepat dijawab dan diputuskan sementara kita (pengasuh) masih menunggu hasil istikhoroh) karena terkadang masalah itu tidak terprediksi atau terjadi secara mendadak, dan atau konflik diantara anggota yang pendapatnya tidak terima sehingga menyebabkan ia acuh dan ogah-ogahan dalam melaksanakan keputusan yang ditetapkan”.²⁸

Namun begitu, pengasuh juga menegaskan bahwa keacuhan mereka hanya sementara saja dan tidak sampai menyebabkan dampak negatif yang fatal. Sebagai manusia biasa tentu sikap yang demikian merupakan reaksi yang wajar. Hal ini pernah terjadi pada saat masa-masa Pondok Pesantren Miftahul Ulum menerapkan lockdown atau isolasi mandiri. Hafidz yang menurut Hariyanto awal mulanya menolak penerapan lockdown dengan alasan kasihan terhadap santri baru jika tidak diperkenankan disambangi, pada kenyataannya dia tetap hadir untuk bergiliran menjada gerbang walaupun memang raut mukanya menampakkan ketidakseriusan. Hal seperti ini yang disebut ogah-ogahan oleh pengasuh tadi.

²⁸ Moh. Hayatul Ikhsan, *wawancara*, 2 September 2020, PP Miftahul Ulum Bengkai-Wongsorejo-Banyuwangi.

Pengambilan keputusan tidak dapat diputuskan dengan tergesa-gesa, butuh waktu untuk mempertimbangkan dan menganalisisnya terlebih dahulu agar keputusan yang diambil lebih efektif dan tepat guna. Akan tetapi, dalam kasus yang mendesak sangat dibutuhkan ketangkasan pimpinan untuk mengambil keputusan yang tepat dalam waktu singkat. Seperti halnya keputusan yang dikeluarkan oleh pihak Pondok Pesantren Miftahul Ulum Bengkak Wongsorejo Banyuwangi dalam menanggulangi penyebaran virus Corona (covid-19).

“Dalam hal ini (menanggulangi penyebaran Covid-19) sangat dibutuhkan kerjasama semua pihak. Masing-masing elemen harus paham dan benar-benar mengerti apa yang harus dilakukan selanjutnya. Tidak main-main, di sini (pesantren) ratusan nyawa yang kami lindungi. Maka dari itu, kerjasama dengan pihak dinas kesehatan maupun keamanan terus kami tingkatkan”.²⁹

Ketangkasan pengasuh sebagai manajer di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Bengkak Wongsorejo Banyuwangi dalam rangkaian kegiatan tanggap Covid-19 akhirnya menghantar pondok pesantren tersebut menjadi salah satu dari sepuluh pesantren tangguh semeru di Kabupaten Banyuwangi dan satu-satunya di Kecamatan Wongsorejo. Awal mula ia mengumpulkan para pengurus pesantren, baik yang masih bermukim atau tinggal di luar kompleks pesantren untuk kemudian membentuk satgas Covid MU. Selanjutnya, semua pengurus saling bahu-membahu menjalankan instruksi pengasuh yang disosialisasikan pada rapat sebelumnya. Dalam waktu singkat, Pondok Pesantren Miftahul Ulum

²⁹ Moh. Hayatul Ikhsan, *wawancara*, 2 September 2020, PP Miftahul Ulum Bengkak-Wongsorejo-Banyuwangi.

Bengkak mampu bangkit di tengah masa pandemi, melakukan berbagai upaya untuk terus eksis dan mengembangkan diri.

Pada dokumen lampiran dapat ditemukan beberapa notulen rapat pengurus pesantren tangguh yang sangat padat informasi sebagaimana yang telah diuraikan sebelumnya. Jarak antara rapat satu dengan yang lain juga dalam rentang waktu yang teramat singkat. Ini membuktikan bahwasanya dilakukan pengambilan keputusan dalam waktu yang sangat terdesak.

Terdapat beberapa faktor yang sangat mempengaruhi pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Bengkak Wongsorejo Berdasarkan data yang dikumpulkan oleh peneliti baik dengan teknik wawancara, observasi, maupun dokumentasi, dapat disimpulkan beberapa faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Miftahul Ulum tersebut yaitu tingkat pendidikan pengambil keputusan, tersedianya informasi perihal masalah yang sedang terjadi, pertimbangan dampak keputusan, dan efisiensi waktu.

C. Temuan Penelitian

Penggabungan data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi yang diperoleh oleh peneliti menunjukkan adanya tindakan sistematis dalam proses pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Bengkak Wongsorejo Banyuwangi dimulai dengan identifikasi masalah yang terjadi melalui musyawarah atau rapat di unit terkecil sampai pada tingkat pengasuh. Para pembuat keputusan menganalisis masalah tersebut pada forum

musyawarah supaya pemecahannya lebih terkonsentrasi dan lebih efektif dan efisien sesuai dengan sarannya. Selanjutnya, dilakukan penelusuran sebab timbulnya masalah yang dihadapi dari berbagai sumber dengan cara mendengarkan gagasan atau menerima laporan dari masing-masing anggota rapat. Setelah itu dibuat alternatif penyelesaian masalahnya dengan berbagai pertimbangan dan dari berbagai masukan atau saran dari berbagai kalangan. Keputusan yang telah ditetapkan akan dipantau dalam pelaksanaannya, sehingga dalam beberapa waktu yang akan datang akan dievaluasi dalam musyawarah berikutnya.

Adapun beberapa hal yang mendasari pengambilan keputusan yang ada di Pondok Pesantren Miftahul Ulum dilakukan dengan melihat dua dasar utama. Pertama, dari manfaat/maslahatnya. Data-data tersebut mengisyaratkan bahwa setiap keputusan pasti memiliki dampak baik positif maupun negatif. Ada dua opsi selanjutnya, memilih yang manfaatnya paling besar atau yang mudharatnya paling kecil. Keputusan diambil berdasarkan kemaslahatan bersama, tidak berdasarkan pada kepentingan individual. Kedua, berdasarkan syariat Islam, artinya pengambilan keputusan tidak melanggar syariat Islam.

Sedangkan personalia yang dilibatkan dalam langkah pengambilan keputusan menyesuaikan dengan konteks masalah yang dihadapi, apakah masalah itu bersifat spesifik sesuai dengan garis kewenangannya berdasarkan struktur organisasi. Jika dapat diselesaikan dalam lingkup kecil, maka pihak yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan hanya sedikit. Sebaliknya

jika memerlukan banyak pihak, maka yang terlibat semakin banyak pula. Pada aspek kewenangan dari masing-masing personalia masing-masing personalia diberi kewenangan mengambil keputusan sesuai dengan bidang dan tugasnya masing-masing. Hal ini menunjukkan adanya pendelegasian dalam pengambilan keputusan. Apabila masalahnya menyangkut santri dan internal kepengurusan, maka tidak perlu dibawa sampai ke pengasuh. Apabila masalah tersebut memerlukan keterlibatan pengasuh dan wakil bidang, maka yang dilibatkan sesuai dengan yang bersangkutan. Selain itu personil yang dilibatkan menyesuaikan kewenangan dari masing-masing personalia dalam struktur organisasi. Dalam keadaan tertentu otoritas kiai sebagai pengasuh digunakan dalam pengambilan keputusan tanpa musyawarah.

Dalam mengambil keputusan juga dilakukan beberapa pendekatan di antaranya, pendekatan religius, organisasional, dan individual. Pendekatan religius dilakukan dengan cara mempertimbangkan keputusan berdasarkan syariat Islam dan setiap keputusan tertentu dalam tahap terakhir selalu dilakukan sholat istikhoroh. Pendekatan organisasional dilakukan dengan cara menjalankan kewenangan sesuai dengan bidang dan tugasnya masing-masing sesuai dengan struktur organisasi. Sedangkan pendekatan individual dilakukan dengan cara pengasuh menetapkan keputusan secara individu tanpa dilakukan musyawarah.

Berikutnya, ditemukan faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Bengkak Wongsorejo Banyuwangi, diantaranya tingkat pendidikan pengambil keputusan karena

wawasan yang dimiliki dari berbagai pengalaman yang telah ditempuh sehingga dapat berkontribusi terhadap proses pengambilan keputusan. Tersedianya informasi perihal masalah yang sedang terjadi menjadi faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan karena semakin banyak informasi yang diperoleh maka semakin jelas permasalahan/kebutuhan yang dibahas dan dapat memunculkan alternatif dalam pengambilan keputusan. Pertimbangan dampak keputusan mempengaruhi pengambilan keputusan karena setiap keputusan yang diambil selalu dipikirkan kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi apabila keputusan tersebut dilaksanakan. Dalam hal ini pertimbangan manfaat/maslahat dengan lebih menghindari mudharatnya. Efisiensi waktu juga mempengaruhi dalam pengambilan keputusan. Dalam hal ini semakin alternatif keputusan tersebut dapat mempercepat tercapainya tujuan maka alternatif keputusan tersebut akan dipilih

Berdasarkan uraian temuan penelitian yang telah dipaparkan di atas, maka lebih mudah dapat dilihat dalam tabel berikut;

IAIN JEMBER

Tabel 4.1. Temuan Penelitian

No.	Fokus Penelitian	Temuan
1	2	3
1.	Proses pengambilan keputusan	<p>a. Pengasuh dan anggota musyawarah bersama-sama melakukan (1) identifikasi masalah yang dihadapi atau kebutuhan apa saja yang diperlukan, (2) menganalisis masalah/ kebutuhan tersebut dan mengumpulkan data yang relevan, (3) mencari alternatif untuk menyelesaikan masalah atau pemenuhan kebutuhan dan dilanjutkan memilih alternatif terbaik, (4) menetapkan keputusan di akhir musyawarah, (5) melaksanakan keputusan dan melakukan pengawasan, dan (6) mengevaluasi pelaksanaan keputusan tersebut dalam musyawarah berikutnya.</p> <p>b. Dasar yang digunakan dalam proses pengambilan keputusan yaitu maslahat dan syariat. Pertimbangan kemaslahatan untuk umum dan paling utama kesesuaian dengan syariat atau ketentuan hukum Islam. Dalam mempertimbangkan kemaslahatan, lebih pada menghindari mudharatnya dibanding mengambil manfaat.</p> <p>c. Personil yang terlibat dilihat dari konteks permasalahan yang dihadapi. Apabila masalahnya menyangkut santri dan internal kepengurusan, maka tidak perlu dibawa sampai ke pengasuh. Apabila masalah tersebut memerlukan keterlibatan pengasuh dan wakil bidang, maka yang dilibatkan sesuai dengan yang bersangkutan. Selain itu personil yang dilibatkan menyesuaikan kewenangan dari masing-masing personalia dalam struktur organisasi. Dalam keadaan tertentu otoritas kiai sebagai pengasuh digunakan dalam pengambilan keputusan tanpa musyawarah.</p> <p>d. Pendekatan yang digunakan dalam mengambil keputusan yaitu pendekatan religius, organisasional dan individual. Pendekatan religius dilakukan dengan cara mempertimbangkan keputusan berdasarkan</p>

		<p>syariat Islam dan setiap keputusan tertentu dalam tahap terakhir selalu dilakukan sholat istikhoroh. Pendekatan organisasional dilakukan dengan cara menjalankan kewenangan sesuai dengan bidang dan tugasnya masing-masing sesuai dengan struktur organisasi. Sedangkan pendekatan individual dilakukan dengan cara pengasuh menetapkan keputusan secara individu tanpa dilakukan musyawarah.</p>
2.	Faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan	<p>a. Tingkat pendidikan pengambil keputusan karena wawasan yang dimiliki dari berbagai pengalaman yang telah ditempuh sehingga dapat berkontribusi terhadap proses pengambilan keputusan.</p> <p>b. Tersedianya informasi perihal masalah yang sedang terjadi menjadi faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan karena semakin banyak informasi yang diperoleh maka semakin jelas permasalahan/kebutuhan yang dibahas dan dapat memunculkan alternatif dalam pengambilan keputusan.</p> <p>c. Pertimbangan dampak keputusan mempengaruhi pengambilan keputusan karena setiap keputusan yang diambil selalu dipikirkan kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi apabila keputusan tersebut dilaksanakan. Dalam hal ini pertimbangan manfaat/maslahat dengan lebih menghindari mudharatnya.</p> <p>d. Efisiensi waktu mempengaruhi dalam pengambilan keputusan. Dalam hal ini semakin alternatif keputusan tersebut dapat mempercepat tercapainya tujuan maka alternatif keputusan tersebut akan dipilih</p>

BAB V

PEMBAHASAN TEMUAN

A. Proses Pengambilan Keputusan di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Bengkak Wongsorejo Banyuwangi

Proses pengambilan keputusan di Pondok Pesantren MU diawali dengan mengidentifikasi masalah atau kebutuhan yang hendak dicapai. Dalam hal ini dilakukan analisis untuk mengetahui masalah/kebutuhan secara detail. Selanjutnya dicari beberapa alternatif melalui musyawarah yang dilaksanakan oleh beberapa pihak sesuai dengan tipe masalah atau kebutuhan. Setelah ditentukan alternatif yang terbaik maka diambil keputusan untuk dilaksanakan dan diawasi dari waktu ke waktu. Kemudian diadakan evaluasi untuk didiskusikan kembali tentang efektifitas dan efisiensinya.

Pengambilan keputusan tidak muncul secara tiba-tiba, akan tetapi melalui proses yang dinamis. Proses pengambilan keputusan yang dilaksanakan di Pondok Pesantren dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi Masalah/Kebutuhan

Identifikasi masalah/kebutuhan adalah langkah awal yang ditempuh dalam pengambilan keputusan. Identifikasi diketahui melalui pencarian latar belakang masalah yang timbul atau kebutuhan apa saja yang harus dipenuhi untuk mencapai tujuan.

2. Menganalisis masalah/kebutuhan

Masalah yang dihadapi perlu diteliti secara cermat, perlu dianalisis sebelum dibuat keputusan untuk menyelesaikannya. Apabila masalah tersebut sangat serius maka perlu diketahui batasan masalahnya, sehingga pemecahannya dapat terfokus. Hal ini didukung dengan data yang relevan melalui analisis sebab-akibat timbulnya permasalahan agar memudahkan penyelesaian sebelum keputusan ditetapkan. Begitu pula dengan kebutuhan yang akan diidentifikasi secara rinci juga dianalisis bagaimana manfaatnya dan pertimbangan apa saja yang ditentukan dalam pemenuhan kebutuhan tersebut.

3. Membuat alternatif penyelesaian masalah dan memilih alternatif terbaik

Alternatif dibuat dengan mempertimbangkan kemaslahatan bersama.

Beberapa alternatif dibuat dan dijelaskan pula kelebihan dan kekurangannya. Selain itu pengalaman yang dimiliki dijadikan sebagai dasar pertimbangan dalam mengembangkan alternatif pemecahan masalah. Pemilihan alternatif juga memperhatikan aspek syariat Islam.

4. Menetapkan keputusan

Keputusan diambil dan ditetapkan secara tegas oleh pimpinan musyawarah. keputusan diambil berdasarkan pertimbangan yang ada dan dilakukan secara hati-hati.

5. Melaksanakan keputusan dan melakukan pengawasan

Pelaksanaan keputusan yang telah ditetapkan dikontrol oleh pengasuh secara terus-menerus untuk mengetahui efektifitasnya. Pengawasan diperlukan agar dapat melakukan evaluasi dan perbaikan ke depannya.

6. Evaluasi

Hasil keputusan yang telah dijalankan dievaluasi kembali untuk melihat keefektifan solusi atau pemecahan masalah yang dipilih. Apabila kurang efektif dapat dibenahi dan dimusyawarahkan kembali.

Proses pengambilan keputusan yang ada di Pondok Pesantren Miftahul Ulum sesuai dengan yang dikemukakan oleh George R. Terry bahwa langkah-langkah yang harus dilalui ketika mengambil keputusan yaitu *determine the problem* yakni mengenali masalah yang terjadi. Selanjutnya *establish alternatives* yaitu menganalisis data atau informasi untuk menentukan alternatif pemecahan masalah. Setelah itu dilakukan *analyze alternatives* atau merencanakan berbagai alternatif pemecahan masalah. Selanjutnya *select alternative* yaitu memilih alternatif yang terbaik untuk dijadikan keputusan. Langkah berikutnya *communication and gain support for decision* atau mengkomunikasikan dan mencari dukungan dalam keputusan yang telah dibuat karena tidak menutup kemungkinan dalam pengambilan keputusan terdapat kelebihan dan kekurangan. Untuk itu pengambil keputusan harus segera menentukan alternatif lain jika keputusan yang diambil masih diragukan. Langkah terakhir yakni *follow up* atau mengontrol dan mengevaluasi terhadap hasil pelaksanaan keputusan yang

ditetapkan seorang pemimpin. Melalui pengawasan yang berkesinambungan dan adanya evaluasi, maka apa yang menjadi tujuan dari sebuah keputusan dapat dilihat sejauh mana efisiensi dan efektifitas alternatif yang sudah dipilih.¹

Uraian di atas seiring dengan apa yang dikatakan oleh Hoy dan Miskel di mana proses pengambilan keputusan bisa dimulai dari mengenali dan mendefinisikan masalah atau isu (*recognize and define the problem or issue*). Ada dua panduan untuk mendefinisikan masalah yakni menentukan masalah yang mendesak, lalu menentukan masalah jangka panjangnya. Pengambil keputusan yang efektif peka terhadap organisasinya. Sebuah masalah merupakan konseptualisasi yang penting untuk dianalisis dan dicari solusi. Tidak hanya sensitifitas dan ketajaman persepsi pengambil keputusan yang diperlukan, akan tetapi juga konsep yang kaya, latar belakang konseptual, dan pemahaman secara menyeluruh tentang organisasi secara formal maupun informal dalam membingkai atau memetakan masalah. Hal yang tidak baik yaitu pengambil keputusan sering mendefinisikan masalah dengan cepat dan sempit, dengan demikian akan membatasi pilihan. Yang dilakukan hanya menanggulangi gejala masalah, bukan masalah itu sendiri. Penting untuk menempatkan masalah dalam berbagai perspektif. Jika masalahnya rumit, maka perlu dibuat ke dalam sub-masalah yang nantinya akan dianalisis lebih dalam lagi.²

¹ Terry, *Principles*, 69.

