

**PENGAMBILAN KEPUTUSAN PIMPINAN YAYASAN DALAM  
MENINGKATKAN MUTU PENGELOLAAN DI SMA BUSTANUL ULUM  
PONDOK PESANTREN MLOKOREJO JEMBER  
TAHUN PELAJARAN 2018-2019**

**TESIS**

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



Oleh :

**SYARIF ALI AL QADRIE**

NIM: 0849116008

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PASCASARJANA IAIN JEMBER  
OKTOBER 2018**

**PENGAMBILAN KEPUTUSAN PIMPINAN YAYASAN DALAM  
MENINGKATKAN MUTU PENGELOLAAN DI SMA BUSTANUL ULUM  
PONDOK PESANTREN MLOKOREJO JEMBER  
TAHUN PELAJARAN 2018-2019**

**TESIS**

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



Oleh :

**SYARIF ALI AL QADRIE**

NIM: 0849116008

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PASCASARJANA IAIN JEMBER  
OKTOBER 2018**

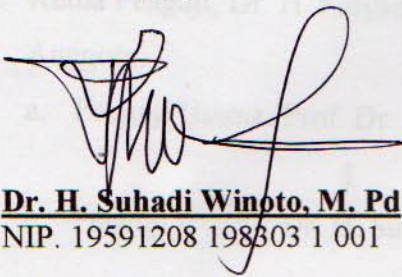


## PERSETUJUAN

Tesis dengan judul “Kebijakan Pimpinan Yayaasan dalam Meningkatkan Mutu Pengelolaan di SMA Bustanul Ulum Pondok Pesantren Mlokorejo Jember” yang ditulis oleh Syarif Ali Al Qadrie ini, telah disetujui untuk diuji dan dipertahankan di depan dewan penguji tesis.

Jember, 06 September 2018.

Pembimbing I,



**Dr. H. Suhadi Winoto, M. Pd**  
NIP. 19591208 198303 1 001

Jember, 06 September 2018.

Pembimbing II,



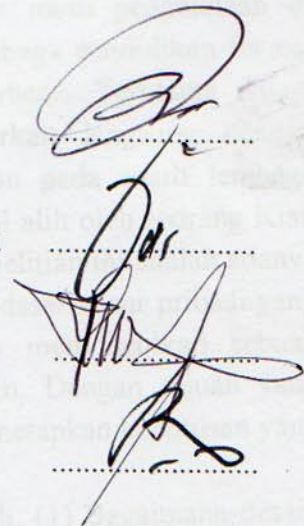
**Dr. H. Moh. Sahlan, M. Ag**  
NIP. 19630311 199303 1 003

## PENGESAHAN

Tesis dengan judul "Pengambilan Keputusan Pimpinan Yayasan dalam Meningkatkan Mutu Pengelolaan Di SMA Bustanul Ulum Pondok Pesantren Mlokorejo Jember Tahun Pelajaran 2018/2019" yang di tulis oleh Syarif Ali Al Qadrie ini, telah dipertahankan di depan Dewan Penguji Tesis Pascasarjana IAIN Jember pada hari Kamis tanggal 18 Oktober 2018 dan diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd)

Dewan Penguji

1. Ketua Penguji: Dr. H. Sofyan Tsauri, M. M
2. Anggota:
  - a. Penguji Utama: Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M. Pd
  - b. Penguji I : Dr. H. Suhadi Winoto, M. Pd
  - c. Penguji II : Dr. H. Moh. Sahlan, M.Ag



Jember, 18 Oktober 2018

Mengesahkan

Pascasarjana IAIN Jember

Direktur,



Prof. Dr. H. Miftah Arifin, M.Ag

NIP. 19750103 199903 1 00 1

## ABSTRAK

Al Qadrie, Syarif Ali. 2018. *Pengambilan Keputusan Pimpinan Yayasan dalam Meningkatkan Mutu Pengelolaan Di SMA Bustanul Ulum Pondok Pesantren Mlokorejo Jember Tahun Pelajaran 2018/2019*. Tesis. Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Jember.

Kata Kunci : *Pengambilan Keputusan, Mutu Pengelolaan, Kepemimpinan.*

Penelitian ini dilatarbelakangi karena adanya pengambilan keputusan pimpinan yayasan yang dalam kaitannya meningkatkan mutu pengelolaan di lembaga pendidikan formal. Yayasan yang menaungi lembaga pendidikan formal memiliki strategi dan pengambilan keputusan yang berbeda. Terutama dalam meningkatkan mutu SDM yang dikatakan bahwa terkait langsung dengan pengelolaan disekolah. Pengambilan keputusan pimpinan pada suatu lembaga pendidikan terutama pondok pesantren sepenuhnya diambil alih oleh seorang Kiai. Hal yang pertama yakni bawah menjadi daya tarik dari penelitian ini adalah adanya status pengambilan keputusan dari pimpinan yayasan atas dasar unsur pribadi yang menginginkan perkembangan dalam sekolah, sehingga memunculkan sebuah program yang menjadi kebijakan dari pimpinan yayasan. Dengan tujuan yang terarah dan adanya sebuah pertimbangan khusus dalam menetapkan keputusan yang akan direalisasikan.

Fokus penelitian dalam penulisan tesis ini adalah: (1) Bagaimana desain pengambilan keputusan pimpinan yayasan dalam meningkatkan mutu pengelolaan di SMA Bustanul Ulum Pondok Pesantren Mlokorejo Jember tahun pelajaran 2018-2019? (2) Bagaimana implementasi pengambilan keputusan pimpinan yayasan dalam meningkatkan mutu pengelolaan di SMA Bustanul Ulum Pondok Pesantren Mlokorejo Jember tahun pelajaran 2018-2019? (3) Bagaimana Evaluasi pengambilan keputusan pimpinan yayasan dalam meningkatkan mutu pengelolaan di SMA Bustanul Ulum Pondok Pesantren Mlokorejo Jember tahun pelajaran 2018-2019?.

Penelitian ini dilakukan di Pondok Pesantren Bustanul Ulum Mlokorejo Jember. pendekatan dan jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif. Untuk mengumpulkan data digunakan beberapa metode yaitu, observasi, dokumentasi dan wawancara. Kemudian data yang telah terkumpul tersebut dianalisis dengan teorinya Miles dan Huberman yaitu: Reduksi data, penyajian data, dan verifikasi data. Untuk menguji keabsahan data peneliti menggunakan triangulasi teknik dan sumber.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa: (1) Desain pengambilan keputusan terdiri dari langkah-langkah berupa pembentukan tim, analisis kebutuhan, rancangan program, sosialisasi program, evaluasi proses, sedangkan bentuk desain pengambilan keputusan pimpinan yayasan dalam meningkatkan mutu



pengelolaan. *Pertama*, Pengangkatan kepala sekolah yang kompetible. *Kedua*, Program belajar bersama dalam rangka meningkatkan kompetensi guru. *Ketiga*, penugasan guru melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi dalam rangka meningkatkan keprofesionalitasan. Pada proses penyusunan, pembahasan dan pengambilan keputusan, pimpinan yayasan melibatkan kalangan tertentu yakni hanya pada proses penyusunan dan pembahasan dalam forum musyawarah (*intern yayasan*) dan kemudian disosialisasikan kepada pihak sekolah. Untuk pengambilan keputusan sepenuhnya berada pada pimpinan yayasan dan pimpinan yayasan selalu meminta pertimbangan pengasuh pondok pesantren. Pimpinan yayasan melakukan pengambilan kebijakan berdasarkan rasional kemudian beliau meminta pertimbangan secara spritual (istikhoroh) kepada pengasuh pondok pesantren, dalam menentukan yang terbaik. (2) Pada Implementasi pengambilan keputusan dari pimpinan yayasan terlihat pada peningkatan mutu SDM, dimana pimpinan yayasan membenahi dan fokus pada SDM. Karena bagi pimpinan yayasan hal yang terkait langsung dengan pengelolaan sekolah yakni terletak pada SDM yang berkualitas. Pimpinan yayasan melibatkan pihak-pihak tertentu kedalam program yang dibuatnya dan menjadi kebijakan tetap diyayasan. Pimpinan yayasan melibatkan siapa saja yang ingin melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi dan mengusulkanya pada pimpinan yayasan. Mengenai strategi, pimpinan yayasan memiliki strategi yang berbeda dalam setiap kebijakan. Disesuaikan dengan kondisi dan keadaan objek yang terlibat dalam kebijakan yang dibuatnya. (3) Evaluasi dari pimpinan yayasan yakni secara langsung dan tidak langsung dan selalu dimusyawarahkan. Standar evaluasi yang digunakan yakni pada evaluasi ketika dilakukan saat proses maupun akhir dari keputusan tersebut dan mengukur seberapa jauh pengambilan keputusan tersebut. terjadi peningkatan bukan terletak pada terealisasinya serta tingkat kesenjangan anatra pengambilan keputusan. Evaluasi tersebut dapat diukur dari hasil objek yang menjadi pelaku pengambilan keputusan serta dampak lainnya yang berkaitan. Karena dampak dari pengambilan keputusan tidak dapat dirasakan secara instan, butuh proses dalam merasakannya.

# IAIN JEMBER

## ABSTRACT

Al Qadrie, Syarif Ali. 2018. Taking the Foundation Leadership Decision in Improving Management Quality in Bustanul Ulum High School Mlokorejo Islamic Boarding School Jember 2018-2019 Academic Year. Thesis. Study Program of Islamic Education Management Graduate Institute of Islamic Religion of Jember State.

Keywords: *Decision Making, Quality of Management, Leadership.*

This research is motivated because of the decision making of the foundation leaders in relation to improving the quality of management in formal education institutions. The foundation that houses formal education institutions has different strategies and decision making. Especially in improving the quality of human resources which is said to be directly related to school management. The decision making of the leadership of an educational institution, especially the Islamic boarding school, was completely taken over by a Kiai. The first thing that is the main attraction of this research is the status of decision making from the leadership of the foundation on the basis of personal elements that want development in schools, so that it raises a program that is the policy of the leadership of the foundation. With purpose directed and a special consideration in determining the decisions that will be realized.

The focus of research in the writing of this thesis are: (1) What is the design of decision making for the leadership of the foundation in improving the quality of management in Bustanul Ulum High School Mlokorejo Islamic Boarding School Jember academic year 2018-2019? (2) How is the implementation of decision making by the foundation's leaders in improving the quality of management at SMA Bustanul Ulum in the Mlokorejo Islamic Boarding School Jember academic year 2018-2019? (3) How to evaluate the decision making of the foundation's leadership in improving the quality of management in SMA Bustanul Ulum Mlokorejo Jember Islamic Boarding School 2018-2019?

This research was conducted at the Pesantren Bustanul Ulum Mlokorejo Jember. the approach and type of research used is qualitative descriptive. To collect data used several methods, namely, observation, documentation and interviews. Then the data that has been collected is analyzed by Miles and Huberman's theory, namely: Data reduction, data presentation, and data verification. To test the validity of the data, researchers used triangulation techniques and sources.

The findings of the study indicate that: (1) Design of decision making consists of steps in the form of team formation, needs analysis, program design, program socialization, process evaluation, while the design form of decision making of the foundation's leadership in improving management quality. First, Appointment of competent principals. Second, a joint learning program in order to improve teacher competence. Third, the assignment of teachers to continue their studies to a higher level in order to improve professionalism. In the process of drafting, discussing and making decisions, the leadership of the foundation involves certain groups, namely only in the process of preparation and discussion in the deliberation forum (internal foundation) and then socialized to the school. For

decision making, it is entirely within the leadership of the foundation and the leadership of the foundation always asks for consideration of the caregivers of the pesantren. The leadership of the foundation carries out rational based policy making then he asks for spiritual consideration (istikhoroh) to the caregivers of the boarding school, in determining the best. (2) The implementation of decision making from the leadership of the foundation is seen in improving the quality of HR, where the leadership of the foundation fixes and focuses on HR. Because for the leadership of the foundation, things that are directly related to the management of the school are located in qualified human resources. Foundation leaders involve certain parties into the program they make and become a permanent policy of the foundation. The leadership of the foundation involves anyone who wants to continue their studies to a higher level and propose it to the leadership of the foundation. Regarding strategy, the leadership of the foundation has a different strategy in each policy. Adapted to the conditions and circumstances of the objects involved in the policies it makes. (3) Evaluation from the leadership of the foundation, namely directly and indirectly and always deliberated. The evaluation standard used is the evaluation when carried out during the process and the end of the decision and measures how far the decision is made. there is an increase not in the realization and the level of inequality between decision making. The evaluation can be measured from the results of objects that are the decision makers and other related effects. Because the impact of decision making cannot be felt instantly, it takes a process to feel it.