² Hoy dan Miskel, *Educational*331.

Hal tersebut tentu selaras dengan fungsi utama manajemen, *planning* (rencana awal) yang ditandai dengan adanya identifikasi masalah, analisis kebutuhan serta pembuatan dan pemilihan alternatif pemecahan masalah, *organizing* (pengorganisasian secara struktural) dengan ketetapan keputusan yang diambil serta penanggungjawab atas keputusan tersebut, *actuating* (pelaksanaan) terhadap hasil keputusan, dan *controlling* (pengendalian) dengan tetap melakukan pengawasan dan evaluasi terhadap keputusan yang sudah diterapkan. Demikian sesuai dengan harapan yang dituturkan oleh Irham Fahmi bahwa alangkah baiknya keputusan manajemen jika mengutamakan empat fungsi manajemen, yakni *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling*.³

Dasar pengambilan keputusan yang dilaksanakan di Pondok Pesantren Miftahul Ulum terdapat dua dasar utama, yaitu berdasarkan manfaat atau maslahat bersama, dan syariat. Pertama, dari manfaatnya. Hal tersebut mengisyaratkan bahwa setiap keputusan pasti memiliki dampak baik positif maupun negatif. Ada dua opsi selanjutnya, memilih yang manfaatnya paling besar atau yang mudharatnya paling kecil. Keputusan diambil berdasarkan kemaslahatan bersama, tidak berdasarkan pada kepentingan individual. Kedua, berdasarkan syariat islam, artinya pengambilan keputusan tidak melanggar syariat Islam. Dalam hal ini sesuai dengan yang dikembangkan oleh George R. Terry bahwa keputusan secara rasional dapat diukur dengan sangat mudah melalui tingkat kepuasan masyarakat. Keputusan ini bersifat

³ Fahmi, *Manajemen*,133.

objektif dan mengedepankan daya guna sesuai nilai-nilai yang ada di dalam masyarakat.⁴

Personalialia yang terlibat dalam pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Miftahul Ulum dilihat dari konteks masalah yang dihadapi, kewenangan dari masing-masing personalialia, dan otoritas kiai sebagai pengasuh. Pengambilan keputusan dapat dilihat dari konteks masalah yang dihadapi, apakah masalah itu bersifat spesifik sesuai dengan garis kewenangannya berdasarkan struktur organisasi. Jika dapat diselesaikan dalam lingkup kecil, maka pihak yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan hanya sedikit. Sebaliknya jika memerlukan banyak pihak, maka yang terlibat semakin banyak pula. Pada aspek kewenangan dari masing-masing personalialia masing-masing personalialia diberi kewenangan mengambil keputusan sesuai dengan bidang dan tugasnya masing-masing. Hal ini menunjukkan adanya pendelegasian dalam pengambilan keputusan. Otoritas kyai sebagai pengasuh juga sangat diutamakan dalam pengambilan keputusan. Kyai sebagai pemimpin tertinggi di pondok pesantren mempunyai kewenangan dalam pengambilan keputusan untuk mengembangkan dan memajukan pesantren yang dipimpinnya. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Aminatuz Zahroh tentang platform “*sami’na wa atha’na*” (mendengar dan mentaati) dan “*ngireng pakon*” (ikut apa yang menjadi perintah kiai).⁵

⁴ Terry, *Principles*, 90.

⁵ Zahroh, *Pengambilan Kebijakan.....*, 13.

Langkah terakhir dalam mengambil keputusan di Pondok Pesantren Miftahul Ulum pengasuh melakukan shalat istikhoroh dan selalu berpegang teguh pada syariat islam. Hal ini jelas sekali bahwa pengasuh mengambil keputusan berdasarkan intuisinya. Tidak ada yang salah, hal tersebut sesuai dengan apa yang ditulis oleh Syamsi tentang beberapa hal yang mendasari pengambilan keputusan. Salah satunya, yakni pengambilan keputusan berdasarkan intuisi.⁶ Hanya saja dalam penerapannya, pengambilan keputusan berdasarkan intuisi ini dinilai kurang efektif jika mengaca pada pendapat Wahid yang memaparkan bahwa pengambilan keputusan berdasarkan intuisi seringkali melupakan elemen penting dalam pengambilan keputusan itu sendiri, yaitu fakta atau informasi.⁷ George R. Terry lebih sempurna lagi dalam menilai sisi positif-negatif dari keputusan yang diperoleh berdasarkan intuisi. Menurutnya, ada beberapa kelebihan yang dimiliki keputusan secara intuitif ini, misalnya pengambilan keputusan menjadi lebih mudah sebab dilakukan oleh satu pihak saja. Akan tetapi, menjadi sukar untuk menilai kebenarannya serta tidak menutup kemungkinan ada beberapa hal yang mungkin saja dilupakan sebab pengambilan keputusan tersebut hanya mengandalkan satu pihak saja.

Jika demikian, maka pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Bengkak tentu merupakan salah satu pengambilan keputusan yang mumtas atau sempurna, sebab selain didasari oleh intuisi pengasuh, pengambilan keputusannya juga berdasarkan pada fakta atau informasi yang

⁶ Syamsi, *Pengambilan Keputusan....*, 16.

⁷ Wahid, *Bunga Rampai ...*, 45.

sistematis dari masing-masing personil. Setiap anggota mempunyai tugas dan tanggung jawab yang harus dijalankan sehingga dituntut untuk dapat bertanggung jawab terhadap segala keputusan yang diambil. Hal ini dijelaskan oleh Salusu bahwa pendekatan organisasional dalam pengambilan keputusan merupakan aliran birokratik yang memberikan penekanan cukup besar pada arus dan jalannya pekerjaan dalam struktur organisasi.⁸ Pengambilan keputusan juga dilakukan secara individu dikarenakan hal mendesak dan darurat. Pendekatan individual dilakukan oleh pemimpin melalui pertimbangan tertentu. Pertimbangan tersebut yaitu tuntutan yang mendesak dalam pengambilan keputusan, sebab masalah yang dihadapi harus segera dituntaskan. Maka pimpinan dengan inisiatifnya sendiri sesuai dengan pengalaman dan pengetahuannya serta informasi yang diperoleh dari orang yang dianggap mampu memberikan data yang dapat dipercaya atau sanggup memberikan kontribusi terhadap penyelesaian masalah yang dihadapi. Pendekatan individual diimplementasikan dalam menggali informasi secara mendalam terhadap orang lain yang peduli akan perkembangan pondok pesantren. Pendekatan ini menurut Syamsi memiliki keaikan yaitu keputusan cepat diambil karena tidak perlu menunggu persetujuan dari personil yang lainnya, tidak terjadi perbedaan pendapat, keputusan yang diambil bisa sangat tepat apabila pengambil keputusan memiliki kemampuan yang tinggi. Namun ada pula kelemahannya yaitu setiap kemampuan pasti memiliki keterbatasan, keputusan yang terlalu cepat diambil dan tidak meminta nasihat orang lain

⁸ Salusu, *Pengambilan Keputusan Strategik*. (Jakarta: Grasindo, 2006), 51.

sering tidak sesuai harapan, dan apabila suatu keputusan yang dijalankan terjadi kesalahan akan menjadi beban bagi pengambil keputusan.⁹

B. Faktor-Faktor Yang Dapat Mempengaruhi Pengambilan Keputusan di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Bengkak Wongsorejo Banyuwangi

Berdasarkan analisis data terdapat beberapa faktor yang sangat mempengaruhi pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Bengkak Wongsorejo Banyuwangi baik faktor internal maupun faktor eksternal, faktor pendukung ataupun faktor penghambat. Adapun data yang diperoleh menjabarkan beberapa faktor sebagai berikut; 1) Tingkat pendidikan pengambil keputusan, 2) Tersedianya informasi perihal masalah yang sedang terjadi, 3) Pertimbangan dampak keputusan, dan 4) Efisiensi waktu.

Hal tersebut selaras dengan yang dikemukakan oleh Arroba yang mengatakan bahwa tingkat pendidikan pengambil keputusan sangat mempengaruhi hasil keputusan yang ditetapkannya.¹⁰ Tingkat efektivitas dan efisiensi hasil keputusan tentu sangat dipengaruhi oleh tingkat pendidikan dan pengetahuan yang miliki oleh manajer atau pimpinan. Selain Arroba, Syamsi juga berpendapat bahwa kepribadian serta kecakapan pengambil keputusan menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi keputusan yang akan diambil.¹¹ Dalam hal ini, Pondok Pesantren Miftahul Ulum Bengkak Wongsorejo Banyuwangi tidak diragukan lagi sebab hampir seluruh pengurus yang berwenang mengambil keputusan adalah sarjana. Bidang keilmuan yang

⁹ Syamsi, *Pengambilan...*, 43.

¹⁰ Arroba, *Decision Making*, 102.

¹¹ Syamsi, *Pengambilan...*, 52.

ditekuni juga beragam sehingga sangat memungkinkan untuk mengambil keputusan yang terbaik pada semua aspek berdasarkan pengetahuan dan pengalaman dari masing-masing anggota.

Selain kompetensi yang dimiliki oleh pengambil kebijakan, kejelasan informasi tentang masalah yang sedang dihadapi juga sangat berpengaruh dalam pengambilan keputusan selanjutnya. Menurut Arroba, salah satu faktor yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan adalah informasi yang diketahui perihal masalah yang dihadapi.¹² Untuk menggali informasi yang akurat pengasuh akan menyediakan ruang aspirasi dari semua pihak baik melalui pertemuan atau rapat maupun info-info yang didapat melalui group Whatsapp.

Kompetensi sumberdaya manusia dan kemampuan menganalisis situasi merupakan faktor yang mempengaruhi dalam pengambilan keputusan diponpes, dengan demikian diharapkan keputusan yang diambil merupakan keputusan yang tepat. Dalam menganalisis kesulitan di dalam situasi yang ada (*analyze the difficulties in the existing situation*) Hoy dan Miskel. Mengajukan tiga cara yaitu mengklasifikasikan masalah (*classify the problem*), mengumpulkan data (*collect data*) dan spesifikasi masalah (*specify problem*).¹³ Usulan tersebut sejurus dengan kondisi di ponpes Miftahul Ulum yang didukung dengan sumberdaya yang kompeten dan memiliki kemampuan dalam menganalisis situasi.

¹² Arroba, *Decision Making*.....,106.

¹³ Hoy dan Miskel, *Educational*331.

Dalam temuan penelitian juga dipaparkan bahwasanya dalam pengambilan keputusan baik pengasuh maupun pengurus bidang selalu memperhatikan tingkat kepentingan atau kemaslahatan bersama untuk meminimalisir dampak negatif. Tindakan ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Terry bahwa pengambil keputusan harus menghindari hal-hal yang berorientasi pada kepentingan individu, sebaliknya harus mengedepankan kepentingan bersama.

Namun demikian, seluruh bentuk pengambilan keputusan tentu memiliki dampak positif dan negatif. Beberapa alternatif yang ditawarkan tentu mempunyai kelebihan dan kelemahan masing-masing. Untuk itu perlu adanya analisa terlebih dahulu terhadap dampak dari keputusan yang akan diambil sebelum melegalkannya. Hal ini bertujuan agar semua pihak dapat melakukan langkah preventif terhadap dampak negatif pada keputusan yang akan diambil kemudian. Pondok Pesantren Miftahul Ulum Bengkak Wongsorejo Banyuwangi juga menerapkan hal serupa sebagaimana yang telah dipaparkan sebelumnya.

Menurut Terry, seluruh keputusan merupakan titik awal dari serangkaian kegiatan berikutnya.¹⁴ Oleh karena itu, keputusan yang diambil hendaklah diambil dengan hati-hati melalui perenungan yang mendalam dan tidak tergesa-gesa. Akan tetapi, pada kondisi terdesak pengambilan keputusan harus dilakukan sesingkat mungkin pada waktu yang tepat. Seperti halnya tindakan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Bengkak dalam kasus

¹⁴ Terry, *Principles...*, 68.

penanggulangan Covid-19. Dalam hal tersebut, pengasuh segera mengambil tindakan dalam waktu yang singkat dengan tetap memegang teguh asas musyawarah.

Dari pembahasan di atas dapat disimpulkan bahwa beberapa faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan di pondok pesantren sesuai dan selaras dengan pendapat beberapa ahli walaupun masih terdapat beberapa hal yang menjadi kendala dalam penerapannya.



BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Bengkak Wongsorejo Banyuwangi sebagai berikut:

1. Proses pengambilan keputusan di pondok pesantren Pondok Pesantren Miftahul Ulum Bengkak Wongsorejo Banyuwangi dimulai dari mengidentifikasi permasalahan atau berorientasi pada kebutuhan, berikutnya menganalisis permasalahan atau kebutuhan yang ditemui, langkah berikutnya adalah membuat dan memilih alternatif penyelesaian masalah, setelah menemukan sebuah alternatif barulah pihak yang bersangkutan menentukan sebuah keputusan untuk kemudian dilaksanakan dan diawasi dalam proses pelaksanaannya serta di evaluasi kegiatan pelaksanaan keputusan tersebut. Dalam proses pengambilan keputusan, keputusan yang diambil didasarkan pada nilai manfaat, mslahat, dan syariat. Individu yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan disesuaikan dengan kompetensi individu serta keenangan sesuai dengan struktur organisasi di pondok pesantren, kecuali kiyai sebagai pengasuh yang memiliki otoritas penuh terhadap pesantren. Sedagnkan pendekatan yang digunakan dalam pengambilan keputusan menggunkan pendekatan religius, pendekatan organisasional dan pendekatan individual.
2. Beberapa faktor yang sangat mempengaruhi pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Bengkak Wongsorejo Banyuwangi baik

faktor internal maupun faktor eksternal, faktor pendukung ataupun faktor penghambat. Adapun data yang diperoleh menjabarkan beberapa faktor sebagai berikut; tingkat pendidikan pengambil keputusan, tersedianya informasi perihal masalah yang sedang terjadi, pertimbangan dampak keputusan, dan efisiensi waktu.

B. Saran

Di akhir penyusunan tesis ini, peneliti ingin menyampaikan beberapa saran mengacu pada kesimpulan yang diungkapkan sebelumnya. Saran-saran berikut diharapkan dapat menjadi masukan yang baik bagi pondok pesantren khususnya dan bagi pembaca pada umumnya. Berikut adalah saran yang dapat kami sampaikan;

1. Kepada masing-masing personalia dalam struktur organisasi, khususnya kiai sebagai pimpinan/ pengasuh pondok pesantren untuk terus meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan dengan ketepatan mengidentifikasi masalah, membuat dan memilih alternatif terbaik, menetapkan keputusan, melaksanakan dan mengevaluasi keputusan yang ditetapkan.
2. Kepada masing-masing personalia dalam struktur organisasi, khususnya kiai sebagai pimpinan/ pengasuh pondok pesantren hendaknya mampu mengambil keputusan yang tepat pada waktu singkat apabila ditemukan masalah darurat.
3. Kepada peneliti lain di masa akan datang apabila melakukan penelitian dengan pokok pembahasan yang sama, maka peneliti berharap hasil penelitian ini dapat menjadi rujukan dan pengembangan ilmu pengetahuan.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Qur'an dan Terjemahnya Special for Woman*. Bandung: PT Sygma Examedia Arkanleema.
- Aziz, Abdul. 2019. *Partisipasi dalam Pengambilan Keputusan Pendidikan di Pondok Pesantren Nurul Huda Pakandangan Sumenep*. Tesis: UIN Sunan Ampel Surabaya,).
- Arroba, T. 2016. *Decision making by Chinese*. US. Journal of Social Psychology.
- Creswell, John W. 2007. *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches (Second Edition)*. California: Sage Publication.
- Dagun, M. Save. 2016. *Kamus Besar Ilmu Pengetahuan*. Jakarta : Lembaga Pengkajian Kebudayaan Nusantara (LPKN).
- Desmita. 2018. *Psikologi Perkembangan*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Fahmi, Irham. 2012. *Manajemen Pengambilan Keputusan*. Bandung: Alfabeta.
- Hariadi. 2015. *Evolusi Pesantren, Studi Kepemimpinan Kiai Berbasis Orientasi ESQ*. Yogyakarta: LKiS Yogyakarta.
- <http://hefnizeinstainjember.blogspot.com/2016/03/ulama-perempuan.html>
- Jr, Claude S. George. 2007. *Principles of Management*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited.
- Jalaluddin, Rakhmat. 2017. *Psikologi Komunikasi*. Bandung : Rosdakarya
- Kompri. 2018. *Manajemen dan Kepemimpinan Pondok Pesantren*, Jakarta: Prenadamedia Group.
- Ma'arif, Syamsul .2018. *Mekanisme Pengambilan Keputusan di Pondok Pesantren studi kasus di Sidogiri Pasuruan dan Darul Ulum Jombang*, laporan penelitian individual IAIN Sunan Ampel Surabaya.
- Manzilati, Asfi. 2017. *Metodologi Penelitian Kualitatif: Paradigma, Metode, dan Aplikasi*. Malang: Universitas Brawijaya Press.
- Miles, Matthew B., A. Michael Huberman, Johnny Saldana. 2014. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook (3rd ed)*. California: SAGE Publications.