## ملخص البحث

القدري، شريف علي. ٢٠١٨. الأخذ بالقرار لمدير المؤسسة لترقية الجودة الإدارية بمدرسة بستان العلوم العالية في معهد ملوكو راجو جمبر سنة دراسية ٢٠١٩/٢٠١٨. رسالة الماجستير. شعبة إدارة التربية الإسلامية لقسم الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية الحكومية بجمبر.

الكلمات الرئيسية: الأخذ بالقرار، الجودة الإدارية، الرئاسة.

تنطلق هذه الدراسة من وجود بعض القرارات من قبل المسؤولين في هذه المؤسسة سعياً وراء ترقية الجودة الإدارية في المؤسسة التربوية الرسمية. وجدير بالذكر أن كلا من المؤسسات التربوية له إستراتيجياته بخصوص ترقية الطاقة البشرية حيث يتعلق ذلك بإدارة المدرسة علاقة وطيدة. وكادت المسؤوليات كلها بداخل المعهد يقوم بها مدير المعهد متعاوناً مع أساتذته فيه. والسبب الذي وقع عليه اختيار الباحث لهذه الدراسة هو أن يأخذ مدير المؤسسة بقرار شخصي من أجل تطوير المدرسة في جميع الجوانب وبالتالي يصبح ذاك القرار برنامجاً ثابتاً ضمن الأنشطة المدرسية الأخرى. واعتمدت القرارات المأخوذة على بعد النظر وطول الدراسة لتتماشى مع أهداف المدرسة.

وأما أسئلة البحث فهي: (١) كيف عملية التصميم في الأخذ بالقرار لمدير المؤسسة نحو ترقية الجودة لإدارة التربية بداخل المعهد؟ (٢) كيف تطبيق القرار لمدير المؤسسة نحو ترقية الجودة لإدارة التربية بداخل المعهد؟ (٣) تطبيق القرار لمدير المؤسسة نحو ترقية الجودة لإدارة التربية بداخل المعهد.

كانت هذه الدراسة تجري في معهد بستان العلوم الإسلامي بملوكو راجو-جمبر. واستخدم فيها المدخل الكيفي الوصفي. وأما طرق جميع البيانات فتلاث هي الملاحظة والمقابلة الشخصية والوثائقية. ثم مرت عملية تحليل البيانات بثلاث مراحل بدءاً من تخفيض البيانات مروراً بعرضها وصولاً إلى التحقق بها. وأما صدق البيانات فاستخدم فيه تثليث التقنية والمصادر.

وأما نتائج الدراسة فهي (١) تصميم عملية صنع القرار يتكون من خطوات في شكل تكوين الفريق ، تحليل الاحتياجات ، تصميم البرنامج ، التنشئة الاجتماعية للبرنامج ، تقييم العملية ، في حين شكل تصميم القرار في قيادة المؤسسة في تحسين جودة الإدارة .أولاً ، تعيين مديرين أكفاء .ثانياً ، برنامج تعليمي مشترك من أجل تحسين كفاءة المعلم .ثالثاً ، تعيين المعلمين لمواصلة دراستهم إلى مستوى أعلى من أجل تحسين الاحترافية .في عملية صياغة ومناقشة واتخاذ القرارات ، تضم قيادة المؤسسة مجموعات معينة ، لا سيما في عملية الإعداد والمناقشة في

منتدى المداولات (الأساس الداخلي) ثم التواصل الاجتماعي في المدرسة من أجل صنع القرار ، فهو يقع بالكامل داخل قيادة المؤسسة ، وتطلب قيادة المؤسسة دائماً النظر في مقدمي الرعاية للمدارس .تقوم قيادة المؤسسة بصنع سياسة عقلانية ، ثم يطلب منها النظر الروحي إلى مقدمي الرعاية في المدرسة الداخلية ، في تحديد الأفضل. (٢) يُنظر إلى تنفيذ عملية صنع القرار من قيادة المؤسسة في تحسين جودة الموارد البشرية ، حيث تقوم قيادة المؤسسة بإصلاح وتركيز الموارد البشرية. لأنه بالنسبة لقيادة المؤسسة ، فإن الأمور المرتبطة مباشرة بإدارة المدرسة تقع في الموارد البشرية المؤهلة. يقوم قادة المؤسسة بإشراك أطراف معينة في البرنامج الذي يصنعونه ويصبحون سياسة دائمة للمؤسسة. تشمل قيادة المؤسسة أي شخص يرغب في مواصلة دراسته إلى مستوى أعلى واقتراحها لقيادة المؤسسة. فيما يتعلق بالاستراتيجية ، فإن قيادة المؤسسة لديها استراتيجية مختلفة في كل سياسة. تتكيف مع ظروف وظروف الأشياء المشاركة في السياسات التي تقوم بها. (٣) قديم من قيادة المؤسسة ، بشكل مباشر وغير مباشر ومداولاتها دائماً. معيار التقييم المستخدم هو التقييم عندما يتم تنفيذه أثناء العملية ونهاية القرار ويقاس مدى اتخاذ القرار. هناك زيادة لا في تحقيق ومستوى عدم المساواة بين صنع القرار. يمكن قياس التقييم من نتائج الأشياء التي هي صناعات القرار والآثار الأخرى ذات الصلة. نظراً لأن تأثير اتخاذ القرار لا يمكن الشعور به على الفور ، فإن الأمر يتطلب عملية لتشعر به.





## KATA PENGANTAR

Segala puji syukur senantiasa dipanjatkan kehadirat Allah SWT atas karunia dan limpahan nikmat-Nya sehingga tesis dengan judul “Kebijakan Pimpinan Yayasan dalam Meningkatkan Mutu Pengelolaan di SMA Bustanul Ulum Pondok Pesantren Mlokorejo Jember” ini dapat terselesaikan. Sholawat dan salam senantiasa tuncurahkan kepada baginda Rasulullah Muhammad SAW yang telah menuntun ummatnya menuju agama Allah sehingga tercerahkanlah kehidupan saat ini.

Dalam penyusunan tesis ini, banyak pihak yang terlibat dalam membantu penyelesaiannya. Oleh karena itu patut diucapkan terima kasih kepada mereka yang telah banyak membantu, membimbing dan memberikan dukungan demi penulisan tesis ini.

1. Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE., MM. selaku rektor Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember yang telah memberikan ijin dan bimbingan yang bermanfaat.
2. Prof Dr. H. Miftah Arifin, M.Ag. selaku direktur pascasarjana IAIN Jember yang selalu memberikan dorongan dan motivasi
3. Dr. H. Suhadi Winoto M.Pd. sebagai dosen pembimbing I yang telah memberikan motivasi, sekaligus memberikan banyak ilmu dan bimbingan dengan penuh kesabaran, petunjuk dan arahan dalam penyusunan tesis.

4. Dr. Moh. Sahlan, M.Ag. selaku dosen pembimbing II yang telah banyak memberikan bimbingan dan pengarahan sehingga penelitian ini beralan dengan lancar sampai selesai.
5. Seluruh dosen pascasarjana IAIN Jember yang telah banyak memberikan ilmu, mendidik dan membimbing selama penulis menempuh pendidikan
6. Pimpinan Yayasan dan kepala sekolah beserta guru SMA Bustanul Ulum Mlokorejo yang telah berkenan untuk berkaja sama dan memberikan data beserta informasi penelitian dalam penyusunan tesis ini.
7. Kepada orang tua tercinta yang selalu memberikan support dan do'a serta teman-teman seperjuangan di pascasarjana IAIN Jember yang senantiasa memberikan motivasi dan dukungan hingga terselesaikannya tesis.

Semoga penyusunan tesis ini dapat bermanfaat bagi penulis pada khususnya dan pembaca pada umumnya.

Jember, September 2018

Syarif Ali Al Qadrie

IAIN JEMBER

## DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN.....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
ABSTRAK .....	iii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI .....	xi
DAFTAR TABEL .....	xiv
DAFTAR .....	xiv
PEDOMAN TRANSLASI ARAB-LATIN .....	xv
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Konteks Penelitian.....	1
B. Fokus Penelitian .....	9
C. Tujuan Penelitian .....	9
D. Manfaat Penelitian .....	10
E. Definisi Istilah .....	11
F. Sistematika Pembahasan .....	11
BAB II KAJIAN PUSTAKA .....	13
A. Kajian Terdahulu .....	13
B. Kajian Teori .....	14
1. Konsep Dasar Pengambilan Keputusan.....	14
2. Tujuan dan Jenis Pengambilan Keputusan.....	17
3. Komponen Pengambilan Keputusan .....	18
4. Proses Pengambilan Keputusan.....	19

	5. Tahap Proses Pengambilan Keputusan.....	22
	6. Gaya Pengambilan Keputusan.....	28
	7. Kemampuan dalam Pengambilan Keputusan.....	30
	8. Faktor yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan .....	31
	9. Mutu Pendidikan .....	32
	10. Standar Pengelolaan Pendidikan .....	34
	11. Kepemimpinan .....	41
	C. Kerangka Konseptual .....	48
BAB III	METODE PENELITIAN.....	49
	A. Pendekatan dan Jenis Penelitian .....	49
	B. Lokasi Penelitian .....	50
	C. Kehadiran Peneliti .....	51
	D. Subyek penelitian .....	51
	E. Sumber Data .....	52
	F. Teknik Pengumpulan Data .....	53
	G. Analisis Data .....	58
	H. Keabsahan Data .....	62
	I. Tahap-Tahap Penelitian .....	62
BAB IV	PAPARAN DATA & TEMUAN PENELITIAN .....	65
	A. Desain Pengambilan Keputusan Pimpinan Yayasan Dalam Meningkatkan Mutu Pengelolaan .....	65
	B. Proses Pengambilan Keputusan Pimpinan Yayasan Dalam Meningkatkan Mutu Pengelolaan.....	70

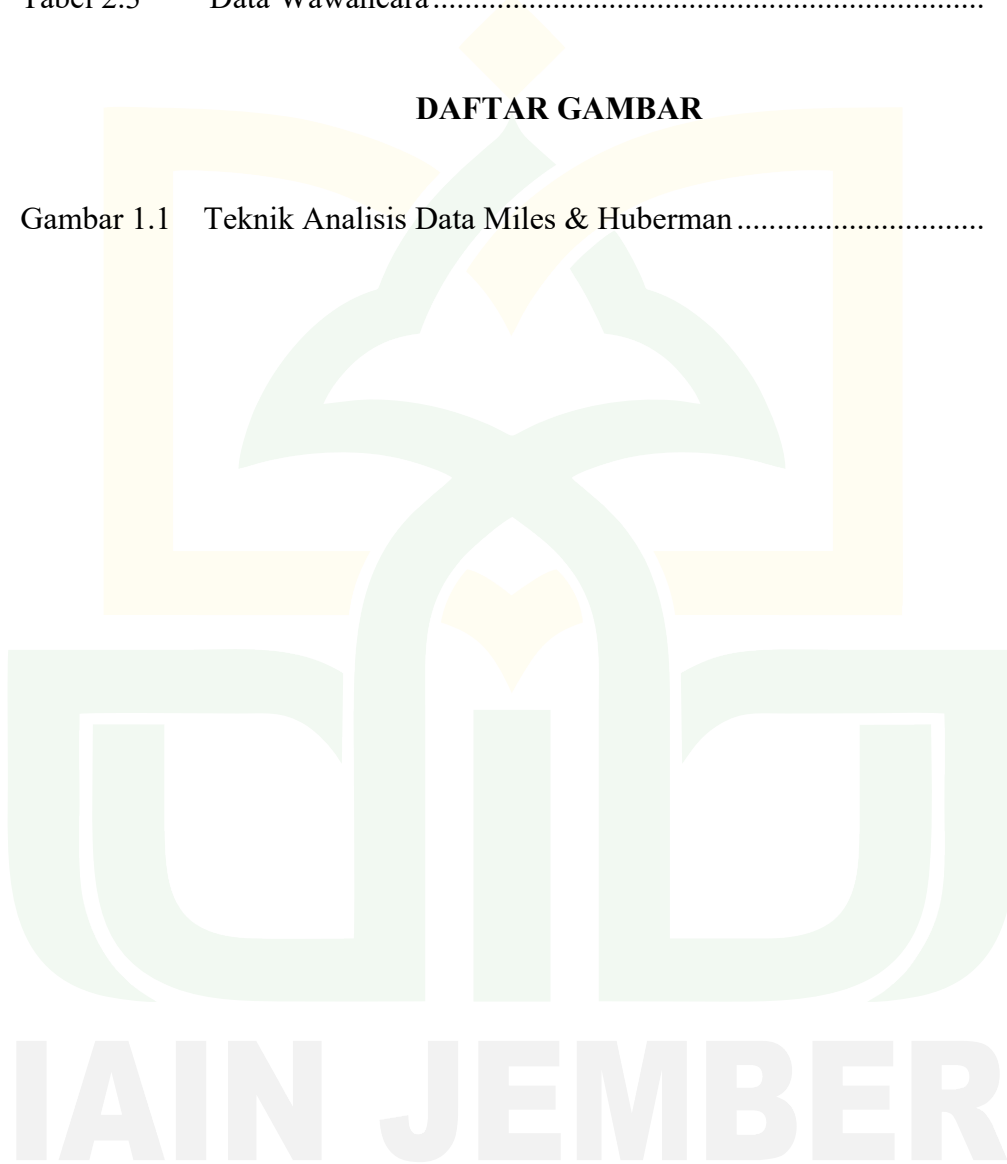
C. Implementasi Pengambilan Keputusan Yayasan Dalam Meningkatkan Mutu Pengelolaan.....	81
D. Evaluasi Pengambilan Keputusan Pimpinan Yayasan Dalam Meningkatkan Mutu Pengelolaan.....	91
E. Temuan Penelitian .....	96
BAB V PEMBAHASAN .....	107
A. Desain Pengambilan Keputusan Pimpinan Yayasan Dalam Meningkatkan Mutu Pengelolaan .....	108
B. Proses Pengambilan Keputusan Pimpinan Yayasan Dalam Meningkatkan Mutu Pengelolaan .....	112
C. Implementasi Pengambilan Keputusan Pimpinan Yayasan Dalam Meningkatkan Mutu Pengelolaan .....	116
D. Evaluasi Pengambilan Keputusan Pimpinan Yayasan Dalam Meningkatkan Mutu Pengelolaan .....	123
BAB VI PENUTUP.....	128
A. Kesimpulan.....	128
B. Saran .....	135
DAFTAR PUSTAKA.....	137
Pernyataan Keaslian Tulisan	
Lampiran-lampiran	
Riwayat Hidup	

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Nama Informan.....	53
Tabel 2.2	Data Pengamatan .....	56
Tabel 2.3	Data Wawancara.....	57

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Teknik Analisis Data Miles & Huberman.....	61
------------	--	----



## PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

1. Pedoman transliterasi yang digunakan untuk penulisan Tesis ini adalah sebagai berikut:

No	Arab	Indonesia	Keterangan	Arab	Indonesia	Keterangan
1	ا	'	Koma diatas	ط	t}	Te dengan titik diwabah
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	h}	Ha dengan titik dibawah	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	هـ	h	Ha
13	ش	Sh	Es ha	ء	'	Koma diatas
14	ص	s}	Es dengan titik dibawah	ي	y	Es dengan titik dibawah
15	ض	d}	De dengan titik dibawah	-	-	-

2. Vokal rangkap atau diftong bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harakat dengan huruf, transliterasinya dalam tulisan Latin dilambangkan dengan gabungan huruf sebagai berikut:

- a. Vokal rangkap ( أُوْ ) dilambangkan dengan gabungan huruf *aw*, misalnya: *al-yawm*.
- b. Vokal rangkap ( أُيْ ) dilambangkan dengan gabungan huruf *ay*, misalnya: *al-bayt*.
3. Vokal panjang atau maddah bahasa Arab yang lambangnya berupa harakat dan huruf, transliterasinya dalam tulisan Latin dilambangkan dengan huruf dan tanda *macron* (coretan horisontal) di atasnya, misalnya ( الْفَاتِحَةُ = *al-fatihah* ), ( الْعُلُومُ = *al-'ulum* ) dan ( قِيمَةٌ = *qimah* ).
4. *Syaddah* atau *tasydid* yang dilambangkan dengan tanda *syaddah* atau *tasydid*, transliterasinya dalam tulisan Latin dilambangkan dengan huruf yang sama dengan huruf yang bertanda *syaddah* itu, misalnya ( حَدٌّ = *haddun* ), ( سَدٌّ = *saddun* ), ( طَيِّبٌ = *tayyib* ).
5. Kata sandang dalam bahasa Arab yang dilambangkan dengan huruf *alif-lam*, transliterasinya dalam tulisan Latin dilambangkan dengan huruf “al”, terpisah dari kata yang mengikuti dan diberi tanda hubung, misalnya ( الْبَيْتُ = *al-bayt* ), ( السَّمَاءُ = *al-samā'* ).
6. *Ta' marbūtah* mati atau yang dibaca seperti ber-*harakat sukun*, transliterasinya dalam tulisan Latin dilambangkan dengan huruf “h”, sedangkan *tā' marbūtah* yang hidup dilambangkan dengan huruf “t”, misalnya ( رُؤْيَةُ الْهِلَالِ = *ru'yah al-hiṭal* atau *ru'yatul hiṭal* ).
7. Tanda *apostrof* (') sebagai transliterasi huruf *hamzah* hanya berlaku untuk yang terletak di tengah atau di akhir kata, misalnya ( رُؤْيَةُ = *ru'yah* ), ( فُقَهَاءٌ = *fuqahā'* ).



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Konteks Penelitian

Pendidikan merupakan media yang mampu memberikan arah penemuan jati diri peserta didik dalam membangun kehidupan dikemudian hari. Pendidikan sangat penting bagi manusia, karena pendidikan merupakan proses pendewasaan manusia. Pendidikan merupakan ujung tombak maju mundurnya suatu bangsa. ketika suatu bangsa mempunyai kualitas pendidikan yang baik maka proses pembangunan juga akan baik.

Hal ini dapat dilihat dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab II Pasal 3 yang menyebutkan bahwa:

Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa. Yang bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.<sup>1</sup>

Dengan ini berarti pendidikan merupakan suatu proses atau upaya sadar untuk menjadikan manusia ke arah yang lebih baik. Oleh karena itu banyak lembaga pendidikan berinovasi untuk mengembangkan lembaga pendidikannya sesuai dengan kebutuhan yang ada, dengan tujuan meningkatkan mutu dari pendidikan itu sendiri.

---

<sup>1</sup> Sekretariat Negara RI, *Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*.

Didalam dunia pendidikan, pesantren merupakan lembaga pendidikan dan lembaga sosial yang banyak tumbuh di pedesaan dan perkotaan. Sebagai kerangka sistem pendidikan Islam tradisional, pesantren telah mengakar dalam kultur masyarakat Indonesia.

Dalam konteks ini, pesantren mempunyai dua tipologi yakni pesantren salafi yang menggunakan sistem klasik dan tetap mempertahankan pengajaran kitab-kitab Islam klasik sebagai inti pendidikan pesantren. Dimana pesantren salaf itu mempunyai ciri tertutup, esotris, dan eksklusif. Yang kedua adalah pesantren khalafi yang telah memasukkan pelajaran-pelajaran madrasah yang dikembangkannya.

Pesantren juga merupakan salah satu lembaga pendidikan yang menjamur di Indonesia. Pesantren pada zaman modernisasi lebih banyak berbaaur dengan perkembangan zaman yakni dengan memasukannya lembaga pendidikan formal. Sehingga pesantren tidak lagi ketinggalan dalam dunia pendidikan.

Dewasa ini terdapat kecenderungan yang kuat untuk melakukan konsolidasi organisasi kelembagaan, khususnya pada aspke kepemimpinan dan manajemen. Perkembangan kelembagaan pesantren ini, terutama disebabkan adanya diversifikasi pendidikan yang diselenggarakan, yang juga mencakup madrasah dan sekolah umum yang menganut sistem lebih rasional, demokratis dan terbuka.<sup>2</sup> Maka banyak pesantren kemudian mengembangkan

---

<sup>2</sup> Abdul Munir Mul Khan, *Runtuhnya Mitos Politik Santri* (Yogyakarta: Sipres, 1999), 11.

kelembagaan yayasan, yang pada dasarnya merupakan kepemimpinan kolektif.<sup>3</sup>

Sebagai anugerah khas Allah SWT kepada manusia, pendidikan semestinya diupayakan dengan memahami "konstruksi" manusia secara keseluruhan. Karena manusia terdiri dari kombinasi raga, akal, dan jiwa, maka setiap upaya pendidikan harus menyentuh seluruh unsur itu secara keseluruhan. Keputusan untuk hanya "mengurus" salah satu unsur itu akan bermuara pada petaka yang sama, yaitu bahwa manusia yang dihasilkan melalui proses itu tidak dapat menemukan dan mengaktualisasikan kemanusiaannya. Proses itu akan menghasilkan mesin, binatang, atau malaikat.<sup>4</sup>

Dari unsur tersebut, manusia diharapkan mampu melaksanakan fungsi kekhalifahan di bumi dalam membenahi dan memberikan sesuatu yang bermanfaat serta menghasil yang terbaik, sebagaimana ayat di bawah ini:

لَدَاءِ وَيَسْفِكُ فِيهَا يَفْسِدُ مَنْ فِيهَا أَتَجْعَلُ قَالَ لَوْ أَخْلَيْفَةَ الْأَرْضِ فِي جَاعِلُ إِنِّي لِلْمَلِكَةِ رَبِّكَ قَالَ وَإِذْ  
تَعْلَمُونَ لَا مَا أَعْلَمُ إِنِّي قَالَ لَكَ وَنَقْدَسُ بِحَمْدِكَ نَسْبِحُ وَنَحْنُ

Artinya: *Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi."*

*mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu*

<sup>3</sup> Azyumardi Azra, "Pesantren: Kontinuitas dan Perubahan" Pengantar dalam Nurcholis Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Proses Perjalanan* (Jakarta: Paramadina, 1997), xx

<sup>4</sup>Muhammad Ahmad SahalMahfudh, *Pendekatan Pendidikan Keagamaan Untuk Membangun Masyarakat Madani Dies Natalis XI dan Wisuda Sarjana VI INISNU Jepara, 21 November 2000.*

*orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."<sup>5</sup>*

Pesantren dengan pelembagaan yayasan berarti mendorong untuk menjadi organisasi impersonal. Dengan adanya pelembagaan yayasan adanya struktur organisasi yang hirarkis dan tanggung jawab masing-masing anggota dari yayasan itu sendiri. Adanya keleluasaan setia lembaga dalam mengatur segala isi yang ada dilembaga itu sendiri. Kepemimpinan dalam yayasan sesuai dengan struktur organisasinya merupakan kepemimpinan kolektif dengan semua tugas dan wewenang setiap anggota dalam struktur.

Kepemimpinan dalam sebuah yayasan sangat memberikan kontribusi besar terhadap pesantren dalam berbagai pembagian tugas-tugas dari yayasan. Hal tersebut menyangkut program-program yang berkaitan dengan mutu pendidikan dipesantren. Mengatur dan mengelola pendidikan pesantren sesuai dengan kebijakan yang direncanakan. Kebijakan direncanakan dengan berbagai ide dari pihak-pihak lembaga serta kebutuhan dari stakeholder, sehingga kebijakan tersebut dapat diterima oleh semua pihak.

Yayasan dipesantren merupakan salah satu lembaga yang membantu berbagai problem didunia pendidikan pesantren. Salah satunya adalah pimpinan yang merumuskan program dengan demokratis, yakni ketika program dirumuskan dan disosialisasikan melibatkan seluruh pihak-pihak

---

<sup>5</sup>Departemen Agama, Al-Qur'an dan terjemahannya, 7.

yayasan maupun sekolah dalam pengambilan keputusan serta mengimplementasikan kebijakan dari pimpinan yayasan tersebut.