- Moleong.2007.*Metode Penelitian Kualitatif*.Bandung: Rosdakarya.
- Mulyadi.2010.*Evaluasi Pendidikan: Pengembangan Model Evaluasi Pendidikan Agama di Sekolah*.Malang: UIN-Maliki Press.
- Nizar,Samsul. 2013.*Sejarah Sosial dan Dinamika Intelektual Pendidikan Islam di Nusantara*.Jakarta: Kencana.
- Nuha, Ulin. 2018 .*Pengambilan Keputusan pada Santri di Pondok Pesantren ANSHOFA Malang*.Tesis UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
- Putra,Nusa. 2012.*Metode Penelitian Kualitatif Pendidikan*.Jakarta: Raja Grafindo Perseda.
- Salusu.2006.*Pengambilan Keputusan Stratejik*.Jakarta: Grasindo. \
- Soebahar, Abd. Halim.2013.*Kebijakan Pendidikan Islam: dari Ordonasi Guru sampai UU Sisdiknas*.Jakarta: Rajawali Pers.
- Sugiyono.2013.*Metode Penelitian Pendidikan*.Bandung: Alfabeta.
- Suharsimi Arikunto.2006.*Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Teoritik* (Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Syafaruddin.2005.*Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*.Ciputat: Ciputat Press.
- Syamsi, Ibnu. 2015. *Pengambilan keputusan dan Sistem Informasi*.Jakarta : Bumi Aksara.
- Syamsi,Ibnu. 1989.*Pengambilan Keputusan (Decision Making)*.Jakarta:Bina Aksara.
- Takdir, Muhammad. 2018.*Modernisasi Kurikulum Pesantren*.Yogyakarta: IRCiSod.
- Tallo, Thelma J. 2008.*Business Organisation and Management*.New Delhi: McGraw-Hill Publishing Company Limited.
- Tim Penyusun IAIN Jember.2018.*Penulisan Karya Ilmiah Pasca Sarjana*.Jember: IAIN Jember Press
- Terry,George R. 1982.*Principles of Management*.Universitas Trisakti: Richard D. Irwin.

Zahroh, Aminatuz. *Pengambilan Kebijakan di Pesantren*. Tarbiyatuna: Jurnal Pendidikan Islam; vol. 12.

Zaenurrosyid, A..2017. *Dinamika Sosial dan Transformatif Kyai dan Pesantren Jawa Pesisir*. Jawa Tengah: CV. Mangku Bumi Media,.



Lampiran 1. Surat Pernyataan Keaslian Tulisan

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Nur Hidayati

NIM : 0849117035

Program : Magister (S2)

Program studi : Manajemen Pendidikan Islam

Alamat : Jl. Bendul Merisi Selatan III/68 Wonocolo Surabaya.

Judul Penelitian : Pengambilan Keputusan di Pondok Pesantren Miftahul Ulum
Bengkak Wongsorejo Banyuwangi.

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa dalam hasil penelitian ini benar-benar karya sendiri dan tidak terdapat unsur-unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat oleh orang lain, kecuali tertulis dikutip dalam naskah ini dengan berdasarkan kode etik ilmiah yang disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata hasil penelitian ini terbukti mengandung unsur-unsur penjiplakan dan ada klaim dari pihak lain maka saya bersedia untuk diproses sesuai perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari pihak manapun.

Surabaya, 12 Desember 2020

Saya yang menyatakan,



Nur Hidayati

0849117035

Lampiran 2. Surat Izin Penelitian



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER
PASCASARJANA**

Jl. Mataram No. 01 Mangli. Telp.(0331) 428104 Fax. (0331) 427005 Kode Pos: 68136
Website: www.iain-jember.ac.id Email: pps.iainjbr@gmail.com

No : B.1709/In.20/PP.00.9/PS/8/2020 19 Agustus 2020
Lampiran : -
Perihal : Permohonan Izin Penelitian untuk
Penyusunan Tugas Akhir Studi

Kepada Yth.
Pengasuh Pondok Pesantren Miftahul Ulum Bengkak Wongsorejo Banyuwangi
di-

tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan hormat, kami mengajukan permohonan izin penelitian di lembaga yang Bapak/Ibu pimpin untuk keperluan penyusunan Tugas Akhir Studi mahasiswa berikut ini:

Nama : Nur Hidayati
NIM : 0849117035
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Jenjang : S2
Judul : Pengambilan Keputusan di Pondok Pesantren
Miftahul Ulum Bengkak Wongsorejo
Banyuwangi
Pembimbing 1 : Dr. Hj. St. Miskhah, M.Ag.
Pembimbing 2 : Dr. H. Hepni, M.M.
Waktu Penelitian : ± 3 bulan (terhitung mulai tanggal di
terbitkannya surat ini)

Demikian permohonan ini, atas perhatian dan izinnya disampaikan terima kasih.
Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Direktur

Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar, M.A.
NIP. 196101041987031006

Lampiran 3. Surat Selesai Penelitian



YAYASAN PONDOK PESANTREN "MIFTAHUL ULUM" BENGKAK WONGSOREJO BANYUWANGI

E-mail : miful64@gmail.com Website : www.mifulbengkak.net

Sekretariat: Jl. Raya Situbondo 102 Bengkak Wongsorejo Banyuwangi 68453 ☎ 0816591559, 087755662627

Nomor : 363.01.453/YPP MU/XI/2020
Lampiran : 1 lampiran
Hal : Surat keterangan

Yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Moh. Hayatul Ikhsan, M.Pd.I
Jabatan : Pengasuh/ ketua yayasan
Unit Kerja : Yayasan Pondok Pesantren Miftahul Ulum
Alamat : Bengkak Wongsorejo Banyuwangi

Menerangkan dengan sebenarnya bahwa:

Nama : Nur Hidayati
Jenis kelamin : Perempuan
NIM : 0849417035
Jenjang : S2 (Pascasarjana)
Program studi : Manajemen Pendidikan Islam
Kampus : IAIN Jember

Benar-benar melakukan penelitian di Yayasan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Bengkak Wongsorejo Banyuwangi pada tanggal 28 Agustus 2020 sampai dengan 01 Nopember 2020 dalam rangka pelaksanaan penyelesaian tugas akhir pada program magister (S2) Prodi Manajemen Pendidikan Islam, IAIN Jember dengan judul penelitian "Pengambilan Keputusan di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Bengkak Wongsorejo Banyuwangi".

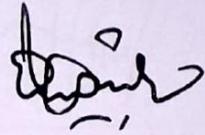
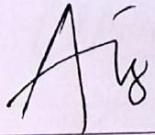
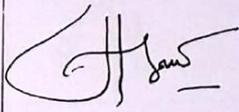
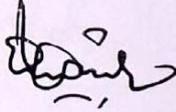
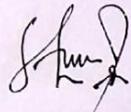
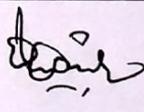
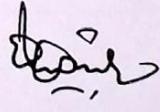
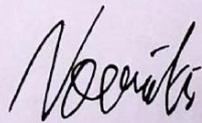
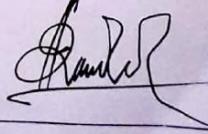
Demikian surat keterangan ini kami buat dengan sebenar-benarnya agar dapat dipergunakan dengan semestinya.

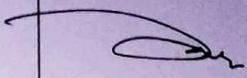
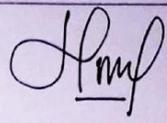
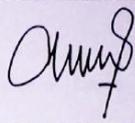
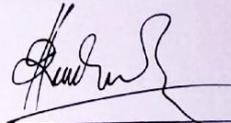
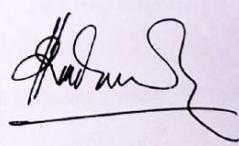
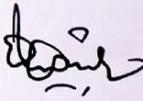
Banyuwangi, 01 Nopember 2020
Pengasuh



Moh. Hayatul Ikhsan, M.Pd.I

Lampiran 4. Jurnal Kegiatan Penelitian

Jurnal Kegiatan Penelitian				
No.	Waktu	Kegiatan	Subyek Penelitian	Tanda Tangan
1.	19 Agustus 2020	Surat ijin penelitian	Moh. Hayatul Ikhsan	
2.	31 Agustus 2020	Observasi rapat bulanan pengurus asrama putri Dokumentasi daftar hadir dan notulen rapat	Siti Nur Annisa	
3.	1 September 2020	Observasi rapat bulanan pengurus dan ketua kamar asrama putra Dokumentasi daftar hadir dan notulen rapat	Zainur Rofiqi	
4.	2 September 2020	Wawancara dengan pengasuh	Moh. Hayatul Ikhsan	
5.	8 September 2020	Dokumentasi Profil Pondok Pesantren Dokumentasi struktur organisasi, tata tertib, dan program kerja	Shira Adisa	
6.	14 September 2020	Observasi rapat evaluasi Pengurus Pesantren Tangguh dan Pengurus Gugus Tugas Covid	Moh. Hayatul Ikhsan	
7.	16 September 2020	Rapat pengasuh bersama wali santri	Moh. Hayatul Ikhsan	
8.	28 September 2020	Wawancara dengan Kabag.Asrama	Nur Mahmudah	
9.	29 September 2020	Dokumentasi rapat pengurus dan notulen rapat bersama Kabid. Kepesantrenan	Hariyanto	

10.	6 Oktober 2020	Wawancara dengan Majelis Keluarga Pengasuh	Umi Nadhiroh	
11.	10 Oktober 2020	Wawancara dengan wali santri putra	Sudarsono	
12.	13 Oktober 2020	Wawancara dengan wali santri putri	Laela	
13.	19 Oktober 2020	Wawancara dengan Ketua Asrama Putri	Siti Nur Annisa	
14.	20 Oktober 2020	Wawancara dengan Kabid. Kepesantrenan	Hariyanto	
15.	30 Oktober 2020	Dokumentasi daftar hadir rapat evaluasi pengurus Dokumentasi Grup WhatsApp wali santri dan Grup WhatsApp Pengurus Pesantren Tanggu	Hariyanto	
16.	1 November 2020	Surat selesai penelitian	Moh. Hayatul Ikhsan	

Banyuwangi, 1 November 2020

Pengasuh,



K.H. Moh. Hayatul Ikhsan, M.Pd.I

Lampiran 5. Pedoman Penelitian

PEDOMAN OBSERVASI

1. Forum rapat atau musyawarah
2. Proses jalannya musyawarah
3. Proses pengambilan keputusan
4. Proses rapat evaluasi setelah keputusan dijalankan

PEDOMAN WAWANCARA

Wawancara kepada Pengasuh/Kiai

1. Bagaimana partisipasi anda sebagai pengasuh dalam proses pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Bengkak?
2. Bagaimana cara menentukan keputusan apabila permasalahan yang ditemukan tidak mempunyai informasi yang pasti?
3. Apakah semua keputusan yang diambil dapat terlaksana dengan maksimal dalam kegiatan?
4. Upaya apa yang dilakukan jika alternatif pengambilan keputusan mempunyai konsekuensi dalam penanganan masalah yang dihadapi?
5. Bagaimana pelaksanaan pengambilan keputusan jika tidak berjalan lancar sebagaimana mestinya?
6. Apa saja kendala yang dialami ketika mengambil keputusan?
7. Pernahkah terjadi konflik dalam pengambilan keputusan?
8. Bagaimana kedudukan Bu Nyai dalam pengambilan keputusan?
9. Bagaimana model pengambilan keputusan di pondok pesantren ini?
10. Apakah pengambilan keputusan dilakukan dengan cara musyawarah? Jika iya, siapa saja yang dilibatkan?

Wawancara kepada Bu Nyai

1. Bagaimana sikap pengasuh ketika mengambil keputusan? Dasar apa yang digunakan dalam pertimbangan pengambilan keputusan?
2. Pernahkah pengasuh mengambil keputusan sendiri dalam hal-hal tertentu tanpa melalui musyawarah? Bagaimana contohnya?
3. Bagaimana sikap pengasuh apabila dalam sebuah rapat terdapat banyak alternatif solusi yang diperoleh?
4. Apa yang anda lakukan dalam membantu pengasuh untuk menganalisa keputusan yang sudah dimusyawarahkan sebelumnya?
5. Bagaimana tindakan anda jika keputusan yang telah dimusyawarahkan tidak dapat terlaksana?
6. Bagaimana posisi anda sebagai bu nyai dalam pengambilan keputusan?
7. Apakah pengambilan keputusan dilakukan dengan cara musyawarah? Jika iya, siapa saja yang dilibatkan?

Wawancara Wali Santri

1. Bagaimana partisipasi anda dalam pengambilan keputusan di pondok pesantren Miftahul Ulum Bengkak?
2. Bagaimana cara wali santri memberi saran terhadap keputusan oleh pengasuh?
3. Bagaimana proses pengambilan keputusan oleh pengasuh, adakah alternatif yang diperoleh dari musyawarah?
4. Upaya apa yang dilakukan anda jika dilibatkan dalam rapat untuk mengatasi masalah yang terjadi maupun yang belum terjadi?
5. Apakah di Pondok Pesantren Miftahul Ulum ada rapat rutin yang melibatkan wali santri?
6. Kendala apa yang dihadapi dalam proses pengambilan keputusan?

PEDOMAN DOKUMENTASI

1. Notulen rapat
2. Catatan harian
3. Laporan resmi
4. Foto/Gambar proses rapat
5. Hasil keputusan rapat

IAIN JEMBER

Wawancara Pengurus

1. Adakah partisipasi anda dalam pengambilan keputusan di pondok pesantren Miftahul Ulum Bengkak?
2. Bagaimana sikap pengasuh ketika mengambil keputusan? Dasar apa yang digunakan dalam pertimbangan pengambilan keputusan?
3. Pernahkah pengasuh mengambil keputusan sendiri dalam hal-hal tertentu tanpa melalui musyawarah? Bagaimana contohnya?
4. Bagaimana sikap pengasuh apabila dalam sebuah rapat terdapat banyak alternatif solusi yang diperoleh?
5. Apa yang anda lakukan dalam membantu pengasuh untuk melaksanakan keputusan yang sudah dimusyawarahkan sebelumnya?
6. Kendala apa saja yang terjadi dalam melaksanakan keputusan yang sudah ditetapkan?
7. Bagaimana tindakan anda jika keputusan yang telah dimusyawarahkan tidak dapat terlaksana?
8. Apakah ada rapat rutin yang melibatkan pengurus pesantren?

IAIN JEMBER

Wawancara Majelis Keluarga

1. Adakah partisipasi anda dalam pengambilan keputusan di pondok pesantren Miftahul Ulum Bengkak?
2. Bagaimana sikap pengasuh ketika mengambil keputusan? Dasar apa yang digunakan dalam pertimbangan pengambilan keputusan?
3. Apa yang anda lakukan dalam membantu pengasuh untuk menganalisa keputusan terhadap suatu permasalahan yang sedang terjadi maupun belum terjadi?
4. Upaya apa yang dilakukan pengasuh jika alternatif pengambilan keputusan mempunyai konsekuensi dalam penanganan masalah yang dihadapi?

PEDOMAN DOKUMENTASI

IAIN JEMBER

Lampiran 6. Dokumentasi



Dokumentasi penerimaan hadiah sebagai terbaik III dalam rangka penanggulangan Covid-19 di pondok pesantren se-Banyuwangi

IAIN JEMBER

Rapat Bulanan		31 Agustus 2020
1. Hasmata Zahrah	wakil ketua	
2. Shira Azzah A	sekretaris	
3. Jena Sapti	Bendahara	
4. Ruziyah Alvi	pendidikan	
5. Isis Rohani	pendidikan	
6. Fajri Nabila	ubudiah	
7. Aqfa Maulidiyah	ubudiah	
8. Nur Anisah	keamanan	
9. Khairiyah Ufa	keamanan	
10. Madinatul M.	kebersihan	
11. Nur Maisisifa	kebersihan	
12. Halia Umriyah	keSEHATAN	
13. Fara dila M.	keSEHATAN	
14. Dita Ika S.	SARPRAS	
15. Puja Dewri K.	humas	

Daftar Hadir Rapat pengurus 31 Agustus 2020

IAIN JEMBER

Rapat Bulanan

MC : Siti Masruroh
Notulen : Atika Nadia Kamila

Rabu, 31 Agustus 2020

PENDIDIKAN

- Jam belajar kembali aktif setelah khatmil quran (jam mundur / kondisional) tidak terlaksana pengurus pendidikan ta'zir mengaji surat munjiyat
- Mengaji kitab tidak boleh izin dengan alasan apapun.
- Tidak ada keringanan untuk kelas akhir yang bimbel untuk ngaji kitab
- Khatibah tidak ada kata bidak s'q'p dan lirik, kecuali ada intruksi dari Pendidikan
- Mading apabila telat mengisi sampai jangka waktu lebih hari didenda 2x lipat
- Asbas, ~~tidak~~ komunikasi dengan bahasa asing. Di'tazir sekamar berdiri setelah sholat jamaah magrib $\frac{1}{4}$ selesai do'a. Hingga menerapkan kembali bahasa asingnya
- Al-Miftah tidak berjalan karena kurangnya minat santri

UBUDIYAH (Pj. Khalifahur R., Sinta Safitri, Siti Nur Annisa')

- Materi Ubudiyah (malam Ahad) dibagi antara yg baru dan yang lama
- Praktek sholat dibagi 2 kelompok
- Tartil ba'dha magrib dijadikan satu, muallim Ucah Kholiyatul Ulfa
- Shaf sholat tidak diisi dan tidak ikut wiridan diberdirikan serta tidak membawa bacaan & tarbiyah
- Telat jamaah sholat 5 waktu berdiri sampai do'a \rightarrow 1, 2 rakaat & dan tidak berjamaah \rightarrow sampai kegiatan selesai
- Setelah salam pengabsenan kecuali magrib & subuh setelah bacaan, $لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ$
- Tidak ada keringanan untuk anak PSE
- Ngaji sore
- Tahajjud lebih ditekankan, 2 salam.