Banyak terdapat perbedaan mengenai setiap pengambilan keputusan bagi seorang pimpinan, berbagai karakteristik yang berbeda juga, ada yang memiliki sifat otoriter dalam memberikan keputusan dan ada juga yang bersifat demokratis dalam pengambilan keputusan. Hal tersebut tergantung dari cara seorang leader dengan cara kepemimpinannya.

Pada umumnya para pemimpin dalam setiap organisasi dapat diklasifikasikan menjadi lima tipe utama yaitu sebagai berikut: Pertama, Tipe pemimpin otokratis. Kedua, tipe pemimpin militoristis. Ketiga, tipe pemimpin paternalistis. Keempat, tipe pemimpin karismatis. Kelima, tipe pemimpin demokratis. Oleh karena itu, tidak menutup kemungkinan bahwasanya dalam sebuah organisasi terdapat secara umum karakteristik setiap pemimpin berbeda-beda.

Melihat realitas didunia pesantren, banyak terdapat berbagai keunikan didalamnya, terutama terkait dalam sebuah pengambilan keputusan dengan tujuan agar pondok pesantren mengalami kemajuan dari sebelumnya. Karena di dunia pesantren seorang pimpinan adalah power utama dari memberikan keputusan dalam segala aspek yang ada di pondok pesantren tersebut. Pengambilan keputusan seakan-akan tidak akan bisa diubah atau di musyawarakan ketika seorang pimpinan pada pondok pesantren tersebut menetapkan sebuah kebijakan.

Hal tersebut berlaku pada pimpinan pondok pesantren itu sendiri ataupun pimpinan pada sebuah yayasan yang mengelola lembaga pendidikan. Tidak ada bedanya pada konteks keduanya, dikarenakan ketika seorang *top leader* tidak lagi mengurus hal-hal demikian, maka akan di tangani oleh *midle leader* dan kedua tipologi pemimpin ini memiliki karakteristik yang sama. Sehingga mereka mengandalkan sebuah kekuasaan dalam menentukan dan memberikan keputusan.

Setidaknya dalam sebuah pengambilan keputusan dengan tujuan untuk kemaslahatan bersama dan dengan tujuan bersama adanya sebuah musyawarah dalam menentukan yang terbaik dari berbagai pilihan yang baik. Baik antara *top leader* selaku kyai maupun *midle leader* selaku pimpinan yayasan yang menaungi lembaga pendidikan formal, harus adanya diskusi terhadap bawahannya, sehingga berbagai masukan akan diterima dan lebih memberikan keputusan dan menjadi kebijakan yang baik.

Teringat pada zaman Rasulullah SAW mengenai pengambilan keputusan yang akan menjadi kebijakan dalam penerapannya, bahwa Rasulullah SAW dalam setiap pengambilan keputusan tidak bersifat otoriter dalam aspek-aspek tertentu. Sebagai contoh dalam kasus perjanjian piagam madinah. Otoriter yang digunakan dalam konteks baik dengan tujuan untuk membangun sifat disiplin bagi orang lain.

Dikatakan bahwa setelah adanya perjanjian tersebut (Piagam Madinah) maka resmilah Madinah dan kawasan sekitarnya bukan lagi sebagai kota, melainkan sebagai sebuah negara dengan kepala negaranya adalah Nabi

Muhammad. Keputusan tersebut terbentuk berdasarkan kesepakatan penduduk Madinah.<sup>6</sup>

Terlihat jelas bahwa dalam setiap keputusan, Rasulullah SAW selalu mengedepankan sebuah kesepakatan atau dalam hal lain Rasulullah SAW selalu mendiskusikan yang terbaik dalam penentuan suatu perkara. Yakni didalam Islam lebih dikenal dengan istilah syura' atau musyawarah. Adanya sebuah masukan dan lain sebagainya dari seorang pimpinan dalam memberikan keputusan dan saran dari bawahannya. Metode tersebut telah digunakan Rasulullah SAW dalam setiap permasalahan. Jelas terlihat bahwa Rasulullah SAW bukanlah seorang pemimpin dengan mengedepankan otoritas tetapi melainkan bersifat demokratis.

Seorang pemimpin mempunyai baik keterampilan manajemen (*managerial skill*) maupun keterampilan teknis (*technical skill*). Semakin rendah kedudukan seorang teknis pemimpin dalam organisasi maka keterampilan lebih menonjol dibandingkan dengan keterampilan manajemen. Hal ini disebabkan karena aktivitas yang bersifat operasional.

Pada kenyataannya dalam sebuah keputusan yang diberikan oleh pimpinan yayasan tidak mengarah pada kesiapan pihak-pihak sekolah dalam menerapkan sebuah program tersebut. Ketika adanya keputusan yang diberikan, banyak terdapat kesulitan dalam mengimplementasikannya. Sehingga keputusan terkait program tersebut tidak dapat berjalan dengan lancar. Pimpinan yayasan memberikan program tidak menyesuaikan dengan

---

<sup>6</sup> Al-Hamid al-Husaini, *Membangun Peradaban Sejarah Muhammad SAW Sejak Sebelum diutus Menjadi Nabi*. (Bandung: Pustaka Hidayah, 2000) hlm. 471

tingkat dari kesiapan pihak-pihak sekolah maupun lembaga. Selanjutnya program mengalami kendala dalam evaluasi, yakni program yang telah diimplementasikan perlu adanya evaluasi dalam setiap prosesnya. Sehingga perlu adanya evaluasi. Kadang kala setiap yayasan memiliki sistem evaluasi yang berbeda dan bahkan evaluasi hanya dilakukan pada akhir program yang dijalankan.

Berdasarkan beberapa alasan tersebut, peneliti tertarik dan bermaksud untuk meneliti tentang sebuah pengambilan keputusan dari pimpinan yayasan dipondok pesantren dalam meningkatkan mutu pengelolaan dalam naungan sebuah yayasan di pondok pesantren tersebut, sebagai penunjang pendidikan bagi para santri yang bertempat di pondok pesantren Bustanul Ulum desa Mlokorejo kabupaten Jember, karena adanya sebuah pengambilan keputusan yang dibuat oleh yayasan pondok pesantren dalam mengelola lembaga pendidikan tersebut terutama mengenai lembaga pendidikan formal. Yayasan yang mengelola lembaga pendidikan formal di pondok pesantren Bustanul Ulum memiliki sebuah rencana dalam mengembangkan pendidikan formal di pondok pesantren tersebut dan juga dalam pengelolaan infrastruktur lembaga yang disesuaikan dengan 8 standar pendidikan nasional yaitu pada standar pengelolaan yang menjadi daya tarik dalam pengembangan lembaga pendidikan formal.

Pada pondok pesantren Bustanul Ulum memiliki sebuah kebijakan tersendiri bagi pimpinan yayasan yakni untuk tujuan dalam peningkatan mutu melalui standar pengelolaan di pondok pesantren tersebut, yang akan ditindak



lanjuti di pondok pesantren Bustanul Ulum. Terutama terkait dengan SDM, bahwa SDM menjadi hal yang terkait langsung dengan pengelolaan sekolah. Disinilah ada rasa keingintahuan bahwasanya seperti apa kebijakan tersebut, sehingga dengan harapan agar dapat menjadi salah satu contoh dalam mengelola lembaga pendidikan dan mengambil sebuah kebijakan yang tepat.

## **B. Fokus Penelitian**

Adapun fokus dalam penelitian kebijakan pondok pesantren ini sebagai berikut:

1. Bagaimana Desain Kebijakan Pimpinan Yayasan dalam Meningkatkan Mutu Pengelolaan di SMA Bustanul Ulum Pondok Pesantren Mlokorejo Jember Tahun Pelajaran 2018-2019?
2. Bagaimana Implementasi Kebijakan Pimpinan Yayasan dalam Meningkatkan Mutu Pengelolaan di SMA Bustanul Ulum Pondok Pesantren Mlokorejo Jember Tahun Pelajaran 2018-2019?
3. Bagaimana Evaluasi Kebijakan Pimpinan Yayasan dalam Meningkatkan Mutu Pengelolaan di SMA Bustanul Ulum Pondok Pesantren Mlokorejo Jember Tahun Pelajaran 2018-2019?

## **C. Tujuan Penelitian**

1. Mendeskripsikan Desain Kebijakan Pimpinan Yayasan dalam Meningkatkan Mutu Pengelolaan di SMA Bustanul Ulum Pondok Pesantren Mlokorejo Jember Tahun Pelajaran 2018-2019.

2. Mendeskripsikan Implementasi Kebijakan Pimpinan Yayasan dalam Meningkatkan Mutu Pengelolaan di SMA Bustanul Ulum Pondok Pesantren Mlokorejo Jember Tahun Pelajaran 2018-2019
3. Mendeskripsikan Evaluasi Kebijakan Pimpinan Yayasan dalam Meningkatkan Mutu Pengelolaan di SMA Bustanul Ulum Pondok Pesantren Mlokorejo Jember Tahun Pelajaran 2018-2019

#### **D. Manfaat Penelitian**

Penelitian tentang pengambilan keputusan pimpinan yayasan ini diharapkan dapat memberikan manfaat antara lain:

1. Bagi peneliti, penelitian ini diharapkan sebagai salah satu bahan untuk menambah pengetahuan tentang penelitian dan penulisan karya ilmiah yang baik guna sebagai bekal penulisan karya ilmiah selanjutnya, serta memberi wawasan yang integral terhadap disiplin ilmu yang berhubungan dengan pendidikan.
2. Bagi lembaga IAIN Jember penelitian ini diupayakan memperkaya khasanah intelektual dan mengembangkan tradisi pemikiran di IAIN Jember.
3. Bagi Pondok Pondok Pesantren Bustanul Ulum, penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi yang positif, guna untuk terus mempertahankan eksistensinya dan sebagai bahan masukan yang konstruktif dalam meningkatkan kualitas pendidikan.

#### **E. Definisi Istilah**

*Keputusan pimpinan yayasan:* Sebuah hasil akhir terkait dengan rangkaian program yang menjadi ketetapan pimpinan untuk dilaksanakan sesuai dengan visi-misi yayasan dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas suatu lembaga terkait dengan sumber daya manusia yang menjadi faktor utama dalam pengelola pendidikan.

*Mutu pengelolaan:* Kualitas sumber daya manusia dalam mengatur setiap aspek-aspek yang terkait dengan peningkatan sebuah lembaga pendidikan, sehingga memberikan hasil yang optimal dalam pengelolaan.

#### **F. Sistematika Pembahasan**

Sistematika pembahasan berisi tentang deksripsi alur pembahasan tesis yang mulai dari bab pendahuluan hingga penutup. Format penulisan sistematika pembahasan adalah dalam bentuk deskriptif naratif, bukan seperti daftar isi.

Bab satu pendahuluan yang membahas tentang latar belakang masalah yaitu landasan penulis mengapa tertarik mengkaji topik dalam penelitian ini, rumusan masalah, beserta tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi istilah, metode penelitian dan sistematika pembahasan.

Bab dua kajian pustaka meliputi kajian terdahulu serta kajian teori. Fungsi dari bab ini adalah sebagai landasan teori pada bab berikutnya guna menganalisa data yang diperoleh dari penelitian.

Bab tiga membahas metode penelitian, meliputi rancangan penelitian, pendekatan dan jenis penelitian, tempat penelitian, subyek penelitian, teknik

pengumpulan data, prosedur penelitian, analisis data, dan keabsahan data. Metode penelitian merupakan acuan yang harus diikuti guna menjawab pertanyaan dalam rumusan masalah.

Bab empat berisi tentang paparan data dan temuan penelitian. Pada bab ini akan dijelaskan tentang paparan data yang disusun sesuai dengan fokus penelitian serta membahas tentang temuan dari penelitian lapangan.

Bab lima berisis tentang pembahasan. Pada bab ini akan dijelaskan mengenai paparan data didasarkan pada informasi empiris yang diperoleh dilapangan dan akan disesuaikan dengan teori-teori yang terkait.