KEAMANAN

- Ngontrol kegiatan kurang aktif semua kegiatan
- Santri wajib makan di dapur ketika pagi. Apabila ditemukan molen dishodagohikan kepada yang "sakit"
- Dilarang makan ~~di~~ di depan ~~rumah~~ untuk nadhira tepak makan dibawa ke sekolah
- Rambut, iket, kaos kaki banyak yang tidak pakai (diniyah)
- Santri ~~gany~~ tidak boleh mengajak teman ketika tikanan
- Pegang HP saat di'kinim tidak boleh ~~dan~~ (mengoperasikan) FB, Youtube, IG
- Kepentingan santri HP Asrama.
- ~~Keluar~~ Keluar gerbang pakai iket

Notulen rapat pengurus 31 Agustus 2020

- Baju yang menempel (membungkus) dilarang dipakai juga Baju yang ada Ban-Banan yang di pantat tidak boleh juga kecuali jeket tapi tidak boleh dideret
- Seragam dari Baju biasa di bawah pantat dan tidak boleh ketat (dipernak ke penjilat)
- Bulan depan harus berubah (Februari) Baju tidak boleh lebih dari 5
- Malam Sabtu periksa baju seragam
- Makenah yang terlalu banyak warna selain putih tidak diperbolehkan dipakai (Abuya Fawaz) karena Almh. Nyai H& Ramlah tidak kasokan.
- Lain mahrom

Amella & Fajar melanggar memberi jempur

• Sitiya & Rizki melanggar memberi Akun

Hilda & Nanda melanggar memberi Akun

Diska surat

Wilda & Rizki ~~melanggar~~ melanggar berbicara

AHikmah & Aldi F. kode melihat

Dina & Jamali Apel nyapa setiap kali ketemu

Linda F & Rendixanto kode-kodean / Berbicara "Depan kelas & depan lab"

Windarti & Nanda Berbicara di tulis

Windayati & Hamzah ~~Berbicara~~ kakak adik

Abel & Abdul Berbicara (Nadya Labiba menemani)

Rahma & Inul Berbicara

Arqoi & Joko Berbicara

Nabila & Zainullah kode, bicara, (lewat dhatem)

Ana & Aqim kode, bicara, (lewat dhatem) & Ngaji kitab

Nanda & Faiz (Anqoi mbuk mbukan)

Sila & Ainsil Berbicara (Sayang vs sayang)

✓ Kholif & Halil Apel (Alek vs kakak)

Eka Mutyuri & Zainur Kode (Alek vs kakak)

• Apabila satusanti melanggar maka akan shukum satu kelas.

- Berbahasa halus, urak-urakan, tidak tahu adab bukan bersih-bersih

- Tidak boleh bertaslim dengan Ustad muda, (ngatem)

- ~~Ber~~ selain mahrom dilarang berbicara kecuali di kelas alasan mendesak karena pelajaran

- Tidur di kamar orang lain semisal tidak cukup tidur di luar kamar kalau hujan

• kembalikan 3 pengurus

- Jam aktif sekolah masuk asrama, satu kamar shukuan

- Sambi berhias berlebihan (lipetick, maskara, eyeliner) dilarang

- Tak boleh ke budien kecuali sekolah

* - berhiasan 3 cin-cin

KEBERSIHAN

- Tidak pilih pilih sampah, sampah tidak ditutup dan sampah berterakan
- ~~Korok~~ Tepak naman tidak dikorok dibuang ke kamar masing-masing
- Sandal tidak ditata rapi dibuang ke kamar masing-masing (buang ke kamar)
- Sidal kamar tidak terlaksana
- Tidak boleh cuci tangan & kaki di keran selang
- Piket musthalla setelah turun tetap piket bagian samping
- v - Malam Sabtu baju yang tidak diben nama, diberi
- Baju yang digantung di atas tempat sabun ketika tidak hujan akan di buang ke bawah (di sita)
- Banyak santri yang buang sampah di depan kamar
- Koran sampah, sampah dikorok (Setiap hari)
- Makan tidak boleh ada sisa nasi, paberreh
- Kran banyak yang lepas
- * - Tidak boleh ada sampah nasi berceceran, maka perkomar akan dibuangi sampah nasi (ke luar kamar membersihkan)
- Semua baju santri wajib diben nama dengan tujuan tidak tercurar

KESEHATAN

- Santri yang sakit wajib di poskestren & tidak dilayani membeli surat apabila tidak di bawa ke poskestren
- ~~hanya~~ Hanya Ketua kamar yang boleh ~~ke luar~~ mengirim anaknya yang sakit & mengantar, serta keperluan anaknya. (Sendirian)
- Sebelum berangkat setelah mengirim ^{nasib} dan setelah jamaah dhukur mengirim & menjenguk, sore mengantarkan nasi (sebelum magrib)
- ~~Hari~~ ~~ke~~ lebih dari 3 hari ditelponkan walinya.
- * Jika ada Santri yang sakit ketua kamar yang menjenguk yg berturut
1. makan 2. minum dan mengurus keperluan yg sakit (keuati ke sakit)

SARPRAS

- Lampu serot & kamar mandi
- Mic musthalla
- Gembok
- Depan AI → konsultasi ke Umrik
- Pengecil Parkir Memperbaiki OSOR pasang pintu
- Jauh alang sampah plastik di perdas
- buat serapan air

HUMAS

- Menerapkan 5S kepada siapapun kecuali (ain mahrom)
- cara menyambut tamu, cara menghidangkan makanan
- baksos: 1. Pal 4 2. besek ~~lape~~ → baculani (bulan 2 dan 3)

Daftar Hadir Rapat bersama Kabid Kependidikan

29 September 2020

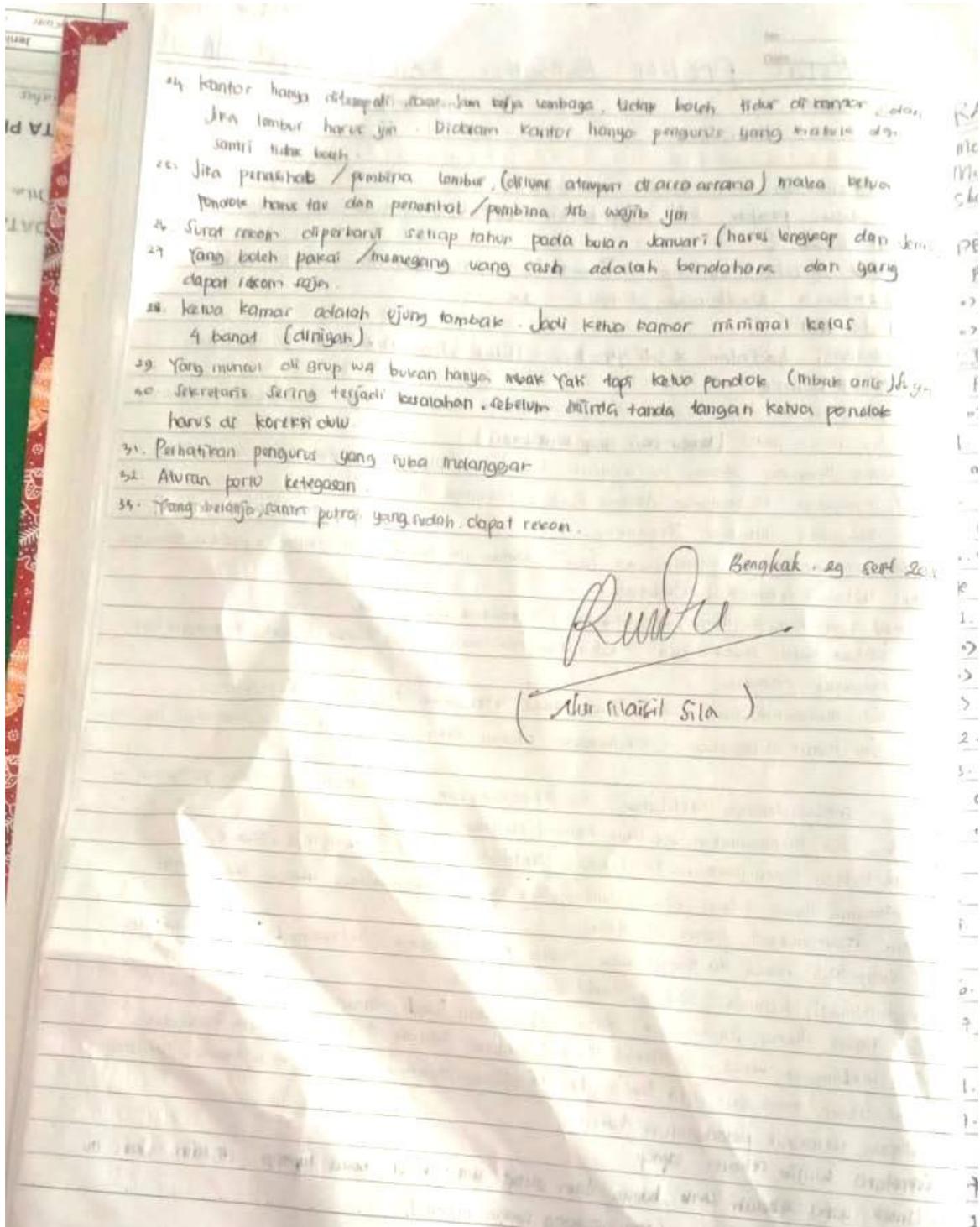
No	Nama	Jabatan	TTD
1.	KH. Moh. Hayatul Ikhran, M.Pd.I	Pengarah	1.
2.	Rizki HJ. Nur Mahmudah, S.Ag.	Kabag Asri	2.
3.	Hartanto, S. Pd. I	Kabid Kependidikan	3.
4.	Kholifatul Rosyidah, S. Pd	Pembina	4.
5.	Ayu Kurniati	Pembina	5.
6.	St. Zubairah	Pembina	6.
7.	Astuti Maimunah	Pembina	7. IZIN
8.	St. Nur Annisa'	Ketua	8.
10.	Hasanatus Zakiyah	wakil ketua	10.
11.	Sisca Adisa Aziz	sekretaris	11.
12.	Siska Sofikri	Bendahara	12. Sitas
13.	Ragiyah ALVI. Nur Rohmani	Pendidikan	13.
14.	St. Raihani	Pendidikan	14.
15.	Fabrin Nabila	Ubudiyah	15.
16.	Aiesha Maulidia	ubudiyah	16.
17.	Khawiyatul Ulfa	keamanan	17.
18.	Nur Aisyah	keamanan	18.
19.	Madiaatul Munawwarah.	kebersihan	19.
20.	Nur Maisyida.	kebersihan	20.

Daftar Hadir rapat pengurus (29 September 2020)

Rapat Proker Bersama KABID. Kepesantrenan

- MC. Abul wafi
Mubahasah: Ust. Harizanto
notulen: Alur ma'arif sila
1. Ketikan (Penotisan) diperbaiki kembali
 2. Kalimat dalam proker KK diperbaiki kembali, menggunakan bahasa tulisan
 - a. Jabat Ujud (
 1. Tidur di bilik masing-masing? → harus menggunakan kata baku
 2. Membaca Nashoman ditulis 2x
 - b. Jabat Nur (
 1. Evaluasi hafalan x di proker tidak dicantumkan y hafalan vocab bulang.
- Untuk yang aktif di via Medsos adalah pengurus aktif & untuk penasehat/pembimbing sudah tidak boleh aktif (keluar dari grup wali santri)
- Tugas utama pengurus asrama itu adalah Musrifah (Wakil/Pengasuh Asrama) yang mewakili pengasuh & pengurus Asrama pondok pesantren MU.
- Jangan menyalah gunakan iktewenang.
- Jika pengurus melanggar pelanggaran kecil/besar itu sudah tak pantas dijadikan pemimpin.
- Jangan terlalu merangkap jabatan.
- Pengurus yang baik itu harus menumbuhkan perbuatan yang baik.
- Ketua kamar harus melakukan pendekatan individual yang harus banyak berkomunikasi dengan pengurus Asrama
- Harus bisa mengkondisikan santri tidak takut ke pengurus tapi takut ke peraturan.
- Aturan itu harus ditegaskan (melaksanakan aturan sebagaimana biasa) pengurus itu santri.
- Rekom sesuai dengan kebutuhan ex: penggunaan w/ kebutuhan kuliah, ya hanya kuliah, jika menggunakan yg lain berarti melanggar.
- Tidak boleh meminjamkan hp kepada santri yang lain / no bar, nge-game.
- Hp Asrama harus selalu ada dikantor, digunakan berkomunikasi dengan wali santri
- Untuk komunikasi harus dijadwal
- Di grup wali santri itu harus ada ketua & hp Asrama, w/ yang lain dikeluarkan.
- Berkoordinasi kepada Kabag, kabit dan pengasuh
- Setiap rapat harus lengkap & yang bertanggung jawab harus ditulis.
- Yang melanggar berat di sanksi agabdi dhalam selama 1 minggu secara berurutan.
- Santri harus membaca Tata Tertib dan diwajibkan mempunyai teks fatih beserta sanksi
- Bullying termasuk pelanggaran berat
- Sekretaris wajib rekom laptop
- Untuk yang sekolah smk, hanya jam aktif yang boleh buka laptop, di lain jam termasuk pelanggaran (kecuali yang sudah rekom).

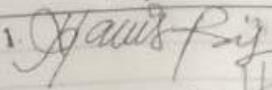
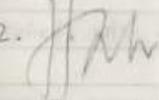
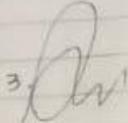
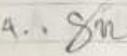
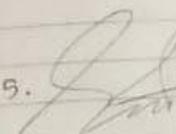
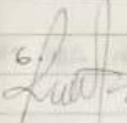
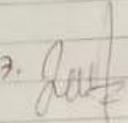
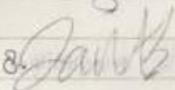
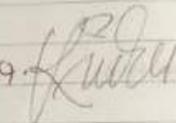
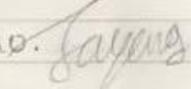
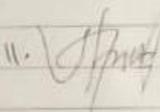
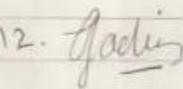
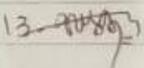
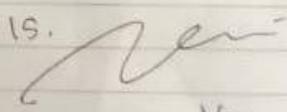
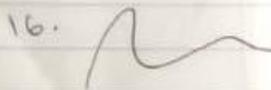
Notulen rapat pengurus 29 September 2020



Notulen rapat pengurus 29 September 2020

Rapat evaluasi program kerja

30 oktober 2020

NO.	NAMA	Jabatan	TTD
1.	SITI NUR ANNISA		1. 
2.	HASANATUS ZAKIYAH		2. 
3.	SHIRA ADISA AZIZ		3. 
4.	SINTA SAFITRI		4. 
5.	RIZQIYAH AIVI N.R		5. 
6.	SITI ROHANI		6. 
7.	FAJRIN NABILA		7. 
8.	AIEPA MAULIDIYAH		8. 
9.	KHOIRIYATUL ULFA		9. 
10.	MUR AISYAH		10. 
11.	MADINATUL MUNA		11. 
12.	MUR MAISILSILA		12. 
13.	FARA DISA N.N		13. 
14.	NAILA UMNIYAH		14. 
15.	PUJA DEWI KARISMA		15. 
16.	DITA IKA SAFITRI		16. 

Daftar hadir rapat pengurus 30 Oktober 2020

Program kerja

* KETUA

1. Mengadakan rapat awal bulan khusus pengurus tanggal 1,
Mengadakan rapat awal bulan khusus ketua kamar tanggal 2. (Pengurus inti)
2. Mengadakan tausiah setiap bulan setiap dari majelis keluarga pengurus
3. Rapat ⑬ jika berbenturan dengan acara maka boleh di undur ke tanggal berikutnya
4. Semua Program tetap
5. Membuat kalender kepengurusan.

* WAKIL

1. Program tetap.

* SEKRETARIS

1. Anggarkan beli flasdisk untuk file-file kepengurusan.
2. Jika ada acara di foto, jika ada surat di simpan untuk dokumentasi.
3. Semua kabit melapor ke sekretaris.

* Bendahara

1. Mengusahakan terkumpulnya dana Organisasi
2. Dalam hal menggunakan uang harus sepongatahuan ketua dan Pembina.
3. L'arah dan spp tiap bulan paling lambat tanggal 10.
- 4.

* Pendidikan

1. Mengonfirmasi Mrs. Nunung dan Mrs. Robrah untuk kamar bathara asing.
2. Berdiri di depan saat melanggar berat. Berdiri di belakang untuk melanggar ringan. Berdiri sampai kegiatan selesai.
3. Jam belajar di koordinasikan oleh ketua kamar.
4. Jam belajar dibatasi sampai jam setengah 10, tapi kalo memang niat belajar, jam 1 bangun untuk lanjut belajar.
5. Memperlakukan santri tahfidz sama dengan santri biasa (dalam kegiatan)
6. Hibahan malam Jumat berdurasi minimal 5 menit dan maksimal

PAPERLINE

Notulen rapat pengurus 30 Oktober 2020

7 menit. Jika ada yang tidak siap dan belum mampu (ingat kemampuan) maka bersanksi menulis istighfar 50 kali. Jika ada yang mampu tapi tidak maju, maka diberi sanksi menulis istighfar 100 kali.

7. Memberi asbes bering di belakang MA / barat Jeding untuk Sampiran khusus saat hujan.
8. Mengatipkan kembali ekstra dipondok (seperti Al-miftah, kaurgrafi, menulis Takabirah, tatakurans, Menjahit Tataras).
9. Jam 9 sampai setengah 10 ini khusus jam belajar tahfidz (semua buku pelajaran, buku tahfidz dan al-Quran wajib dibawa sore hari sebelum jam ngaji sore).

* UBAHDIRAH

1. Mengatur Jadwal Mingguan.
 - ↳ malam minggu shalat hajat dan dzikir Jama'i
 - ↳ malam Selasa shalat tasbeih dua salam.
2. Pelemparan menulis basmalah 33 kali.
3. Wajib menertipkan shalat Jama'ah. Adzan harus ada di mushalla / masjid.
4. Wajib memaknai murenah saat ngaji kitab. Jika melanggar disanksi menulis basmalah 33 kali.
5. Daboleh pinjam murenah ke santri lain. Saat selesai berjamaah dan wiridan masih berlangsung.
6. Saat dhuhur dan ashar dzikirannya diulang 3 kali. Saat maghrib dzikirannya cukup diulang satu atau dua kali.
7. Jam 4 sore wajib dzikir ashar bagi yang sudah lulus sekolah MADIA dan tidak perlu menunggu santri yang belum pulang.
8. Tidak boleh turun untuk piket dhahem (saat subuh) kecuali dipanggil umy. dan tidak boleh turun jika Pembacaan Hadad (saat sore hari) belum selesai. Himpunkan yang piket dhahem.
9. Wajib ada di mushallah saat adzan. Jika yang haid langsung mengambil wudhu.
10. Kipas khusus untuk Imam Yang haid maupun tidak, wajib memajukan sop.
11. mengontrol tasbeih dan bacaan serta tidak boleh dititipkan pada santri lain. Jika melanggar berdiri di belakang.
12. Untuk kegiatan seri, menghubungi ust. Amani dan yang tahfidz ke umy Ceina.
13. Membaca surah Al-kahfi di hari Jumat dan lainnya berhadapan.

15. Mengunci gudang sampah
16. Wajib berhadiah hair, jika tidak seragam dikeum

* KEBERSIHAN

1. Tidak piket sore maka disangsi membersihkan lingkungan arrama pada hari berikutnya.
2. Mengontrol santri yang memiliki tugas piket.
3. Mengontrol air dan lampu Jeding saat malam hari mau tidur.
4. Jika kamar yang bertugas lupa / tidak mematikan air dan lampu, maka membersihkan wc.
4. Bagi yang piket / on di bagian bawah kampain maka rumput harus dicabut dan lumutnya di kerik / ditutupi pasir.
5. Mengeksp dan memelihara alat kebersihan.
6. Jika yang yang merusak alat kebersihan maka wajib mengganti.
7. Mengikat baju yang kering setiap hari (18.00 wib)
8. Mengadakan lomba kebersihan kamar setiap Jumat dan mengumumkan juju kunci setiap bulannya.
9. Pakaian yang dijemur di campolan kawat / Mi, wajib di hanger, jika tidak di hanger akan di antar ke kamarnya atau disita atau di buang.
10. Mengumpulkan keva kamar dan menyituh keva kamar untuk memilah pilah baju anak buah di bakrusan setiap bulan.

* KESEHATAN

1. Menyediakan Obat lengkap.
2. Mengontrol santri yang sakit waktu subuh setelah membaca waziah.
3. Merawat dan melayani santri yang sakit di temani keva kamar.
4. Ditorang tidur dibawah Jam 9 pagi
5. Membawa santri yang sakit ke puskesmas, jika tidak mau santri wajib mengikuti kegiatan.
6. Mengadakan sks yang diperbolehkan pulang.

* SARPRAS

1. Jika merusak sarana dan prasarana pesantren maka akan di sanksi mengganti barang tsb 2 x lipat.
2. Mengamankan dan merapikan semua sarana dan prasarana.
3. Selalu mengontrol dan membersihkan gudang.

* HUMAS

1. Program kerja tetap.
2. Mengutamakan pengurus jika ada yang mengundang di acara-acara kecuali santri yang di minta / dipilih sendiri oleh yang mengundang.

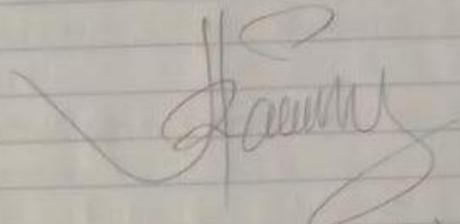
o) IMA harus ikut kegiatan dan tidur di kamar terpisah.

o) Aula mini hanya Sheila dan Awi

o) Uud tidak boleh pegang hp. Waktunya [Minggu] x.

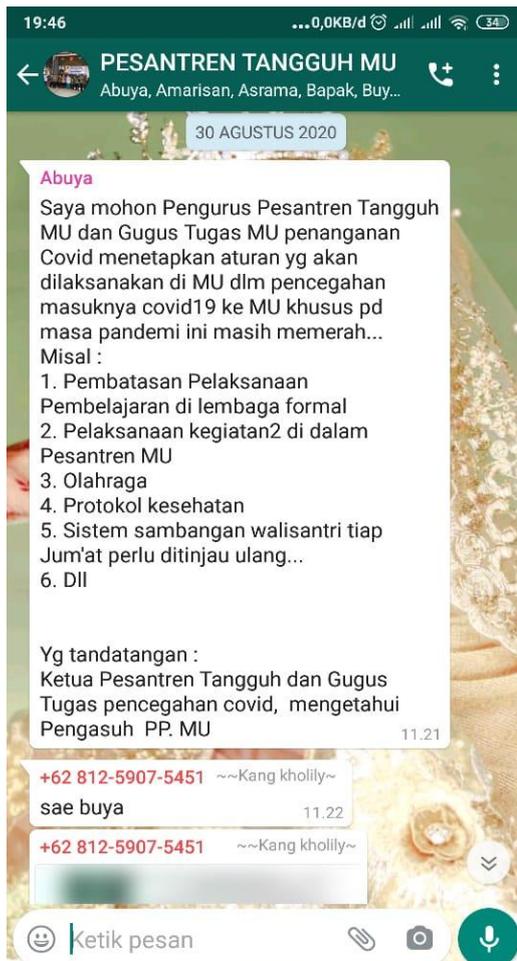
o) Hp asrama melaporkan kegiatan setiap hari di fb. Humas.

o) Membuat taman di lingkungan Asrama.



(Siti Nur Anisa)

IAIN JEMBER



Himbauan Awal Pengasuh : undangan langsung Via WhatsApp. Anggota yang dimasukkan group, otomatis menjadi pengurus pesantren tangguh.



Grup wali santri putri: hasil rapat evaluasi disebarakan melalui WhatsApp Group

Lampiran 8. Kegiatan Observasi Musyawarah



Rapat pengurus asrama putri 31 Agustus 2020



Rapat Pengurus Pesantren Tangguh 14 September 2020

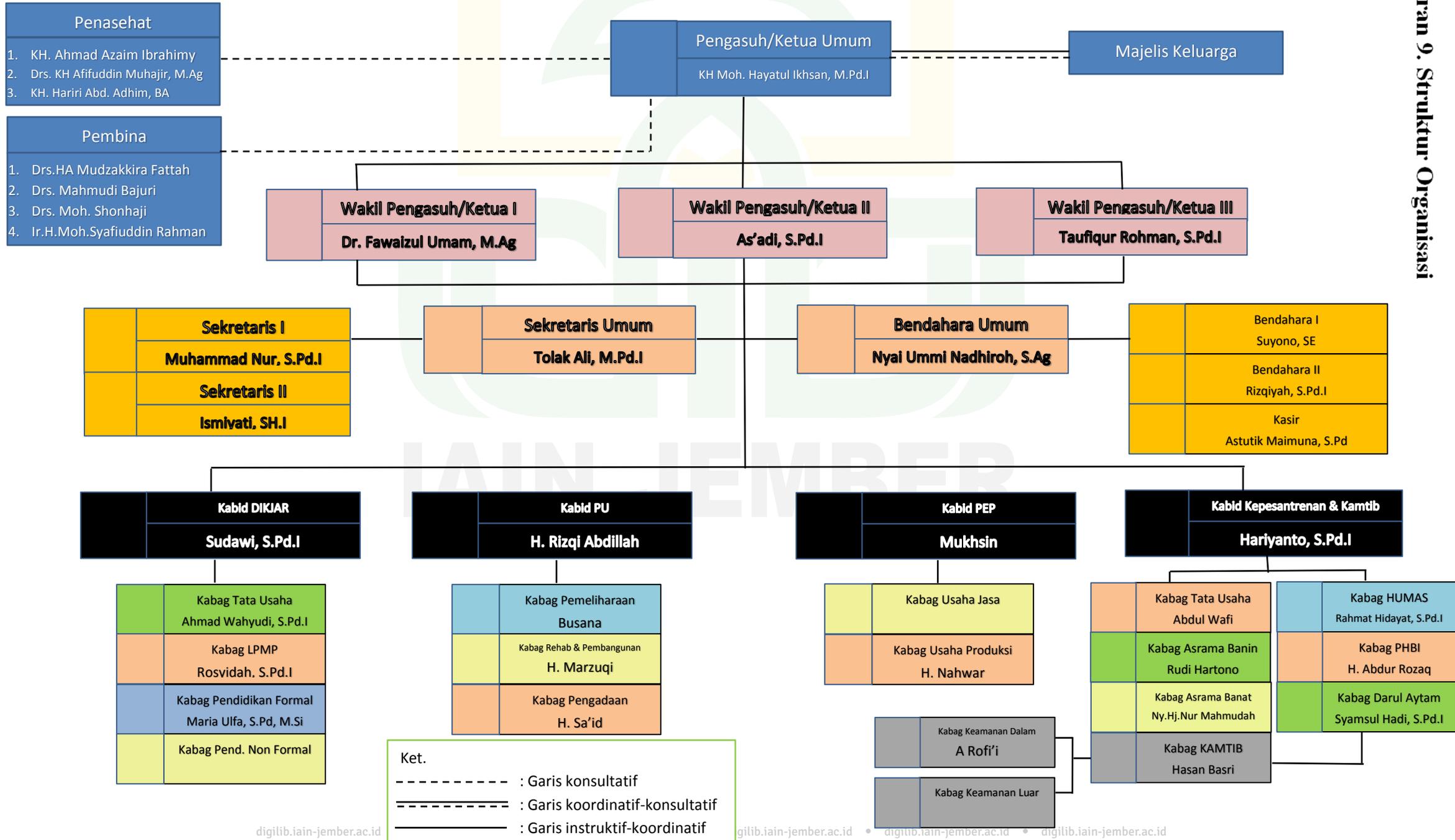


Rapat pengasuh bersama wali santri 16 September 2020



Rapat pengurus dan ketua kamar asrama putra 1 September 2020

STRUKTUR ORGANISASI
PENGURUS YAYASAN PONDOK PESANTREN MIFTAHUL ULUM
BENGKAK WONGSOREJO BANYUWANGI
MASA KHIDMAH 2016 2021



Lampiran 10. Hasil Rapat Evaluasi



YAYASAN PONDOK PESANTREN "MIFTAHUL ULUM"

Bengkak Wongsorejo Banyuwangi

E-mail : miful64@gmail.com website: www.mifulbengkak.net

Sekretariat : Jl. Raya Situbondo No.102 Bengkak Wongsorejo Banyuwangi 68453 Telp. 0816591559,087755662627

BERITA ACARA RAPAT

Pengurus Pesantren Tangguh dan Pengurus Gugus Tugas Covid -19

Pada hari ini **Senin** tanggal **14** bulan **September** tahun **2020** telah dilaksanakan rapat bertempat di **Aula Miftahul Ulum** yang dihadiri oleh **Majelis Keluarga, Pengurus Pesantren Tangguh dan Pengurus Asrama Miftahul Ulum.**

Adapun agenda rapat sebagaimana berikut:

1. Silaturrohim
2. Evaluasi Penanggulangan Covid
3. Dan lain - lain

Berikut hasil musyawarah tersebut menetapkan:

1. YPPMU dalam meningkatkan pengawasan satgas Covid-19 selama 2 minggu berjalan dengan baik
2. Protokol *dhikanan* mulai tanggal 18 September 2020
 - 1) Wali santri diperkenankan menemui santri dengan syarat dan ketentuan yang ditetapkan.
 - 2) Adapun waktu mengunjungi santri :
 - Putra : PINTU gerbang di buka pada pukul 07.00 WIB. Santri menemui wali nya pada pukul 07.30 – 09.30 WIB. Adapun tempat di depan kelas SMK dan MI
 - Putri : PINTU gerbang di buka pada pukul 13.00 WIB. Santri menemui wali nya pada pukul 13.30 – 15.30 WIB. Adapun tempat di depan kelas SMK dan MI
 - Bagi santri yang memiliki saudara kandung perempuan, maka waktu kunjungan mengikuti *dhikanan* pagi pukul 07.30 – 09.30. Adapun tempat di teras Dhalem majelis keluarga
 - 3) Semua wali santri waktu mengunjungi harus mengikuti arahan pengurus serta mematuhi protokol kesehatan.
 - 4) Untuk parkir kendaraan roda dua di halaman MI Miftahul Ulum. Sedangkan parkir kendaraan roda empat di halaman Masjid Nurul Ulum.
 - 5) Selanjutnya *dhikanan* dijadwalkan 2 pekan sekali, dengan batas pengunjung max 3 orang/santri .
 - 6) Uang saku bisa dikirim via transfer ke rekening santri masing-masing atau transaksi di luar atau boleh menemui petugas di pintu gerbang (harus konfirmasi sebelumnya)
3. Bagi tamu yang hendak berkunjung ke pengasuh harus mematuhi protokol kesehatan
4. Pembelajaran di lembaga dilaksanakan secara luring atau tatap muka terbatas. Santri kalong tetap masuk di kelas luar/tidak masuk ke pesantren. sedangkan santri kalong (madin) tetap masuk sesuai protokol kesehatan, kecuali sifir. adapun santri yang mengajar di khususnya untuk mengajar di dalam area komplek pesantren.
5. Santri yang melaporkan keluhan sakitnya pada ketua kamar akan ditangani oleh santri husada Az – Zuhro dan tenaga medis yang mendampingi. Apabila membutuhkan tindak lanjut akan di beritahukan pada wali nya.

Demikian kesimpulan rapat pada hari ini dan sebagai landasan bagi Pengurus Pesantren Tangguh, dan Pengurus Asrama YPPMU untuk dapat melaksanakan dengan sebaik-baiknya.