Bab enam penutup meliputi kesimpulan dan sasaran dari hasil penelitian yang telah dilaksanakan serta saran-saran yang bersifat konstruktif. Selanjutnya tesis ini diakhiri daftar pustaka dan lampiran-lampiran sebagai pendukung di dalam pemenuhan pelengkapan data tesis.

IAIN JEMBER

## BAB II

### KAJIAN KEPUSTAKAAN

#### A. Kajian Terdahulu

Sebelum penelitian ini dilakukan, sudah ada penelitian sejenis yang dilakukan oleh kalangan akademisi, salah satunya ialah penelitian yang dilakukan Sodiq Purwanto (2006) dengan judul “ Pengambilan Keputusan di Lembaga Pendidikan Kejuruan Unggulan”. Tesis ini mentelaah bagaimana antara kepemimpinan dipondok pesantren mengenai pengambilan keputusan kebijakannya terkait pengembang lembaga pendidikan kejuruan dalam menghadapi modernisasi dan bersaing dalam dunia pendidikan.

Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Tutik Susilowati (2008) dengan judul “Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan Mahasiswa”. Tesis ini mentelaah mengenai faktor-faktor pengambilan keputusan mahasiswa baik dari segi motivasi dan kebutuhan dan pengaruh positif mahasiswa dalam memilih kejuruan. .

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Herson Anwar (2014) dengan judul “Proses Pengambilan Keputusan untuk Mengembangkan Mutu Madrasah”. Penelitian ini mentelaah kebijakan hakikat pengambilan keputusan oleh kepala madrasah adalah tindakan dalam mengeluarkan keputusan yang bersifat taktis maupun operasional seperti memuat program yang ingin dicapai, strategi pelaksanaannya dan strategi pemecahan masalah, melalui suatu keputusan yang didasarkan pada hasil pemilihan beberapa alternatif masalah yang telah ditetapkan untuk pencapaian tujuan

madrasah. Pembuatan keputusan tersebut mencakup kegiatan identifikasi masalah, perumusan masalah, dan pemilihan alternatif keputusan berdasarkan perhitungan dan berbagai dampak yang mungkin timbul.

Dalam penelitian pertama oleh Sodik Purwanto (2006), Tutik Susilowati (2008) Herson Anwar (2014). Dari ketiga tesis tersebut dijelaskan bahwa sama-sama meneliti terkait pengambilan keputusan, dimana pengambilan keputusan dengan tujuan memilih alternatif tujuan yang dapat memberikan manfaat terbaik dari setiap pilihan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah pada penelitian sebelumnya pembahasan lebih tertuju kepada pimpinan yayasan pondok pesantren dalam meningkatkan mutu pengelolaan lembaga pendidikan dan situasional lingkungan mengenai desain, implementasi dan tingkat kesiapan. Oleh karena itu, terdapat perbedaan jelas bahwa penelitian ini lebih tertuju kepada pimpinan yayasan dalam meningkatkan mutu pengelolaan.

## **B. Kajian Teori**

### **1. Konsep Dasar Pengambilan Keputusan**

Keputusan (*decision*) secara harfiah berarti pilihan (*choice*).

Pilihan yang dimaksud di sini adalah pilihan dari dua atau lebih kemungkinan, atau dapat dikatakan pula sebagai keputusan dicapai setelah dilakukan pertimbangan dengan memilih satu kemungkinan pilihan. Seperti yang diungkapkan oleh Gito Sudarmo, bahwa keputusan terkait dengan ketetapan atau penentuan suatu pilihan yang diinginkan.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Gitosudarmo Indriyo. *Perilaku Keorganisasian*. (Yogyakarta: BPFE, 2000), 175.

Definisi di atas mengandung pengertian, dalam keputusan yaitu: (1) ada pilihan atas dasar logika atau pertimbangan; (2) ada beberapa alternatif yang harus dipilih salah satu yang terbaik; dan (3) ada tujuan yang ingin dicapai dan keputusan itu makin mendekati pada tujuan tersebut. Setelah dipahami pengertian keputusan, selanjutnya dikutipkan pendapat para ahli mengenai pengertian pengambilan keputusan. Menurut Steiner pengambilan keputusan didefinisikan sebagai suatu proses manusiawi yang didasari dan mencakup baik fenomena individu maupun sosial, didasarkan pada premis nilai dan fakta, menyimpulkan sebuah pilihan dari antar alternatif dengan maksud bergerak menuju suatu situasi yang diinginkan. Pengertian ini menunjukkan bahwa pengambilan keputusan merupakan suatu proses pemilihan alternatif terbaik dari beberapa alternatif secara sistematis untuk ditindak lanjuti (digunakan) sebagai suatu cara pemecahan masalah.<sup>8</sup>

Steers mengemukakan bahwa “*decision making is a process of selecting among available alternatives*”. Di sini jelas bahwa pengambilan keputusan menyangkut pilihan dari berbagai macam alternatif yang ada dalam organisasi. Selanjutnya Koontz mengatakan bahwa pengambilan keputusan merupakan seleksi berbagai alternatif tindakan yang akan ditempuh merupakan inti perencanaan.<sup>9</sup> Senada dengan pendapat tersebut William mendefinisikan bahwa pengambilan

---

<sup>8</sup> Steiner A. George. *Kebijakan Strategi Manajemen*, terj. Tim Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. (Jakarta: Erlangga, 1988), 9

<sup>9</sup> Koontz. *Manajemen*. terj. Tim Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. (Jakarta: Erlangga, 1998), 13

keputusan sebagai seleksi berbagai alternatif kegiatan yang diusulkan untuk memecahkan masalah.<sup>10</sup>

Berdasarkan pandangan-pandangan tersebut di atas, dapat dipahami bahwa pengambilan keputusan senantiasa berkaitan dengan problem atau masalah dalam organisasi, sifat hakiki dari pengambilan keputusan adalah memilih satu dua atau lebih alternatif pemecahan masalah menuju satu situasi yang diinginkan, melalui keputusan atau penetapannya orang berharap akan tercapai suatu pemecahan masalah dari problem yang terjadi.

Siagian menjelaskan bahwa pada hakikatnya pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap suatu masalah yang dihadapi. Pendekatan yang sistematis itu menyangkut pengetahuan tentang hakikat masalah yang dihadapi itu, pengumpulan fakta dan data yang relevan dengan masalah yang dihadapi, analisis masalah dengan menggunakan fakta dan data, mencari alternatif pemecahan, menganalisis setiap alternatif sehingga ditemukan alternatif yang paling rasional, dan penilaian dari hasil yang dicapai sebagai akibat dari keputusan yang diambil.<sup>11</sup> Sementara Kusnadi menjelaskan yang dimaksud dengan pengambilan keputusan adalah penetapan atau pemilihan suatu alternatif dari beberapa alternatif yang tersedia, dengan memperhatikan kondisi internal maupun eksternal yang ada.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> William J. Wanrich. *Leadership in Administration of Vocational and Tehnical Education*. (Ohio: Charles, E. Merrill Publishing Company A Bell & Howell Company, 1992), 113

<sup>11</sup> Siagian, P. Sondang. *Filsafat Administrasi*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 39.

<sup>12</sup> Kusnadi. Dkk. *Pengantar Manajemen: Konsepsual & Perilaku*. (Malang: Unibraw, 2005), 396



## 2. Tujuan dan Jenis Pengambilan Keputusan

### a. Tujuan Pengambilan Keputusan

#### 1) Tujuan Bersifat Tunggal

Tujuan pengambilan keputusan yang bersifat tunggal terjadi apabila yang dihasilkan hanya menyangkut satu masalah artinya sekali diputuskan dan tidak akan ada kaitannya dengan masalah lain.

#### 2) Tujuan bersifat ganda

Tujuan pengambilan keputusan yang bersifat ganda terjadi apabila keputusan yang dihasilkan itu menyangkut lebih dari satu masalah, artinya bahwa satu keputusan yang diambil itu sekaligus memecahkan dua masalah atau lebih.<sup>13</sup>

### b. Jenis pengambilan keputusan

Peter F. Drucker menyatakan bahwa pada dasarnya terdapat dua jenis keputusan, yaitu umum dan khusus :

1) Keputusan umum yaitu timbul dari prinsip-prinsip, kebijaksanaan, atau aturan-aturan yang telah ditetapkan. Ini diperlukan untuk memecahkan problem-problem organisasi yang bersifat umum.

2) Keputusan khusus yaitu merupakan keputusan yang diperlukan untuk menetapkan prosedur pemecahan. Disini pembuatan

<sup>13</sup>Ibnu Syamsi. *Pengambilan keputusan dan system Infomasi*. (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), 7

keputusan dihadapkan problem yang luar biasa dan tidak mungkin bila dihadapi dengan peraturan umum.<sup>14</sup>

### 3. Komponen Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan menempati posisi yang sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi. Martin Mars menyebutkan unsur-unsur atau komponen pembuatan keputusan yang berlaku umum sebagai berikut:

#### a. Tujuan

Tujuan harus ditegaskan dalam pengambilan keputusan. Apa tujuannya mengambil keputusan itu yang tidak dapat merugikan orang.

#### b. Identifikasi alternatif

Untuk mencapai tujuan tersebut, kiranya perlu dibuatkan beberapa alternatif, yang nantinya perlu dipilih salah satu yang dianggap paling tepat.

#### c. Faktor yang tidak dapat diketahui sebelumnya

Faktor semacam ini juga harus ikut diperhitungkan (*Uncontrol lable events*) keberhasilan pemilihan alternatif itu baru dapat diketahui setelah keputusan itu dilaksanakan. Waktu yang akan tidak dapat diketahui dengan pasti. Oleh karena itu kemampuan kepemimpinan untuk memperkirakan masa mendatang sangat menentukan terhadap berhasilnya keputusan yang akan dipilihnya.

<sup>14</sup> Sutaryadi. *Administrasi Pendidikan*. (Surabaya: Usaha Nasional, 1993), 97  
98

d. Dibutuhkan sarana untuk mengukur hasil yang dicapai

Masing masing alternatif perlu disertai akibat positif dan negatifnya, termasuk sudah diperhitungkan di dalamnya uncontrollable events-nya.<sup>15</sup>

Dengan demikian yang merupakan komponen pengambilan keputusan itu sendiri terdiri atas: tujuan pengambilan keputusan itu apa, kemudian indentifikasi alternatif-alternatif keputusan untuk memecahkan masalah juga jangan lupa akan adanya faktor-faktor yang tidak dapat diketahui sebelumnya perlu diperhitungkan dan akhirnya dibutuhkan juga alat untuk mengevaluasi dan mengukur hasil yang dicapai dari keputusan yang diambilnya.

#### 4. Proses Pengambilan Keputusan

Proses pengambilan keputusan ialah suatu usaha yang rasional untuk mencapai tujuan-tujuan dari unit yang menjadi tanggung jawabnya. Prosesnya, yang mulai dan berakhirnya dengan pertimbangan-pertimbangan, memerlukan kreativitas, ketrampilan dan wawasan.<sup>16</sup>urutan langkah-langkah dalam pengambilan keputusan yaitu sebagai berikut:

- a. Mengidentifikasi masalah
- b. Menganalisis masalah
- c. Mengembangkan alternatif solusi
- d. Memutuskan solusi terbaik
- e. Memindahkan keputusan kedalam tindakan

<sup>15</sup> Ibnu Syamsi. *Pengambilan keputusan dan system Infomasi*. (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), 12-13

<sup>16</sup> Engkoswara,(2010). *Administrasi Pendidikan*,Bandung: Alfabeta. H. 110

Secara khusus, Mc. Camy menyatakan bahwa proses pengambilan keputusan dalam organisasi formal sebagai berikut;

a. Identifikasi masalah

Masalah didefinisikan sebagai segala sesuatu yang mengandung ketidakpastian, keraguan dan kesulitan atau suatu pertanyaan yang menuntut solusi atau pembahasan. Identifikasi masalah berarti suatu kegiatan menentukan jenis penyimpangan yang dapat menimbulkan gangguan dalam pencapaian tujuan sehingga perlu dicari solusi

b. Analisa situasi dan perumusan masalah

Meliputi suatu usaha yang sistematis untuk menyajikan fakta, opini, dan ide tentang situasi yang ada, atau perkiraan-perkiraan tentang situasi bila fakta, opini, ide, dimaksud sukar untuk diperoleh. Perumusan masalah harus dikaitkan dengan tujuan organisasi dan tujuan individu-individu yang menjadi anggota organisasi.

c. Formulasi dan analisa alternatif

Meliputi suatu usaha yang sistematis untuk menyajikan fakta, opini, dan ide tentang situasi yang ada, atau perkiraan-perkiraan tentang situasi bila fakta, opini, ide, dimaksud sukar untuk diperoleh. Perumusan masalah harus dikaitkan dengan tujuan organisasi dan tujuan individu-individu yang menjadi anggota organisasi.

d. Implementasi dan evaluasi keputusan

Implementasi keputusan bukan hanya sekedar bukan memberikan perintah yang tepat, akan tetapi juga harus memperkirakan alokasi sumberdaya sesuai dengan keperluan. Implementasi sebuah keputusan melibatkan penentuan siapa untuk berbuat apa, kapan, dimana, dan bagaimana melakukannya. Sedangkan evaluasi keputusan merupakan kegiatan memperkirakan, menaksir, dan mempertimbangkan hasil-hasil yang dicapai dalam pemecahan masalah. Efektifitas dari suatu keputusan dinilai atas dasar pencapaian dalam pemecahan masalah organisasi.<sup>17</sup>

Dengan demikian, keputusan yang dibuat dengan memperhatikan semua fakta yang relevan akan lebih baik dari pada putusan yang dibuat atas dasar dugaan atau kecenderungan pribadi yang bersifat spekulasi.

Selanjutnya H. A Simon mengemukakan tiga proses dalam pengambilan keputusan yaitu:

- a. *Intelligence activity*, yaitu proses penelitian situasi dan kondisi dengan wawasan yang intelegent.
- b. *Design activity*, yaitu proses menemukan masalah, mengembangkan pemahaman dan menganalisis, kemungkinan pemecahan masalah serta tindakan lebih lanjut, jadi perencanaan pola kegiatan.

---

<sup>17</sup> Wahyudi. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*. (Jakarta: PT.Alfabeta. 2009) 44-45

- c. *Choice activity*, yaitu memilih salah satu tindakan dari sekian banyak alternatif atau kemungkinan pemecahan.<sup>18</sup>

## 5. Tahapan Proses Pengambilan Keputusan

Setiap keputusan yang diambil itu merupakan perwujudan kebijakan yang telah digariskan. Oleh karena itu, analisis proses pengambilan keputusan pada hakikatnya sama saja dengan analisis proses kebijakan. Terdapat berbagai pendapat tentang proses pengambilan keputusan, antara lain menurut Campbell adalah menentukan tujuan, mengidentifikasi pilihan, menganalisis informasi, dan menentukan pilihan.<sup>19</sup> Boehm, R.G. & Webb, mengemukakan langkah-langkah dalam mengambil keputusan meliputi: menuliskan pertanyaan, menentukan pilihan-pilihan, mengumpulkan informasi, membuat daftar pro dan kontra, dan mengambil keputusan.<sup>20</sup> Sedangkan Adair mengemukakan lima langkah dalam pengambilan keputusan yakni mendefinisikan tujuan, mengumpulkan data yang relevan, menghasilkan pilihan yang layak, membuat keputusan, dan mengimplementasikan dan mengevaluasi.<sup>21</sup>

Sementara Thohiron menjelaskan proses pengambilan keputusan meliputi sebagai berikut:<sup>22</sup>

<sup>18</sup> Kartono, Kartini. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.2005), 146

<sup>19</sup>Campbell Vincent., et al, *Decisions Based on Science*. (Arlington VA: National Science Teachers Association, 1997), 5

<sup>20</sup>Boehm R.G. & Webb, B, *Skills Handbook Using Social Studies*. (Columbus, OH: SRA/McGraw-Hill, 2002), 81.

<sup>21</sup> Adair John, *Decision Making & Problem Solving Strategies*. (London: Kogan Page, 2007), 78

<sup>22</sup>Thohiron Dion. 7, <http://id.shvoong.com/social-sciences/economics/2267399-proses-pengambilankeputusan/>, diakses: 27 februari 2018

a. Perumusan masalah

Dalam hal ini pemimpin diharapkan mampu merumuskan masalah yang ada di dalam suatu organisasi. Suatu masalah hadir karena: 1) adanya kesenjangan antara kenyataan, titik berangkat, dengan tujuan yang ingin diraih atau standar yang ingin dicapai; 2) adanya halangan dan kesulitan untuk menjembatani kesenjangan itu; 3) adanya kemungkinan penyelesaian masalah bila perumusannya benar.

Perumusan masalah juga terkait dengan sudut pandang. Karenanya beberapa proses harus dipastikan hadir. Apakah ciri suatu perumusan masalah yang baik? Sebuah perumusan yang baik mengidentifikasi semua elemen-elemen yang relevan, elemen apa yang absen, dan elemen apa yang perlu ditambahkan.

Perumusan masalah dimulai dengan mengkaji fakta-fakta yang ada. Sering kali hal yang kedengarannya sederhana ini menjadi sumber kegagalan pengambilan keputusan yang benar. Masalah yang sering muncul dalam pengkajian fakta adalah pemimpin dan orang yang ada di sekitarnya sering memburkan fakta dengan tafsiran tentang fakta tersebut. Sebuah perumusan yang baik mengidentifikasi semua elemen-elemen yang relevan, elemen apa yang absen, dan elemen apa yang perlu ditambahkan.

b. Pengumpulan dan analisis data

Pemimpin diharapkan dapat mengumpulkan dan menganalisis data yang dapat membantu memecahkan masalah yang ada. Adapun proses pemecahan masalah dalam pengambilan keputusan yaitu: 1) fase pengumpulan fakta; 2) fase penemuan ide; 3) fase penemuan solusi.

Fase pengumpulan data/fakta meliputi kegiatan mendefinisikan masalah serta mengumpulkan masalah serta menganalisis data yang penting. Satu cara untuk meningkatkan kemampuan pengumpulan data adalah dengan mulai dulu melihat masalah yang ada secara luas dan kemudian melanjutkannya dengan menentukan sub masalah yang ada. Dalam hal ini, diperlukan kemampuan untuk membedakan antara gejala dari masalah yang sebenarnya.

Fase penemuan ide meliputi kegiatan pengumpulan ide-ide yang mungkin dipakai dan kemudian mencari ide yang terbaik. Dapat saja berbagai ide yang ada dimodifikasi dan dikombinasikan. Dalam hal ini, kegiatan curah pendapat (brain storming) perlu dilakukan. Osborn telah menyediakan 75 buah pertanyaan untuk melaksanakan kegiatan curah pendapat ini. Pada dasarnya kegiatan curah pendapat mempunyai 4 aturan umum yaitu: ide yang ada tidak boleh dikritik terlebih dahulu, dapat saja disampaikan ide-ide yang kelihatannya di luar kebiasaan, makin banyak ide yang masuk maka hasil akan makin baik, dianjurkan adanya kombinasi antar satu ide dengan ide lainnya.



Fase penemuan solusi ini meliputi kegiatan mengidentifikasi dan mengevaluasi pemecahan yang mungkin dilakukan dan bagaimana cara melakukan. Kegiatan dalam fase ini meliputi penentuan pendapat, analisis dan penerimaan/pemberian kritik. Setiap ide yang ada diberi nilai/bobot masing-masing.

c. Pembuatan alternatif kebijakan

Setelah masalah dirinci dengan tepat dan tersusun baik, maka perlu dipikirkan cara-cara pemecahannya. Cara pemecahan ini hendaknya selalu diusahakan adanya alternatif-alternatif beserta konsekuensinya, baik positif maupun negatif. Oleh sebab itu, seorang pimpinan harus dapat mengadakan perkiraan sebaik-baiknya. Untuk mengadakan perkiraan dibutuhkan adanya informasi yang secukupnya dan metode perkiraan yang baik. Perkiraan itu terdiri dari berbagai macam pengertian: 1) perkiraan dalam arti proyeksi, perkiraan yang mengarah pada kecenderungan dari data yang telah terkumpul dan tersusun secara kronologis; 2) perkiraan dalam arti prediksi, perkiraan yang dilakukan dengan menggunakan analisis sebab akibat; 3) perkiraan dalam arti konjeksi, perkiraan yang didasarkan pada kekuatan intuisi (perasaan). Intuisi di sini sifatnya subjektif, artinya tergantung dari kemampuan seseorang untuk mengolah perasaan.

d. Pemilihan alternatif terbaik

Pemilihan satu alternatif yang dianggap paling tepat untuk memecahkan masalah tertentu dilakukan atas dasar pertimbangan yang matang atau rekomendasi. Dalam pemilihan satu alternatif dibutuhkan waktu yang lama karena hal ini menentukan alternatif yang dipakai akan berhasil atau sebaliknya. Pengambilan keputusan oleh pimpinan, kaitannya dengan pemilihan alternatif pemecahan masalah, akan melibatkan semua pihak yang terlibat dalam lembaga pendidikan. Hal ini karena kekuasaan pimpinan tidak dapat dioperasionalkan apabila tidak didukung dan dibantu oleh seluruh personal yang memiliki pengetahuan dan pengalaman yang berbeda-beda. Pimpinan harus mengembangkan konsep kerja sama antar personal agar pelaksanaan alternatif pemecahan masalah lebih cepat dan mudah. Kerja sama dapat diciptakan jika pimpinan memiliki keterampilan manusiawi.<sup>23</sup>

e. Pelaksanaan keputusan

Dalam pelaksanaan keputusan berarti seorang pemimpin harus mampu menerima dampak yang positif atau negatif. Ketika menerima dampak yang negatif, pemimpin harus juga mempunyai alternatif yang lain. Pelaksanaan pengambilan keputusan sering menjadi masalah karena keputusan yang mesti ditanggapi oleh banyak orang malah ditangani oleh sedikit orang. Hal sebaliknya juga sering terjadi. Keputusan yang seharusnya dapat ditangani oleh

---

<sup>23</sup> Hikmat. *Manajemen Pendidikan*. (Bandung: Pustaka Setia, 2009), 63.

2-3 orang diserahkan kepada sebuah tim yang terdiri dari 40 orang atau lebih. Akibatnya timbul perdebatan yang tak henti-hentinya. Jadi tentukan dulu cara pengambilan keputusan yang paling cocok dengan situasi dan masalah yang ada: individu, tim, musyawarah, voting, dan lain-lain.

f. **Pemantauan dan Pengevaluasian Hasil Pelaksanaan**

Setelah keputusan dijalankan seharusnya pimpinan dapat mengukur dampak dari keputusan yang telah dibuat. Penilaian ulang perlu diadakan. Faktor-faktor penentu yang akan dinilai harus diputuskan sejak awal dan tidak setelah pelaksanaan berjalan. Dengan cara ini memang akan mudah terjadi debat yang hangat, namun akurasi akan lebih terjamin.

Berdasarkan teori berbagai pendapat pada ahli di atas, oleh karena itu telah dapat disimpulkan bahwa tahapan proses pengambilan keputusan yaitu : 1) perumusan masalah, 2) penentuan kriteria pemecahan masalah, 3) pengidentifikasian alternatif pemecahan masalah, 4) penilaian terhadap alternatif pemecahan masalah, 5) pemilihan alternatif yang terbaik, 6) penetapan keputusan atau pengimplementasian alternatif yang dipilih.

## **6. Gaya Pengambilan Keputusan**

- a. Gaya pengambilan keputusan deceptive adalah keputusan dibuat oleh seorang pemimpin yang tidak terbuka dan menjalakkannya tanpa melibatkan orang lain. Pemimpin memutuskan sendiri apa yang dia

inginkan tanpa mengajak orang lain dalam membuat keputusan padahal keputusan tersebut menyangkut kepentingan banyak orang dalam suatu organisasi. Pemimpin membuat keputusan sendiri berdasarkan kekuasaan yang dia miliki.