Bengkak, 14 September 2020 M
26 Muharram 1442 H
Ketua Pesantren Tangguh



Pengasuh PP.MU

KH. AYATUL IKHSAN, M.Pd.I

HARIYANTO, S.Pd.I

Lampiran 11. Tata Tertib PP. Miftahul Ulum



TATA TERTIB YPP “ MIFTAHUL ULUM ”

Bengkak Wongsorejo Banyuwangi

Jln. Raya Situbondo 102 Bengkak Wongsorejo ☎ 0333 - 461837, 461446 Banyuwangi, 68453

KEWAJIBAN

1. Santri wajib mengikuti sholat berjama'ah
2. Santri wajib sholat malam (Tahajjud)
3. Santri wajib sholat Dhuha.
4. Santri yang berhalangan wajib turut serta ke Mushallah dan mengikuti wiridan
5. Santri wajib mengikuti semua kegiatan, (Intra Pesantren Maupun Ekstra Pesantren)
6. Santri wajib membayar I,anah / iuran selambat – lambatnnya tanggal 10 tiap bulan
7. Santri wajib menjaga / memelihara semua fasilitas Pondok Pesantren
8. Santri wajib belajar pada waktu jam belajar (19.45 – 20.45)
9. Santri wajib memelihara ketenangan (tidak gaduh) ketika jam istirahat
10. Setiap kamar wajib memiliki perlengkapan kamar
11. Santri wajib memiliki kartu santri yang dikeluarkan oleh Pesantren
12. Santri wajib mematuhi Tata Tertib ini, serta aturan – aturan yang tak tertulis lainnya

LARANGAN

1. Santri tidak diperkenankan pulang tanpa sepengetahuan pengurus dan seijin pengasuh, serta tidak melampaui batas masa kepulangan (Maksimal 3 hari) terkecuali ada udzur / alasan yang sangat tertentu
2. Semua santri dilarang pulang, Terkecuali dijemput keluarga / mahramnya atau diantar pengurus karna satu dan lain sebab
3. Santri tidak diperbolehkan keluar dari lingkungan pesantren tanpa sepengetahuan dan seijin pengurus
4. Santri tidak diperkenankan keluar dari lingkungan pesantren, kecuali ada keperluan Pesantren
5. Santri tidak diperbolehkan menemui / berbicara dengan santri putra (bukan mahromnya) tanpa seijin Pengasuh
6. Santri tidak diperbolehkan melakukan / mengadakan hubungan dengan Santri putra yang kemungkinan menimbulkan fitnah
7. Santri dilarang memakai / memanfaatkan barang – barang yang bukan miliknya tanpa seijin pemiliknya (ghasab)
8. Santri dilarang memakai baju ketat dan lengan pendek ksin kaos yang menempel ke badan.
9. Santri dilarang membawa alat-alat elektronik (Mp3 ,HP ,Laptop dll) Kecuali yang direkomendasi.
10. Santri dilarang membawa / menggunakan /mengendarai sepeda motor kecuali yang mendapat rekomendasi.
11. Santri dilarang mencuri,bertengkar ,pacaran dan tindakan lain yang dilarang agama

SANKSI -

1. Pelanggaran Ringan

- a. Diberi peringatan oleh Pengurus
- b. Dikenakan denda yang besarnya ditentukan oleh pengurus
- c. Dikenakan kewajiban melakukan kerja bakti yang bentuknya ditentukan oleh Pengurus
- d. Sanksi – sanksi lain yang ditentukan oleh pengurus

2. Pelanggaran Berat

- a. Diberi peringatan oleh Pengasuh
- b. Dilaporkan kepada orang tua / walinya
- c. Dikenakan sanksi-sanksi yang ditentukan oleh pengasuh
- d. Dipulangkan / dikeluarkan dari pondok pesantren oleh pengasuh

Bengkak, 16 Juli 2020

Mengetahui

Pengasuh PP. Miftahul Ulum



KH. MOH HAYATUL IKHSAN, M.Pd.I

IAIN JEMBER

Lampiran 12. Hasil Rapat 1 September 2020



YAYASAN PONDOK PESANTREN MIFTAHUL ULUM

YPP Miftahul Ulum | miful64@gmail.com | YPP Miftahul Ulum Bengkak | www.mifulbengkak.net

BERITA ACARA RAPAT

Pengurus Pesantren tangguh dan Pengurus Gugus Tugas covid

Pada hari ini **Selasa** tanggal **01** bulan **September** tahun **2020** telah dilaksanakan rapat bertempat di **Aula Miftahul Ulum** yang dihadiri oleh **Majelis Keluarga, Pengurus Pesantren Tangguh dan Pengurus Gugus Tugas Covid Miftahul Ulum.**

adapun agenda rapat sebagaimana berikut:

1. Silaturrohim
2. Musyawarah Penanggulangan Covid
3. Dan lain - lain

Berikut hasil musyawarah tersebut menetapkan:

1. YPPMU akan meningkatkan pengawasan satgas Covid-19 sebagai bentuk kepedulian terhadap pesantren yang sedang terpapar.
2. Semua pengurus harus satu komitmen dan satu langkah dalam pelaksanaan *lockdown* kali ini.
3. Pelaksanaan pembelajaran di madrasah
 - 1) Asatidz Madin yang dari luar harus mematuhi protokol kesehatan dan tidak berjabat tangan dengan santri.
 - 2) Murid madin yang dari luar (santri kalong) yang kelas ibtidaiyah bisa mengikuti pembelajaran dari rumah.
 - 3) MTs, MA, SMK tidak ada pembelajaran tatap muka. Tahap I selama 15 hari dimulai dari tanggal 03 September 2020.
4. Protokol *dhikanan*
 - 1) Wali santri tidak diperkenankan mengunjungi santrinya selama dua pekan.
 - 2) Uang saku bisa dikirim via transfer ke rekening santri masing-masing boleh transaksi di luar atau boleh menemui petugas di pintu gerbang (harus konfirmasi sebelumnya)
5. Bagi tamu yang hendak berkunjung ke pengasuh harus mematuhi protokol kesehatan

Demikian kesimpulan rapat pada hari ini dan sebagai landasan bagi Pengurus Pesantren Tangguh, Pengurus Gugus Tugas Covid dan Pengurus Asrama YPPMU untuk dapat melaksanakan dengan sebaik-baiknya.

Ketua Pesantren Tangguh


HARIYANTO, S.Pd.I

Bengkok, **01 September 2020 M**
13 Muharram 1442 H
Ketua Gugus Tugas Covid


A.HOLILI, S.Pd.I



Mengetahui
Pengasuh PP.MU

KH. HAYATUL IKHSAN, M.Pd.I

Lampiran 13. Profil PP Miftahul Ulum Bengkak-Wongsorejo-Banyuwangi

PROFIL YAYASAN PONDOK PESANTREN “MIFTAHUL ULUM” BENGKAK WONGSOREJO BANYUWANGI

A. IDENTITAS

1. Nama : Yayasan Pondok Pesantren Miftahul Ulum
2. Alamat :
 - a. Jalan : Jalan Raya Situbondo No. 102
 - b. Kelurahan/Desa : Bengkak
 - c. Kecamatan : Wongsorejo
 - d. Kabupaten : Banyuwangi
 - e. Propinsi : Jawa Timur
 - f. Kode Pos : 68453
 - g. Nomor Telepon : (0333) 461 002
 - h. Email dan Website : miful64@gmail.com; www.mifulbengkak.net
 - i. Nomor Rekening : Bank Syariah Mandiri 7788667773
atas nama Yayasan PP Miftahul Ulum Bengkak
3. Akte Notaris : Raden Mas Soediarso Soenarto, SH., SpN. No 164
4. Nama Pondok Pesantren : Yayasan Pondok Pesantren Miftahul Ulum
5. SK/Piagam : Kepala Kanwil Depag Provinsi Jawa Timur
 - a. Nomor : Wm.06.05/PP.00.7/152/1995
 - b. Tanggal : 16 Oktober 1995
6. Nomor Statistik Pesantren : 510035100045
7. Tahun Berdiri : 24 Maret 1964
8. Nama Pengasuh : KH. Moh. Hayatul Ikhsan, M.Pd.I

B. SEJARAH

Yayasan Pondok Pesantren “Miftahul Ulum” (YPP MU) Bengkak Wongsorejo Banyuwangi adalah sebuah yayasan berbentuk pondok pesantren yang kini (hingga 2019) telah membawahi total sebelas unit lembaga pendidikan dengan dua di antaranya terkategori lembaga cabang, yakni TK Islam dan MI Darul Faizin. Adapun sembilan unit lembaga pusat ialah Raudlatul Athfal (RA)

Khadijah 46, RA Miftahul Ulum, RA Al Batul, MI Miftahul Ulum, MTs Miftahul Ulum, MA Miftahul Ulum, SMK Ibrahimy Miftahul Ulum, Madrasah Diniyah Miftahul Ulum yang secara institusional berafiliasi dengan Pesantren Sidogiri Pasuruan, dan TPQ Miftahul Ulum.

YPP MU, sebelum resmi menjadi institusi berbadan hukum yayasan, adalah pondok pesantren yang dirintis pendiriannya pada tahun 1964 langsung oleh KHR. As'ad Syamsul Arifin, Pengasuh II Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah (P2S2) Sukorejo Asembagus Situbondo. Selanjutnya, oleh beliau, kepengasuhan pesantren rintisan tersebut dipasrahkan kepada salah seorang santri kesayangannya, KH. Ach. Djazari Marzuqi dan karena itu menjadi Pengasuh I. Di bawah kepengasuhannya, YPP MU terus tumbuh dan berkembang. Ribuan alumni telah dihasilkan, lembaga-lembaga pendidikan juga semakin beragam. Hingga pada tahun 2009, beliau wafat dan sejak itu pula kepengasuhan YPP MU diamanahkan kepada putra keduanya, KH. Moh. Hayatul Ikhsan. M.Pd.I. Sekarang, di bawah kepemimpinan Pengasuh II ini, YPP MU semakin berkembang dan pelan-pelan menjelma menjadi pondok pesantren terbesar untuk kawasan Banyuwangi bagian utara.

C. KONDISI LINGKUNGAN

Yayasan Pondok Pesantren Miftahul Ulum (YPP MU) berlokasi di tengah lingkungan masyarakat yang secara demografis mayoritas beragama Islam. Simpati dan kepedulian masyarakat sangat tinggi terhadap keberadaan YPP MU sehingga segala aktivitas pesantren, khususnya di bidang pendidikan dan keagamaan, didukung sepenuhnya oleh masyarakat sekitar. Hal ini antara lain diindikasikan dari banyaknya masyarakat sekitar yang memondokkan atau menyekolahkan putra-putri mereka ke YPP MU. Selain itu, juga ditunjukkan oleh keterlibatan partisipatif masyarakat dalam setiap kegiatan sosial-keagamaan yang diadakan oleh dan/atau dilangsungkan di lingkungan YPP MU.

D. KEGIATAN PENDIDIKAN

Kegiatan pendidikan di lingkungan YPP MU diselenggarakan dalam bentuk formal, nonformal, dan juga informal.

1. Pendidikan Sekolah (Formal)

Di YPP MU, kegiatan pendidikan formal ini diselenggarakan mulai tingkat dasar hingga menengah atas, yakni TK dan RA, MI, MTs, MA, SMK, dan

juga kegiatan pendidikan khusus keagamaan berupa Madrasah Diniyah (MADIN). Seluruh kependidikan formal ini dilangsungkan dengan memadukan kepentingan dan desain kurikulum, baik yang dilansir Kementerian Agama RI maupun Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI, dan juga menimbang kepentingan kurikulum bermuatan lokal.

2. Pendidikan Luar sekolah (Nonformal)

Seluruh kegiatan pendidikan luar sekolah di YPP MU dikoordinasi dan dilaksanakan di bawah lembaga-lembaga khusus yang membantu tercapainya tujuan pendidikan dan pengajaran. Khusus untuk pembelajaran al-Qur'an sepenuhnya dikoordinasi dan difasilitasi oleh Taman Pendidikan al-Qur'an (TPQ) Miftahul Ulum yang lima tahun belakangan ini menggunakan metode Ummi yang disupervisi langsung oleh UMMI Foundation Surabaya. Selebihnya, pendidikan nonformal di YPP MU berupa Bimbingan Baca Kitab dengan Metode al-Miftah yang disupervisi langsung oleh pesantren Sidogiri Pasuruan, pelatihan dakwah dan kepemimpinan, pelatihan seni tradisional Islam seperti qasidah dan hadrah, kursus bahasa asing (Arab dan Inggris) yang diintensifkan lewat asrama bahasa, pelatihan jurnalistik yang difasilitasi oleh tim *website* MU (www.mifulbengkak.net), dan lain-lain.

3. Pendidikan Informal

Adapun kegiatan kependidikan pesantren (*ma'hadiyah*) yang bersifat informal meliputi pengajian kitab-kitab *turats* klasik (kitab kuning) seperti *Fathul Qarib*, *Fathul Mu'in*, *Tafsir Al-Qur'an*, *Bidayatul Hidayah*, *Ta'limul Muta'allim*, *Kifayatul Ahyar*, *Nashaihul Ibad*, dan lain-lain, pengajian rutin mingguan untuk umum, dan juga beragam bentuk *istighatsah*. Tentu saja, kegiatan *ma'hadiyah* tersebut juga mencakup pelaksanaan shalat berjamaah, baik yang *maktubah* maupun *sunnah* seperti *qiyamul layl* dan *dluha*, beserta pembacaan semua *awrad* (aneka bentuk *wiridan*), *istighatsah ratibul haddad* dan *ratibul 'aththas*.

4. Ciri khas

Sistem pendidikan di YPP MU memiliki ciri khas utama, yakni penguasaan keterampilan membaca al-Qur'an, membaca kitab-kitab kuning (*turats* klasik), penguatan keterampilan berbahasa asing (Inggris dan Arab), dan

pengembangan beragam bentuk *life skills* lainnya, seperti komputer, otomotif, produksi sandal jepit, menjahit, dan batik.

5. Ustadz/guru dan Santri/Murid

Jumlah santri/murid yang mukim (bertinggal di asrama pesantren) saat ini tak kurang dari 350 anak (putra/*banin* dan putri/*banat*). Adapun tenaga pengajar di YPP MU total berjumlah 108 guru (50 ustadz dan 58 ustadzah) dengan rincian sebagai berikut:

NO	LEMBAGA	LAKI-LAKI	PEREMPUAN	JUMLAH
1	RA Al-Batul	1	3	4
2	RA Khadijah 46	2	7	9
3	RA Miftahul Ulum	1	3	4
4	TK Miftahul Ulum	2	3	5
5	MI Miftahul Ulum	7	10	17
6	MTs. Miftahul Ulum	7	10	17
7	MA. Miftahul Ulum	6	11	17
8	SMK Ibrahimy	6	4	10
9	MADIN Miftahul Ulum	18	7	25
Jumlah		50	58	108

Santri sendiri berasal dari berbagai daerah di Provinsi Jawa Timur maupun luar provinsi, seperti Bali, Sulawesi, Madura, Surabaya, Jember, Lumajang, dan tentu saja Banyuwangi, terutama dari kawasan Kecamatan Wongsorejo dan Kecamatan Kalipuro.

Adapun jumlah seluruh peserta didik di lembaga-lembaga pendidikan formal YPP MU tercatat lebih dari seribuan (di luar lembaga cabang, yaitu MI Darul Faizin).

Jumlah peserta didik lembaga di bawah naungan YPP Miftahul Ulum

NO	LEMBAGA	PUTRA	PUTRI	JUMLAH	ROMBEL
1	RA Al-Batul	15	12	27	2
2	RA Khadijah 46	45	50	95	4
3	RA Miftahul Ulum	20	25	45	2
4	TK Islam Miftahul Ulum	10	8	18	2
5	MI Miftahul Ulum	141	160	301	12
6	MTs. Miftahul Ulum	120	150	270	8
7	MA. Miftahul Ulum	80	89	169	6
8	SMK Ibrahimy	25	24	49	3
9	MADIN Miftahul Ulum	102	151	253	12
Jumlah		558	669	1227	50

6. Kondisi sarana dan prasarana

Berikut sarana dan prasarana dengan kondisi terakhir secara umum:

NO	NAMA	JUMLAH	KETERANGAN
1	Masjid	1	Baik, dalam proses rehab
2	Musholla (putri)	1	Baik, dalam proses rehab
3	Asrama putra	9 kamar	Baik
4	Asrama putri	13 kamar	Baik
5	Kantor	15	Baik
6	Gedung pendidikan	48 lokal	6 lokal rusak berat
7	Kamar mandi putra	12	Rusak ringan
8	Kamar mandi putri	9	Kurang 6 Kamar
9	Aula Pondok	1	Baik
10	Koperasi (Kopontren)	2	Baik
11	Laboratorium Komputer	1	Baik
13	Lapangan Pondok	1	Baik
14	Perpustakaan Santri Banat	1	Baik
15	Poskestren (layanan kesehatan)	1	Baik
16	Kantin	1	Baik
17	Ruang Inap Tamu	2	Baik

Pengasuh,



KH. M. HAYATUL IKHSAN, M.Pd.I

Lampiran 14. Program Kerja dan Sanksi Pengurus



YPP MIFTAHUL ULUM BENGKAK PROGRAM KERJA PENGURUS BANAT

A. KETUA (SITI ZUBAIDAH, S.Pd)

1. Mengkoordinir penyusunan program kerja pengurus dan ketua kamar dengan mengindahkan ketentuan yang sudah berlaku.
2. Memimpin dan Mengkoordinir anggota Pengurus dan ketua kamar dalam melaksanakan kewajiban.
3. Memimpin dan Mengkoordinir seluruh kegiatan santri.
4. Memeriksa laporan bulanan dari masing masing Kabid.
5. Membina dan menjaga kelancaran jalannya Organisasi secara keseluruhan.
6. Mengevaluasi serta memberi petunjuk kegiatan bersama pengurus lain.
7. Membuat kalender rapat bersama sekretaris.

B. WAKIL KETUA (AYU KURNIATI)

1. Membantu ketua dalam mengontrol keberhasilan program kerja pengurus dan ketua kamar.
2. Membantu ketuadalam membina dan menjaga kelancaran jalannya Organisasi.
3. Melaporkan hasil koordinir anggota pengurus dalam melaksanakan kewajiban dan kegiatan Santri.
4. Ikut membantu Ketua dalam menentukan kewajiban Organisasi secara umum dengan mengindahkan ketentuan yang berlaku.

C. SEKRETARIS (ASTUTIK MAIMUNA, S.Pd)

1. Membuat pedoman administrasi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
2. Mengatur tata kerja sekretaris dengan cara yang baik.
3. Mengatur Sirkulasi surat menyurat.
4. Mengatur buku induk santri.
5. Mengatur atau mengurus pendaftaran murid baru dan pembuatan KTS.
6. Melengkapi ATK dan seluruh kebutuhan kantor pengurus.
7. Mendokumentar, mengagendakan seluruh berkas dan Arsip Organisasi.
8. Mendokumentasikan semua kegiatan-kegiatan/acara yang ada didalam pesantren.

9. Mencatat setiap hasil rapat pengurus.
10. Mengadakan Absen Kegiatan masing – masing bidang.
11. Membuat formulir keuangan masing – masing bidang.

D. BENDAHARA (KHOLIFATUR ROSYIDAH, S.Pd,I)

1. Mengusahakan terkumpulnya dana Organisasi.
2. Mengurusi dan mengatur uang SPP/I'anah.
 - ✓ Lewat dari tanggal 10 disanksi perhari Rp.2000
3. Dalam hal menggunakan uang harus sepengetahuan Ketua dan Sekertaris.
4. Menerima, menyimpan dan mengeluarkan uang menurut prosedur yang berlaku.
5. Mengadakan Kwitansi Pembayaran.
6. Menyerahkan uang makan pada ketua kamar & diserahkan ke pengurus
7. Mengadakan Uang Tahunan Pesantren (UTAP)
8. Memeriksa dan melaporkan keuangan masing masing bidang setiap bulan.

KEPALA BIDANG

E. PENDIDIKAN(MUSLIHATUL JAMILAH, S.Pd)

1. Mengaktifkan MADING Santri.
 - ✓ Tidak mengisi disanksi uang Rp. 10.000 perkamar
2. Mengadakan jam belajar selama 45 menit.
 - ✓ Terlamabat jam belajar sanksi berdiri dan membaca istigfar 100X kali
 - ✓ Terlambat 2X membaca istigfar selama 3malam 100X
3. Mengontrol santri ketika jam belajar dibantu ketua kamar.
4. Mengontrol santri dalam mengikuti semua pengajian di Pondok Pesantren.
 - ✓ Membaca surat munjiat bersama ketua kamar
5. Mengadakan kegiatan khitobah setiap malam jum'at.
 - ✓ Khitobah tidak sesuai ketentuan sanksi malam jum'at khitobah kembali(mengulang)
6. Mewajibkan santri memiliki semua kitab dan merangkum bila tidak mempunyai kitab.
 - ✓ Tidak punya kitab wajib menulis yang hendak dimakna(dikaji)
 - ✓ Pengajian kitab tidur, tidak makna kitab, dan berbicara sanksi berdiri 10menit.
7. Membentuk dan mengembangkan Asrama Bahasa Asing (Arab & Inggris)
8. Mengaturperpustakaan dan mendata anggota dengan baik.
9. Mengadakan kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan pendidikan.

F. UBUDIYAH (SINTA SAFITRI)

1. Mengatur jadwal yang berhubungan dengan kegiatan ubudiyah.
2. Mewajibkan dan menertibkan santri dalam sholat berjamaah.
 - ✓ Tidak berjama'ah sanksi berdiri setelah sholat dan membaca surat Yasin setiap selesai berjamaah duhur.
3. Menertibkan santri untuk sholat Tahajjud dan Dluha.
 - ✓ Tidak sholat tahajjud berdiri ketika selesai sholat subuh dan sholat dhuhah sanksi membaca surat Yasin ba'dha isya'.
4. Menertibkan santri untuk mengikuti Bacaan Rotibul Haddad ba'da Ashar.
 - ✓ Santri yang tidur, bicara, bergurau, tidak ikut wirid berdiri bersama ketua kamar sampai batas waktu yang ditentukan pengurus bidang.
5. Menertibkan santri mengikuti Bacaan Burdah setiap malam Selasa dan Jum'at.
 - ✓ Telat membaca burdah dan tidak membawa burdah sanksi disuruh berdiri sampai pembacaan burdah selesai.
6. Menertibkan santri yang berhalangan (haid) untuk mengikuti dzikir sesudah Sholat.
 - ✓ Telat wiridan, baca wirid sendiri dari awal.
7. Mengatur shof santri ketika dalam musollah baik yang tidak hadast dan yang hadast.
 - ✓ Tidak mengisi shof, maka shof nomer dua sampaiakhir berdirihingga selesai kegiatan.
1. Mewajibkan santri memiliki semua kitab bacaan yang digunakan dipesantren.
 - ✓ Tidak memiliki dan tidak membawa bacaan dan tasbih berdiri beserta Ketua kamar sampai selesai kegiatan.
2. Mengadakan Tartilul Qur'an ba'da maghrib.
 - ✓ Tidak ikut tartil satu Alpa(A) disanksi Rp.1000
3. Mengadakan pembelajaran huffadz, Tahsinul Qiro'ah (Umi Fondation) dan, Qiro'ah (Qori').
4. Mewajibkan santri mengaji Surat Kahfi setiap jum'at ba'da dhuhur.
 - ✓ Tidak membaca disanksi baca surat yasin+ surat al kahfi ba'da isya'.
5. Mengajukan & Mengontrol santri mengaji ditempat ibadah pada jam 17.00 dibantu ketua kamar.
 - ✓ Tidak mengaji sore disanksi berdiri sehabis sholat bersama ketua kamar.
6. Melaksanakan kegiatan-kegiatan dalam upaya meningkatkan pemahaman terhadap islam.
 - ✓ Santri yang tidak ikut disanksi baca surat yasin.

G. KEAMANAN (KHOIRIYATUL ULFA)

1. Mengurus santri yang akan pulang.
 - ✓ Santi yang pulang lebih dari 3 kali dalam 6 bulan dan melampui batas masa ketentuan pengurus di sanksi menulis Q.S At-Taubat, Al-Kahfi dan Yasin dalam satu minggu.
2. Mengadakan surat izin bepergian.
 - ✓ Izin lebih dari 3jam harus membeli surat izin jika tidak membeli surat izin maka di sanksi menulis istighfar sebanyak 300 dan membacanya dan tetap wajib membeli ketika kembali.
3. Mengontrol santri yang tidak berkerudung keluar kamar (Bilik)
 - ✓ sanksi yang di tentukan oleh pengurus
4. Mengontrol santri pada jam aktif Sekolah.
 - ✓ Terlambat sekolah sanksi membaca Yasin didepan mushollah.
5. Mengatur jam kunjung dan batas kunjung wali santri.
 - ✓ Santri yang dikirim tidak boleh mengganggu kegiatan apapun & tidak boleh ijin, melanggar membaca yasin
 - ✓ Wali santri tidak boleh mengadakan kunjungan pada malam hari
 - ✓ Mengatur tempat pertemuan / tikanan santri di depan dhalem
 - ✓ Melampui batas tikanan santri di sanksi baca surat 7 Al-Munjiyat
6. Menyuruh santri membeli surat izin ketika akan pulang.
 - ✓ Membeli surat izin bila hendak pulang lebih dari 3 jam, tidak membeli tetap wajib membeli saat kembali Rp.10.000
7. Mengontrol santri yang memakai baju ketat.
 - ✓ Memakai baju ketat dan lebih dari 5 setel, disita tidak dikembalikan
 - ✓ Memakai mukena potongan dan berwarna maka akan disita tidak dikembalikan(menjadi hak milik masjid Nurul Ulum)
 - ✓ Mengontrol santri yang tidak memakai seragam saat pulang kerumah dan datang dari rumah.
 - ✓ Tidak memakai seragam disanksi membaca surah taubat selama 3hari
8. Mengontrol santri yang berhubungan dengan lain jenis dan lain mahrom.
 - ✓ Kirim surat sanksi dibaca bersama dengan santri, membaca taubat 7 hari, yang menyampaikan (embok emboan) sanksi taubat 7 hari
 - ✓ Di kirim makanan sanksi harus sepengetahuan pengurus, tidak boleh dimakan pribadi, di sodaqahkan kepada santri lain.
 - ✓ Kode kodean dan salam sanksi taubat 7 hari.

- ✓ Berbicara atau pertemuan lain mahrom sanksinya taubat dan hataman satu bulan dan di asingkan (menghadap Kabag dan majelis keluarga dhalem)
 - ✓ Bila mengadakan pertemuan dirumah tetap di urus ketika kembali ke pesantren.
9. Mengontrolsantri yang keluar lingkungan Pesantren.
- ✓ Keluar tanpa izin sanksi membaca surat yasin depan mushollah ba'da sholat dhuhur
10. Menyuruh santri Izin ke pengasuh/ mejelis keluarga ketika akan keluar dari pesantren.
- ✓ Santri yang keluar tanpa izin di sanksi taubat 3hari
11. Melarang santri membawa alat – alat elektronik.
- ✓ Apabila ada santriyang membawa,mengoperasikan atau memiliki alat elektronik maka akan di sita dan tidak di kembalikan menjadi hak milik pesantren, dan juga sanksi sanksi pengurus dan pengasuh terhadap santri bersangkutan serta surat teguran pada wali santri.
 - ✓ Bagi santri yang sudah di rekomendasi harus dapat memanfaatkan sebagaimana mestinya tanpa ada unsur pelanggaran
 - ✓ Santritidak boleh meminjam HP,kecuali pada yang direkomendasi, santri yang di kirim izin terlebih dahulu apabila mau memegang HP, tidak diperbolehkan mengoperasikan HP di asrama, sanksi membaca Taubat selama 3 hari
12. Mengontrol santri saat kegiatan apapun dan mencatat kedalam buku keamanan.
- ✓ Santri yang tidak ikut kegiatan dicatat dibuku pelanggaran
13. Mengadakan buku ekspedisi pelanggaran dengan ketentuan pengurus.
- ✓ Santri melanggar peraturan setiap kabid,akan disanksi dikabid tersebut lalu di masukkan ke buku ekspedisi keamanan serta sanksi ditentukan oleh kabid keamanan (tidak tertulis)
 - ✓ Alfa (5) kali dalam 1bulan sanksi dihadapkan ke pengasuh dan majelis keluarga.
14. Mewajibkan santri makan didapur.
15. Menganjurkan santri mengunci lemari disetiap waktu.
- ✓ Tidak mengunci lemari, kunci disita ditebus Rp.10.000 dan disanksi membaca Yasin.
 - ✓ Kunci lemari yang hilang maka harus mengganti dengan duplikat(mengandakan pribadi).
 - ✓ Bermalam di kamar lain,disanksi bersama ketua kamar membaca Yasin.
16. Memanggil wali santri bila ada santri yang bermasalah.
17. Mewajibkansantri memakai kerudung putih pada saat keluar gerbang dansemua acara.

- ✓ Keluar tanpa izin keluar gerbang membaca surat 7 selama 3 hari.
- 18. Mewajibkan santri memakai ikat ,kaos kaki serta menutup aurat dengan sempurna ketika sekolah.
 - ✓ Tidak menutup aurat secara sempurna (iket & kaos kaki) membaca Yasin.
- 19. Mengadakan Sidak bulanan dilingkungan Asrama.
 - ✓ Hasil sidak tidak dikembalikan menjadi hak pesantren

F. KEBERSIHAN (DITA IKA SAFITRI)

1. Mengadakan piket dan mengatur jadwalnya.
 - ✓ Tidak piket sanksipiket sendiri selama tiga hari
2. Mengontrol santri yang mempunyai tugas piket.
3. Menyuruh santri membuang sampah pada tempatnya.
 - ✓ Membuang sampah sembarangan sanksi memilih sampah area asrama.
4. Mengontrol air dan lampu.
 - ✓ Tidak mematikan air dan lampu sanksi didenda Rp.5.000/ kamar
5. Melaksanakan kerja bakti.
6. Melengkapi dan memelihara alat – alat kebersihan.
7. Menyita baju yang kering pada jam 17.00 WIB.
 - ✓ Baju yang disita ditebus Rp.1.000 berlipat perhari, apabila satu minggu maka tidak bisa ditebus.
8. Mengadakan lomba kebersihan kamar setiap jum'at.
9. Mengontrol dan menjaga kebersihan taman Pesantren.
10. Mengontrol wadah-wadah kotor dan timbunan sampah pada setiap asrama dan lingkungan pesantren.
11. Mengontrol & menjaga kebersihan lingkungan pesantren ,musolla ,kamar mandi .
 - ✓ Tidak membersihkan kamar mandi sanksi sampahmembuang sampah kamar mandi selama 3hari.

G. KESEHATAN (ATIKA NADYA)

1. Menyediakan obat lengkap.
2. Mengontrol santri yang sakit.
3. Merawat serta melayani kebutuhan santri yang sakit.
4. Mengantar santri yang sakit ke tempat berobat.
 - ✓ Diperiksa keposkestren
 - ✓ 2 hari tidak sembuh diantar ke dokter(Rumah Sakit)
 - ✓ 3 hari tidak sembuh menghubungi keluarganya
 - ✓ Sakit parah diantarkan ke dokter dan menghubungi keluarganya
5. Mengadakan penyuluhan kesehatan.
6. Berkoordinasi dengan pengurus Poskestren
7. Senam sehat setiap hari jum'at.

H. SARANA DAN PRASARANA (PUJA DEWI KARISMA)

1. Menginventarisir sarana dan prasarana pesantren.
 - ✓ Meminjam tanpa sepengetahuan pengurus sanksi membaca Yasin.
2. Melengkapi dan menjaga semua sarana dan prasarana pesantren.
3. Mengamankan dan merapikan semua sarana dan prasarana pesantren.
 - ✓ Menghilangkan sarana prasarana sanksi wajib mengganti
4. Mengontrol keluar masuknya inventaris pesantren.
5. Memperbaiki kerusakan semua sarana dan prasarana dalam pesantren.
 - ✓ Merusak sarana prasarana sanksi wajib mengganti
6. Mengadakan bel kegiatan & mengadakan gudang pesantren.

I. HUMAS (SITI NUR ANISA)

1. Memfasilitasi Aspirasi dari berbagai Lapisan: santri, wali santri dan Lingkungan untuk di musyawarahkan dengan pengasuh.
 - ✓ Mengaktifkan dan mengoptimalkan grup WA wali santri
2. Mewajibkan santri yang sudah lulus sekolah untuk mengikuti muslimatan.
3. Merencanakan program kunjungan ke pesantren lain.
4. Menyelenggarakan bakti sosial.
 - ✓ 3 bulan sekali , sasaran masyarakat pendalaman (kurang mampu)
5. Menangani acara walimahan, ta'ziah dan 'iyadah al-maridh.

IAIN JEMBER

Lampiran 15. Transkrip Wawancara

Informan : Moh. Hayatul Ikhsan (Pengasuh/Kiai)

Waktu : 2 September 2020

Tempat : PP. Miftahul Ulum Bengkak-Wongsorejo-Banyuwangi

Nur Hidayati	Bagaimana proses pengambilan keputusan di pesantren ini?
Moh. Hayatul Ikhsan	Untuk pengambilan keputusan di Miftahul Ulum semuanya berdasarkan musyawarah dari tingkat bawah baik santri, wali santri, terus nanti naik ke kabag, ke kabid, kalau dari ustadz-ustadzah naik ke kabag, kabid. Sesuai dengan struktur organisasi dan kewenangannya masing-masing. Baru nanti ke tingkat majelis keluarga. Melalui musyawarah di majelis keluarga, nanti baru mengerucut ke suatu kesepakatan atau keputusan, baru pengasuh mengambil keputusan terakhir. Dalam pengambilan keputusan, pertama-tama kita harus kumpulkan data atau informasi tentang masalah yang kita hadapi secara akurat. Bisa cari informasi di dalam dan di luar pesantren. Lebih dari satu sumber supaya lebih kuat datanya. Kita cari faktor kenapa masalah itu muncul, lalu kita cari jalan keluarnya
Nur Hidayati	Bagaimana model pengambilan keputusan yang dilakukan?
Moh. Hayatul Ikhsan	Model pengambilan keputusan musyawarah dari beberapa lini atau tingkatan yang akhirnya di tingkat majelis keluarga dan pengasuh. Dan akhirnya istikhoroh
Nur Hidayati	Siapa saja pihak yang terlibat dalam musyawarah dan pengambilan keputusan?
Moh. Hayatul Ikhsan	Yang diajak musyawarah itu kalau keputusan itu bisa dilaksanakan di tingkat pengurus asrama maka cukup para pengurus asrama dengan pihak-pihak terkait, seperti dengan ketua kamar. Kalau itu perlu diputuskan di tingkat kabag, maka melibatkan kabag. Kalau di tingkat kabid, maka dengan kabid. Seperti di bidang kepesantrenan, bidang pendidikan pengajaran kalau itu bisa diselesaikan di tingkat lembaga, maka cukup ya tingkat pimpinan lembaga tersebut. Tapi kalau itu terkait semua lembaga maka pimpinan semua lembaga terlibat. Tapi itu kalau harus sampai ke pengasuh atau majelis keluarga tetap puncaknya ke pengasuh. Tahap yang paling penting itu akhirnya istikhoroh itu. Jika memang masalah itu bisa diatasi di tingkat pengurus maka tidak perlu ke pengasuh. Hanya jika masalah itu tidak menemukan solusi di tingkat pengurus, kabag, kabid, baru disampaikan ke pengasuh untuk kemudian dirapatkan bersama dengan majelis keluarga

Nur Hidayati	Bagaimana pelaksanaan pengambilan keputusan jika tidak berjalan lancar sebagaimana mestinya?
Moh. Hayatul Ikhsan	Pengambilan keputusan apabila tidak berjalan lancar sebagaimana mestinya tentu kita evaluasi. Dari hasil evaluasi itu maka ada perbaikan ke depan dari keputusan yang diambil yang kurang tepat, kurang sesuai
Nur Hidayati	Bagaimana kedudukan ibu nyai dalam pengambilan keputusan?
Informan	Kedudukan bu nyai sangat penting karena juga masuk di dalam majelis. Kita tidak membedakan laki-laki dan perempuan. Sama. Jadi dalam majelis itu tentu para pengasuh atau ketua dalam majelis keluarga dan juga dari bu nyai, dan juga malah keluarga, anak yang sudah berkeluarga, diajak musyawarah semua. Jadi semua Mempunyai hak suara untuk memberikan saran, menjadi pertimbangan dalam mengambil keputusan
Nur Hidayati	Adakah kendala ketika proses pengambilan keputusan dan ketika keputusan itu dilaksanakan?
Moh. Hayatul Ikhsan	Dalam hal ini, banyak hal yang menjadi kendala sebenarnya. hal yang baik pasti ada rintangannya namun tetap kita akan melaksanakan secara maksimal setiap keputusan yang sudah diambil atau ditetapkan. Kendala yang dialami itu banyak. Adanya ketidaksesuaian antara keputusan yang ditetapkan dengan pelaksanaan di lapangan, mereka tidak sabar sehingga menuntut untuk cepat-cepat dijawab dan diputuskan sementara kita masih menunggu hasil istikhoroh karena terkadang masalah itu tidak terprediksi atau terjadi secara mendadak, dan atau konflik diantara anggota yang pendapatnya tidak terima sehingga menyebabkan ia acuh dan ogah-ogahan dalam melaksanakan keputusan yang ditetapkan
Nur Hidayati	Bagaimana keputusan yang diambil apabila waktu sudah sangat mendesak atau dalam situasi darurat?
Moh. Hayatul Ikhsan	Dalam hal ini contohnya menanggulangi penyebaran covid-19 sangat dibutuhkan kerjasama semua pihak. Masing-masing elemen harus paham dan benar-benar mengerti apa yang harus dilakukan selanjutnya. Tidak main-main, di sini ratusan nyawa yang kami lindungi. Maka dari itu, kerjasama dengan pihak dinas kesehatan maupun keamanan terus kami tingkatkan.