- b. Gaya pengambilan keputusan imposed, adalah keputusan yang dibuat dengan dominasi pemegang kekuasaan dalam organisasi. Anggota organisasi tidak mengetahui tujuan dan bagaimana proses lahirnya keputusan tersebut.
- c. Gaya pengambilan keputusan persuasive, adalah gaya pengambilan keputusan di mana keputusan diambil oleh seorang pemimpin dan memberitahukan kepada kelompoknya agar keputusan tersebut diterima. Pemimpin juga menyebutkan alasan dan proses terjadinya keputusan tersebut. Alasan dan proses pembuatan keputusan menjadi dasar bagi pemimpin agar keputusan yang dia buat dapat diterima dan dijalankan oleh staf dalam suatu organisasi.
- d. Gaya pengambilan keputusan conditional, adalah gaya pengambilan keputusan di mana usulan keputusan didiskusikan kepada anggota organisasi. Hasil diskusi tersebut dijadikan pertimbangan oleh pemimpin dalam mengambil keputusannya. Keputusan yang diambil oleh pemimpin kemudian dikonfirmasi kepada anggotanya untuk dijalanannya.
- e. Gaya pengambilan keputusan consultative, adalah gaya pengambilan keputusan yang mana pemimpin menyampaikan masalah,

mengumpulkan saran-saran dan kemudian baru diputuskan. Seorang pemimpin memiliki sikap terbuka dengan mengajak anggota organisasi duduk bersama dan berdiskusi menyampaikan masalah yang akan diputuskan.

- f. Gaya pengambilan keputusan consensual, adalah gaya pengambilan keputusan di mana pemimpin hanya menetapkan batas waktu keputusan harus selesai dibuat. Keputusan tidak dibuat oleh seorang pemimpin, tetapi keputusan dibuat atas dasar konsensus bersama. Seorang pemimpin memberikan keleluasaan kepada para anggotanya untuk merumuskan keputusan, dan bila pada waktu yang ditentukan tidak selesai, maka pemimpin tetap mengambil keputusan tersebut.
- g. Gaya pengambilan keputusan empowered, adalah gaya pengambilan yang mana kelompok diberdayakan untuk membuat keputusan, dengan pertimbangan alokasi sumber daya. Seorang pemimpin tidak mendominasi pengambilan keputusan, dan memberdayakan seluruh potensi kelompok yang dimilikinya untuk menghasilkan keputusan.<sup>24</sup>

## 7. Kemampuan dalam Pengambilan Keputusan

Di dalam memutuskan permasalahan pimpinan mempunyai tanggung jawab yang biasanya melewati suatu pattern tindakan yang umumnya meliputi hal berikut:

- 1) Mengenali dan melukiskan masalah atau isu.
- 2) Meneliti berbagai kesulitan di dalam situasi tertentu.

---

<sup>24</sup> Syahrizal Abbas. *Manajemen Perguruan Tinggi*. (Jakarta: Kencana Prenada Media, 2009), 56-59

- 3) Menetapkan ukuran-ukuran untuk suatu solusi yang memuaskan.
- 4) Mengembangkan suatu strategi untuk tindakan.
- 5) Pemicu suatu rencana kegiatan.
- 6) Evaluasi.<sup>25</sup>

Bila mana seseorang memutuskan untuk melakukan sesuatu, maka keputusan itu merupakan permulaan dari usaha-usaha yang banyak, terutama kalau keputusan itu menyangkut arah pekerjaan atau hidup seseorang. Penghidupan bercirikan keharusan untuk setiap hari mengambil keputusan-keputusan, dari yang sederhana sampai pada hal hal yang rumit. Dengan fakta yang dikenal mengenai masa yang lampau dan masa sekarang serta kewaspadaan terhadap masa yang akan datang, maka orang akan menganalisis secara cermat dan membuat langkah-langkah untuk mengambil keputusan. Menjadi keharusan bagi kita semua untuk ikut serta dalam proses pengambilan keputusan.<sup>26</sup>

Model atau pendekatan jenis apapun yang dipergunakan untuk mengambil keputusan harus melibatkan partisipasi anggota organisasi. Keterlibatan tersebut meliputi seluruh proses pengambilan keputusan dengan demikian anggota merasa dihargai, merasa sulit terlibat sehingga akan mengembangkan perilaku pelaksanaan keputusan.<sup>27</sup>Keputusan yang baik adalah keputusan yang telah dipilih dari berbagai alternatif yang ada setelah alternatif itu dianalisa dengan matang.<sup>28</sup>

<sup>25</sup> Veitzhal Riva'I. *Education Manajement*. (Jakarta:PT.Raja Grafindo Persada, 2009), 258

<sup>26</sup>Soekarto Indrafacruadi. *Bagaimana Memimpin Sekolah yang Efektif*. (Malang : Ghalia Indonesia, 2006), 10

<sup>27</sup> Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), 43

## 8. Faktor yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan

Dalam pengambilan keputusan menurut George R. Tery dan Iqbal Hasan didasarkan pada lima hal yaitu:

- a. Intuisi, pengambilan keputusan berdasarkan intuisi atau perasaan memiliki sifat subjektif sehingga mudah terkena pengaruh.
- b. Pengalaman, pengambilan keputusan berdasarkan pengalaman memiliki manfaat bagi pengetahuan praktis karena berdasarkan pengalaman seseorang dan memperkirakan keadaan sesuatu serta dapat memperhitungkan untung ruginya dan baik buruknya keputusan yang akan dihasilkan.
- c. Fakta, pengambilan berdasarkan fakta dapat memberikan keputusan yang sehat, solid, dan baik. Dengan fakta, tingkat kepercayaan terhadap pengambilan keputusan dapat lebih tinggi sehingga orang dapat menerima keputusan yang dibuat itu dengan rela dan lapang dada.
- d. Wewenang, pengambilan keputusan berdasarkan wewenang biasanya dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahannya atau orang yang lebih rendah kedudukannya.
- e. Rasional, pada pengambilan keputusan yang berdasarkan rasional, keputusan yang dihasilkan bersifat objektif, logis dan transparan, konsisiten untuk memaksimalkan hasil atau nilai dalam batas

---

<sup>28</sup> Sondang. P. Siagia. *Sistem Informasi Untuk Pengambilan Keputusan*. ( Jakarta: CV. Haji Masagung, 1990), 8

kendala tertentu sehingga dapat dikatakan mendekati kebenaran atau sesuai dengan apa yang diinginkan.<sup>29</sup>

## 9. Mutu Pendidikan

### a. Pengertian Mutu Pendidikan

Menurut kamus besar bahasa Indonesia “Mutu adalah ukuran baik buruk suatu benda, kadar, atau derajat (kepandaian, kecerdasan dsb) kualitas”.<sup>30</sup> Secara substantif, istilah Mutu itu sendiri mengandung dua hal. Pertama sifat dan kedua taraf. Sifat adalah sesuatu yang menerangkan keadaan benda sedang taraf menunjukkan kedudukan dalam suatu skala.<sup>31</sup>

Konsep tentang mutu pendidikan dengan demikian juga diartikan secara berbeda beda, tergantung pada situasi, kondisi dan sudut pandang. Ada yang berpendapat bahwa mutu pendidikan ditandai dengan kesesuaian dengan kondisi dan kebutuhan, daya tarik pendidikan yang besar, efektivitas program, serta efisiensi dan produktivitas kegiatan.

### b. Indikator Mutu

Tinjauan mengenai indikator mutu pendidikan tidak terlepas dari pandangan yang mengatakan bahwa lembaga pendidikan merupakan suatu sistem dari sistem kemasyarakatan. Karena lembaga pendidikan merupakan suatu sistem maka akan diperoleh

<sup>29</sup> Eti Rochaety. *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*. ( Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 156

<sup>30</sup> Team Pustaka Phoenix, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Pustaka Phoenix), 593

<sup>31</sup> Sanusi Uwes, *Manajemen Pengembangan Mutu Dosen*, (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999), 27



beberapa komponen sistem yang saling berinteraksi dalam suatu proses untuk mencapai tujuan pendidikan.

Beberapa indikator yang dijadikan tolok ukur pendidikan yaitu:

- 1) Hasil akhir pendidikan (*ultimate goal*)
- 2) Hasil langsung pendidikan, hasil langsung inilah yang dipakai sebagai titik tolak pengakuan mutu pendidikan suatu lembaga pendidikan. Misalnya tes tertulis dan praktek, daftar observasi, daftar cek, anekdot, skala rating dan skala sikap.
- 3) Proses pendidikan yang bermutu terlibat berbagai input seperti bahan ajar kognitif, efektif, psikomotorik.
- 4) Instrument input, yaitu alat berinteraksi dengan raw input (siswa)
- 5) Raw input dan lingkungan.

#### c. Prinsip Mutu Pendidikan

Dr. Edward deming mengungkapkan setidaknya ada 14 prinsip apa yang dibutuhkan organisasi untuk mengembangkan budaya mutu.<sup>32</sup> Antara lain: (1). Menciptakan konsistensi tujuan (2). Mengadopsi filosofi mutu (3). Mengurangi kebutuhan pengajuan (4). Menilai bisnis madrasah dengan cara yang baru (5). Menilai mutu dan produktifitas serta mengurangi biaya (6). Belajar sepanjang hayata (7). Kepemimpinan dalam pendidikan (8). Mengiliminasi rasa takut (9). Mengiliminasi hambatan keberhasilan (10).

---

<sup>32</sup>Jeromi S. Arcaro. *Pendidikan berbasis mutu, prinsip prinsip perumusan dan tata langkah penerapan* (Yogyakarta: Pustaka pelajar, 2006 ), 85-89

Menciptakan budaya mutu Perbaiki proses (11). Membantu siswa berhasil (12). Komitmen (13). Tanggung jawab.

#### d. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Mutu

Dalam konteks pendidikan tentunya tidak akan pernah terlepas dari 5 faktor yang antara satu sama lain saling mempengaruhi, sehingga berkwilitas tidaknya pendidikan tersebut ya dipengaruhi dari 5 faktor itu.<sup>33</sup>

- 1) Faktor tujuan
- 2) Faktor guru
- 3) Faktor siswa Faktor alat (sarpras)
- 4) Faktor lingkungan/masyarakat

### 10. Standar Pengelolaan Pendidikan

#### a. Pengertian Pengertian Standar Pengelolaan

Standar pengelolaan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan, kabupaten/kota, provinsi, atau nasional agar tercapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan.<sup>34</sup>

Standar pengelolaan menjadi satu bagian penting dalam manajemen disekolah. Dengan melakukan berbagai kemitraan dengan lembaga lainnya. Sehingga memberikan dampak yang baik terhadap setiap lembaga pendidikan yang menerapkan standar

<sup>33</sup>Zahara Idris dan Lisma Jamal. *Pengantar pendidikan* (Jakarta; PT. Gramedia 1992) , 28

<sup>34</sup>Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan

pengelolaan. Oleh karena itu, setiap pengelolaan selalu dilakukan dengan sistematis dan dengan tujuan perkembangan dari lembaga yang akan dikelola.

b. Komponen Standar Pengelolaan

1) Perencanaan program

Berdasarkan Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007 Tentang Standar Pengelolaan Pendidikan Oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah, perencanaan program ditandai dengan kegiatan berupa perumusan visi, misi, tujuan, serta rencana kerja sekolah. Dalam penyusunan rencana kerja, produk yang dihasilkan adalah dapat berupa rencana jangka menengah yang menggambarkan tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu empat tahun yang terkait dengan mutu lulusan. Kemudian rencana kerja tahunan yang dinyatakan dalam Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah/ Madrasah (RKA-S/M) dilaksanakan berdasarkan rencana jangka menengah. Rencana kerja sekolah setidaknya memuat beberapa aspek, meliputi kesiswaan, kurikulum dan kegiatan pembelajaran, pendidik dan tenaga kependidikan serta pengembangannya, sarana dan parasarana, keuangan dan pembiayaan, budaya dan lingkungan sekolah, peran serta masyarakat dan kemitraan, serta beberapa rencana kerja lain yang mengarah pada peningkatan dan pengembangan mutu.

Terkait dengan hal tersebut visi dan misi dari sebuah lembaga dan sekolah menjadi acuan sebagai tanda cita-cita bersama untuk masa yang akan datang. Hal tersebut diharapkan mampu memberikan inovasi kedepannya. Hasil dari visi misi tersebut disosialisasikan dengan masyarakat sekolah dengan tujuan menjawab setiap tuntutan masyarakat.