Informan : Nur Mahmudah (Kabag.Asrama/Bu Nyai)

Waktu : 2 September 2020

Tempat : PP. Miftahul Ulum Bengkak-Wongsorejo-Banyuwangi

Nur Hidayati	Bagaimana proses pengambilan keputusan di pondok pesantren ini?
Nur Mahmudah	Pengambilan keputusan bisa jadi dari adanya masalah atau tidak ada masalah tetapi mengadakan program yang dibutuhkan untuk memajukan pesantren, tentunya sesuai dengan visi dan misi yang sudah ada. Perlu identifikasi masalah atau kebutuhan yang akan dipenuhi. Kita catat dulu apa saja yang harus dilakukan. Supaya lebih jelas lagi diperlukan banyak orang dalam menyumbangkan pendapat. Setelah beberapa pertimbangan yang sudah disampaikan, dicek lagi menurut yang lainnya apakah betul-betul dapat bermanfaat untuk mengatasi masalah atau bermanfaat untuk kebaikan pesantren. Setelah itu baru diambil keputusan
Nur Hidayati	Bagaimana jika keputusan tidak berjalan dengan semestinya?
Nur Mahmudah	Biasanya suatu keputusan itu perlu juga dievaluasi. Saya melihat terlebih dahulu keputusan itu berjalan, kemudian memberikan suatu solusi.
Nur Hidayati	Apa dasar yang digunakan dalam mengambil keputusan?
Nur Mahmudah	Biasanya mempertimbangkan dari segi negatif dan positifnya. Jika negatifnya lebih banyak maka keputusan tersebut tidak diambil dan dicarikan solusi yang lebih baik. Sekiranya kemungkinan terburuknya atau resikonya paling kecil, maka itu yang diambil
Nur Hidayati	Siapa saja yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan?
	Pengasuh mengambil keputusan itu melalui musyawarah. Kalau lingkup terkecil biasanya musyawarah hanya di lingkup majelis saja. kadang kita berdua dulu musyawarahnya yang paling terkecil, kemudian dibawa di lingkup majelis, lalu dibawa ke tingkat lembaga. Mestinya keputusan diambil dari keputusan musyawarah. Jika itu menyangkut lingkup lembaga, maka biasanya musyawarah itu pada rapat gabungan semua guru. Supaya keputusan yang diambil semakin berkualitas dan bermutu tinggi maka dalam hal ini selalu merespon dan menyerap aspirasi dari semua pihak, santri, wali santri, pengurus asrama, warga pesantren, semua memiliki hak yang sama untuk mengemukakan pendapatnya masing-masing
Nur Hidayati	Apakah pengasuh pernah mengambil keputusan sendiri tanpa adanya musyawarah?
Nur	Kadang kiai juga mengambil keputusan sendiri dan tidak melalui

Mahmudah	musyawarah, sesuai dengan gagasannya sendiri, punya rasionya sendiri untuk memutuskan, ada intuisi. Tapi tetap berdasarkan kemaslahatan bersama
Nur Hidayati	Bagaimana jika ada beberapa pilihan dalam pengambilan keputusan?
Nur Mahmudah	Jika alternatifnya itu terlalu banyak dan semua bagus-bagus, biasanya keputusan terakhir itu Buya menunggu dulu untuk shalat istikhoroh.
Nur Hidayati	Faktor apa yang mempengaruhi dalam mengambil keputusan?
Informan	Pondok pesantren juga berkaitan erat dengan masyarakat lingkungan sekitar khususnya dan masyarakat luas secara umum. Pondok pesantren butuh dukungan masyarakat untuk menerapkan hasil keputusan, seperti dalam hal keamanan. Masyarakat tahu bahwa santri dilarang keluar gerbang tanpa ijin pengasuh, maka mereka (masyarakat) akan melapor pada pihak pondok pesantren jika menjumpai santri yang diduga kabur



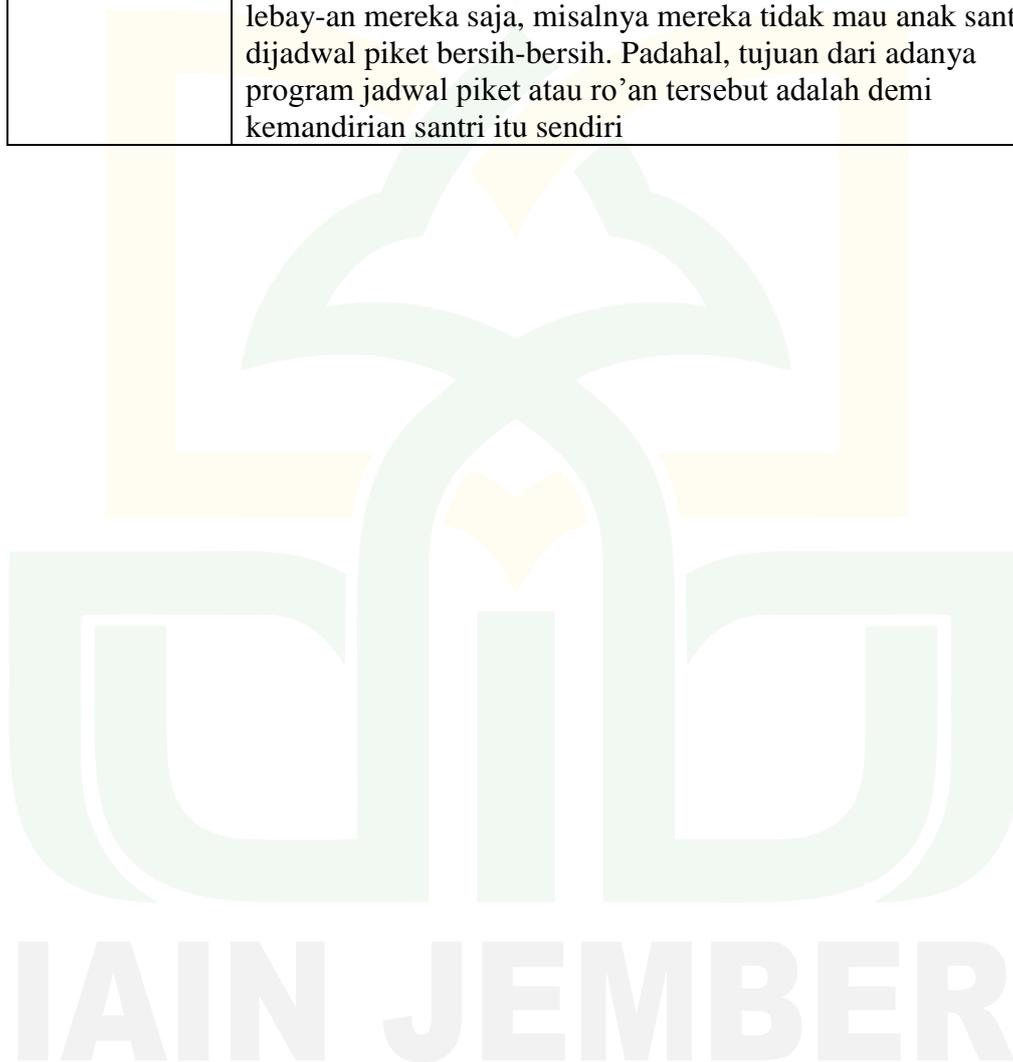
Informan : Umi Nadhiroh (Pimpinan Majelis Keluarga)

Waktu : 6 Oktober 2020

Tempat : PP. Miftahul Ulum Bengkak-Wongsorejo-Banyuwangi

Nur Hidayati	Bagaimana proses pengambilan keputusan di pesantren ini?
Umi Nadhiroh	Prosesnya lihat dulu masalahnya kita koreksi bersama, kita temukan latar belakang masalahnya apa saja. cari informasi yang memadai. setelah itu kita musyawarah untuk mencari alternatif yang terbaik untuk penyelesaiannya. Keputusan solusi terbaik masih kita pantau selama beberapa waktu, apakah semua keputusan berjalan sebagaimana mestinya. Setelah itu kita evaluasi lagi ke depannya dan merumuskan lagi bagaimana tindak lanjutnya
Nur Hidayati	Bagaimana sikap pengasuh ketika mengambil keputusan, dasar apa yang digunakan?
Umi Nadhiroh	Sikap pengasuh ketika mengambil keputusan selalu mengambil keputusan dengan sikap bijaksana. Dan insya Allah selalu memikirkan kemaslahatan bersama. Dasar beliau dalam pertimbangan mengambil keputusan sesuai dengan syariat islam dan tidak keluar dari nilai-nilai undang-undang dasar
Nur Hidayati	Musyawahar seperti apa yang selama ini anda ikuti?
Umi Nadhiroh	Rapat bulanan pengurus. Membahas tentang semua kegiatan santri. Masing-masing pengurus melaporkan kinerja sesuai programnya masing-masing. Misalnya, Kabid Pendidikan yang mempunyai program untuk mengontrol santri pada setiap pengajian subuh. Ada saja hambatan yang dijumpai seperti santri yang beralasan kitabnya hilang sehingga tidak ikut memaknai ketika pengajian berlangsung. Hal-hal yang menjadi kendala dalam program tersebut selama masih bisa dicarikan solusi di tingkat pengurus asrama, maka langsung diatasi. Ketua asrama hanya melaporkan saja pada saat rapat kepesantrenan. Akan tetapi, jika ditemukan masalah yang pelik dan pengurus asrama tidak menemukan solusinya maka ketua pengurus melanjutkan di pembahasan rapat Kepesantrenan bersama Kabag asrama dan lainnya.
Nur Hidayati	Apakah pengasuh pernah mengambil keputusan tanpa musyawarah?
Umi Nadhiroh	Pengasuh pernah melakukan mengambil keputusan sendiri, seperti kemarin pas waktu covid 19 itu, biasanya santri tidak pulang sebelum puasa. Karna covid, tidak ada musyawarah, langsung mengambil keputusan sendiri untuk santri dipulangkan

Nur Hidayati	Apa dasar yang digunakan pengasuh dalam mengambil keputusan?
Umi Nadhiroh	Beliau selalu mempertimbangkan kemaslahatan bersama. Setiap keputusan yang diambilnya sesuai dengan syariat islam dan undang-undang pemerintah
Nur Hidayati	Bagaimana faktor yang memperngaruhi pengambilan keputusan?
Umi Nadhiroh	Salah satu faktor yang juga dapat menghambat terlaksananya keputusan ialah pendapat atau keluhan dari wali santri atau warga sekitar yang menurut kami (pengurus) itu hanyalah ke-lebay-an mereka saja, misalnya mereka tidak mau anak santri dijadwal piket bersih-bersih. Padahal, tujuan dari adanya program jadwal piket atau ro'an tersebut adalah demi kemandirian santri itu sendiri



Informan : Hariyanto

Waktu : 20 Oktober 2020

Tempat : PP. Miftahul Ulum Bengkak-Wongsorejo-Banyuwangi

Nur Hidayati	Bagaimana proses pengambilan keputusan di pesantren ini?
Hariyanto	Tentunya melalui musyawarah, selain itu juga istikhoroh. Tetap ada 2 jalan pengambilan keputusan. Pertama jalan musyawarah itu antara majelis keluarga, juga jalan terakhir itu melalui istikhoroh. Terutama berkenaan dengan hal-hal yang sangat penting. Misalnya penerimaan guru, tenaga kependidikan, itu terakhir pasti melalui musyawarah. Tahap yang paling penting itu akhirnya istikhoroh itu
Nur Hidayati	Apakah ada musyawarah lagi untuk mengevaluasi keputusan yang sudah dijalankan?
Hariyanto	Sebelumnya tidak pernah, kemudian melihat kegelisahan pengurus asrama yang sangat membutuhkan bantuan tingkat lanjut maka kami memutuskan untuk mengadakan rapat secara rutin setiap awal bulan. Rapat tersebut juga tidak bertempat di kompleks pesantren. Akan tetapi, anjingsana ke rumah para anggota. Itu sebabnya tanggal rapat tidak sama setiap bulannya, hanya saja tidak lewat dari tanggal 6
Nur Hidayati	Siapa saja yang terlibat dalam pengambilan keputusan?
Hariyanto	Jika memang masalah itu bisa diatasi di tingkat pengurus maka tidak perlu ke pengasuh. Hanya jika masalah itu tidak menemukan solusi baru disampaikan ke pengasuh untuk kemudian dirapatkan bersama dengan majelis keluarga. Bukan hanya para Gus yang bisa ikut andil urun rembuk, akan tetapi semua keluarga besar juga diajak musyawarah. Bahkan putra-putri kami yang sudah berkeluarga juga kami ajak untuk bermusyawarah. Kita mesti mendengar pendapat dari bawah juga tentang prosedur yang harusnya diambil untuk menanggulangi masalah. Jika semua data terkumpul maka kita buat keputusan yang terbaik dalam pemecahan masalah. Pengasuh mengakomodasi seluruh gagasan dari berbagai kalangan. Seperti kalangan santri, pengurus, kabid, kabag dan banyak lagi. Semuanya berhak menyumbangkan pikirannya dalam musyawarah
Nur Hidayati	Apa dasar yang digunakan dalam pengambilan keputusan?
Hariyanto	dasar pengambilan keputusan pengasuh adalah suara terbanyak dari peserta rapat

Lampiran 16. Surat Keterangan Bebas Plagiasi



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER
PASCASARJANA**

Jl. Mataram No. 01 Mangli. Telp. (0331) 428104 Fax. (0331) 427005 KodePos: 68136
Website: www.iain-jember.ac.id Email: pps.iainjbr@gmail.com

SURAT KETERANGAN

Nomor: B. 1083/In.20/2/PP.00.9/05/2021

Yang bertanda tangan di bawah ini Direktur Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember dengan ini menerangkan bahwa telah dilakukan cek similaritas* terhadap naskah tesis

Nama	:	Nur Hidayati
NIM	:	0849117035
Prodi	:	Manajemen Pendidikan Islam
Jenjang	:	Magister (S2)

dengan hasil sebagai berikut:

BAB	ORIGINAL	MINIMAL ORIGINAL
Bab I (Pendahuluan)	30 %	30 %
Bab II (Kajian Pustaka)	26 %	30 %
Bab III (Metode Penelitian)	24 %	30 %
Bab IV (Paparan Data)	7 %	15 %
Bab V (Pembahasan)	20 %	20 %
Bab VI (Penutup)	6 %	10 %

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagai salah satu syarat menempuh ujian tesis.

Jember, 27 Mei 2021



an Direktur,
Wakil Direktur

Dr. H. Aminullah, M.Ag.
NIP. 196011161992031001

*Menggunakan Aplikasi Turnitin

Lampiran 17. Riwayat Hidup Peneliti

Nur Hidayati. Perempuan kelahiran 28 Mei 1994 di Kota Gandrung Banyuwangi. Putri sulung dari pasangan Bapak H. Ahmad Athoillah dan Ibu Hj. Siti Halimah. Ia kini tinggal di Jl. bendul Merisi Selatan Kecamatan Wonocolo Kota Surabaya bersama suami. Ia dapat dihubungi melalui contact Handphone 082139575970 atau E-mail noerhidayatiealhaq@yahoo.co.id

Lulus pendidikan dasar pada tahun 2006 di MI Al-Islamiyah Sumber Kencono lalu melanjutkan pendidikan menengah di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Bengkak Wongsorejo Banyuwangi. Lulus MTs. Miftahul Ulum pada tahun 2009 langsung melanjutkan ke tingkat aliyah.

Pada tahun 2012 masuk perguruan tinggi Institut Agama Islam Ibrahimy hingga selesai pada tahun 2016. Kemudian melanjutkan pendidikan program Magister Pascasarjana IAIN Jember dan dinyatakan lulus pada tahun 2021.

Ia juga aktif sebagai tenaga kependidikan di MA Miftahul Ulum sejak tahun 2012 hingga diangkat sebagai Guru Tetap Yayasan pada tahun 2016 setelah meraih gelar sarjana. Selain kesibukannya sebagai tenaga pengajar ia juga aktif di beberapa organisasi kemasyarakatan, seperti kepengurusan muslimat NU, Redaktur pelaksana di Miful Media, dan lain-lain.