## 2) Pelaksanaan program

Pelaksanaan program merupakan cara untuk merealisasikan program di setiap lembaga maupun sekolah. Pada pelaksanaan program sekolah berdasarkan Peraturan Mendiknas Nomor 19 Tahun 2007 Tentang Standar Pengelolaan Pendidikan Oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah dibagi menjadi tiga aspek, yaitu penyusunan pedoman sekolah, struktur organisasi, dan pelaksanaan kegiatan.

Ketiga aspek tersebut merupakan komponen dari pelaksanaan program yang dikatakan dapat membantuk merealisasikan program yang akan dibuat dengan tujuan dan cita-cita bersama. Pelaksanaan kegiatan sekolah berdasarkan Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007 meliputi delapan bidang, yaitu kesiswaan, kurikulum dan pembelajaran, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana prasarana, keuangan dan pembiayaan, budaya dan lingkungan, peran serta masyarakat dan

kemitraan, serta bidang lain untuk peningkatan dan pengembangan mutu.

### 3) Pengawasan dan Evaluasi

Suharsimi Arikunto menyatakan bahwa terdapat tiga unsur dalam pengertian pengawasan, yaitu (a) obyek yang diawasi, (b) proses dalam pengawasan, dan (c) hasil dari pengawasan. Dengan demikian pengawasan merupakan proses dalam mengamati suatu objek secara keseluruhan dengan cermat, kemudian akan ada perbandingan dari hasil pengamatan dengan harapan yang akan diperoleh.<sup>35</sup>

Proses pengawasan dan evaluasi berdasarkan Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007 Tentang Standar Pengelolaan dijelaskan pada bagian sebelumnya, secara garis besar pengawasan dan evaluasi sekolah meliputi program pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan, serta dalam bentuk akreditasi sekolah.

### 4) Kepemimpinan sekolah

Kepemimpinan pendidikan sebagai suatu kemampuan dan proses mempengaruhi, membimbing, mengkoordinasi, dan menggerakkan orang lain yang ada hubungan dengan pengembangan ilmu pendidikan dan pelaksanaan pendidikan serta pengajaran agar kegiatan-kegiatan yang dijalankan lebih

---

<sup>35</sup> Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), hlm. 2

efisien dan efektif di dalam pencapaian tujuan pendidikan dan pengajaran di sekolah.<sup>36</sup>

Pengertian kepemimpinan tersebut kemudian di wujudkan oleh Oteng Sutisna yang mengatakan tentang kepemimpinan di sekolah, yaitu kepala sekolah lebih dari seorang manajer organisasi, tetapi ia terlibat dalam penentuan tujuan, cara, maupun proses. Ia menjalankan peranan yang bertanggung jawab dalam perumusan maupun pelaksanaan kebijaksanaan pendidikan di sekolah.<sup>37</sup>

Tanggung jawab pengelolaan sekolah pada hakikatnya dimiliki oleh kepala sekolah sebagai pemimpin. Pada pelaksanaan tanggung jawab, kepala sekolah dapat dibantu oleh minimal satu orang wakil kepala sekolah. Wakil kepala sekolah dipilih oleh dewan pendidik, dan proses pengangkatan serta keputusannya, dilaporkan secara tertulis oleh kepala sekolah kepada institusi di atasnya. Kepala dan wakil kepala sekolah memiliki kemampuan memimpin, yaitu seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dimiliki, dihayati, dikuasai, dan diwujudkan dalam melaksanakan tugas keprofesionalan sesuai dengan Standar Pengelolaan Satuan Pendidikan.

##### 5) Sistem informasi manajemen

---

<sup>36</sup> Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional*, (Bandung: Angkasa, 1983) hlm. 16

<sup>37</sup> *Ibid*, 16

Kroenke David menyatakan sistem informasi manajemen adalah pengembangan dan penggunaan sistem-sistem informasi yang efektif dalam organisasi-organisasi.<sup>38</sup> Stoner menambahkan SIM merupakan metode formal yang menyediakan informasi yang akurat dan tepat waktu kepada manajemen untuk mempermudah proses pengambilan keputusan dan membuat organisasi dapat melakukan fungsi perencanaan, operasi secara efektif dan pengendalian.<sup>39</sup>

Berdasarkan pengertian diatas, bahwa sistem informasi adalah hal-hal yang terkait dengan penggunaan informatika. Menjalankan informasi dan mengoperasikan setiap informasi yang diperoleh. Dengan kaitannya bahwa setiap lembaga atau sekolah merupakan sumber informasi dan penyedia fasilitas bagi masyarakat dan selalu mengupdate informasi.

#### c. Ruang Lingkup Pengelolaan Pendidikan

Ruang lingkup pengelolaan pendidikan merupakan upaya untuk menggali, memupuk, menggerakkan dan mempertahankan sumber daya pendidikan secara seimbang dan berkesinambungan demi tercapainya tujuan melalui sistem kerja sama. Adapun bidangnya antara lain:

- 1) Inventarisasi sumberdaya pendidikan
- 2) Program pengelolaan sistem kerja sama disetiap bidang melalui:

<sup>38</sup>Kroenke, M.David, *Dasar-dasar Desain dan Implementasi Database Processing Jilid II* (terjemahan Wisnu Chandra Kristiaji), (Jakarta: Erlangga, 2005), hlm. 50

<sup>39</sup> Stoner, J., *Management*, (United State: Prentice Hall Inc, 1996), hlm. 25

- a) Pengelolaan kurikulum
- b) Pengelolaan kesiswaan
- c) Pengelolaan ketanagaan
- d) Pengelolaan keuangan
- e) Pengelolaan sarana prasarana
- f) Pengelolaan potensi masyarakat sekitar
- g) Pengelolaan program SK
- h) Administrasi sekolah
- i) Pengelolaan BP/BK
- j) Pengelolaan laboratorium
- k) Pengelolaan perpustakaan
- l) Pengelolaan hasil penelitian
- m) Pengelolaan manajemen keterampilan

## **11. Kepemimpinan**

### **a. Pengertian Kepemimpinan**

Menurut D.E. Mc. Farland kepemimpinan adalah suatu proses dimana pemimpin dilukiskan akan memberikan perintah atau pengaruh, bimbingan atau proses mempengaruhi pekerjaan dalam memilih atau menetapkan tujuan yang di tetapkan. Sementara itu menurut J.M Pfiffner, kepemimpinan adalah seni mengkordinasi memberi arah kepada individu atau kelompok untuk mencapai tujuan yang di inginkan. Oteng sutisno mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mengambil inisiatif dalam situasi



sosial untuk menciptakan situasi tertentu. Merancang dan menentukan aktifitas individu atau kelompok dalam mencapai tujuan.<sup>40</sup>

Menurut Robbert D Stuart bahwa pemimpin adalah seorang yang diharapkan mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, memberi petunjuk dan juga mampu menentukan individu untuk mencapai tujuan organisasi<sup>41</sup>.

Seiring dengan itu James P. Spillane menyatakan bahwa pemimpin itu agen perubahan dengan kegiatan mempengaruhi orang-orang lebih dari pada pengaruh orang-orang tersebut kepadanya<sup>42</sup>.

Amita Etzioni yang dikutip dalam buku Cecil G. Miskel mendefinisikan bahwa Kepemimpinan adalah kekuatan yang di dominasi oleh karakter pribadi dan biasanya bersifat normatif<sup>43</sup>.

Richard L. Daff mendefinisikan kepemimpinan (leadership) adalah suatu pengaruh yang berhubungan antara para pemimpin dan pengikut (followers)<sup>44</sup>.

Ken Blanchard yang dikutip oleh Marcelene Caroselli menyatakan bahwa kunci untuk kepemimpinan hari ini adalah “pengaruh” bukan “kekuasaan” selanjutnya ia mengatakan para pemimpin tahu bagaimana mempengaruhi orang-orang dan membujuk mereka untuk suatu tuntutan pekerjaan yang tinggi<sup>45</sup>.

Richard L. Daff mengemukakan konsep kepepemimpinan dalam satu definisi saja yaitu “kepemimpinan adalah merupakan suatu pengaruh

<sup>40</sup> Sudirman damin, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Bandung: Alfabert, 2012). Hal. 6

<sup>41</sup> Robert D Stuart and Barbara B. Morgan. *Library and information centre management*, (USA: Library Unlimited, 2002) Hal. 352

<sup>42</sup> James p Spillane. *Distributed leadership*, (San Francisco: Jossey Bass, 2006) Hal. 10

<sup>43</sup> Cecil G. Miskel. *Educational administration*. (Now york: Publisher Street, 1987) Hal. 270

<sup>44</sup> Richard L Daff, , *The Leadership Experience*. (Canada: Thomson, 2005) Hal 5

<sup>45</sup> Marcelene, Caroselli. *Leadership Skill for Managers*, (New York: McGraw-Hill, 2000) Hal 9

hubungan antara pimpinan dan pengikut (followers) yang bermaksud pada perubahan dan hasil nyata yang mencerminkan tujuan bersama”<sup>46</sup>

Melihat ragam definisi dari kepemimpinan maka dapat dianalisa bahwa kepemimpinan adalah sebuah seni mempengaruhi bawahannya (*Followers*) Dalam rangka agar mengikuti dan mau melaksanakan segala kebijakan dari sebuah lembaga itu sendiri sehingga maksud dan tujuan bisa terealisasikan

Istilah kepemimpinan (*leadership*) berasal dari kata leader artinya pemimpin atau *to lead* artinya memimpin<sup>47</sup>. Pemimpin adalah seseorang yang memiliki suatu kemampuan dalam memberikan pengaruh kepada orang lain mengenai kinerja bawahannya dengan mengandalkan kekuasaan. Kekuasaan adalah kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilakukan.<sup>48</sup>

Menurut Duke, melihat kepemimpinan sebagai sebuah *gestalt*, yakni keseluruhan lebih besar dari pada bagian-bagiannya. Menurut Dubin, kepemimpinan terkait dengan penggunaan wewenang dan pembuatan keputusan. Kepemimpinan pesantren dinyatakan bahwa identik dengan gejala *gestalt*, mengingat dibalik yang tampak dari luar masih terdapat keunikan-keunikan lain yang tidak tampak. Misalnya, pesantren salafiyah yang telah

<sup>46</sup> Richard L Daff. *The Leadership Experience*. (Canada: Thomson, 2005) Hal 5

<sup>47</sup>Dr. Hj. Mardiyah, M. Ag. *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi*. (Malang: Aditya media publishing, 2012), 37

<sup>48</sup> Jamal Ma'mur Asmani, *Manajemen Pengelolaan dan Kepemimpinan Pendidikan Profesional: Panduan Quality Control Bagi Para Pelaku Lembaga Pendidik*, (Yogyakarta: Diva Press, 2009), 92-94

melaksanakan madrasah, maka pimpinannya boleh untuk menjalankan kewenangan dan pembuat keputusan secara formal sebagai kepala madrasah.<sup>49</sup>

Dari definisi tersebut tercakup tujuh unsur yang esensial dalam kepemimpinan, (1) pemimpin (*leader*), (2) pengaruh (*Influence*), (3) pengikut (*Follower*), (4) maksud (*Intention*), (5) Tujuan bersama (*shared purpose*), (6) Perubahan (*change*), (7) tanggung jawab pribadi (*Personal responsibility*)

Dengan demikian bahwa kepemimpinan sebuah yayasan lembaga pendidikan dipondok pesantren tergantung dari seorang pemimpin dan kondisi yang ada pada yayasan dipondok pesantren tersebut. Apakah telah memiliki sebuah pendidikan formal atau tidak. Sehingga kecenderungan pimpinan lebih mengarahkan sekolah-sekolah yang dinaungi yayasan sesuai dengan kondisi sekolah itu sendiri.

#### b. Implikasi Kepemimpinan Bagi Pesantren

Pada prinsipnya, setiap pengelolaan suatu lembaga pendidikan mensyaratkan adanya tipe pemimpin dan kepemimpinan yang khas. Misalnya, dalam era reformasi sekarang ini dibutuhkan kepemimpinan yang mampu memberdayakan masyarakat pesantren tanpa mengorbankan ciri khas atau kredibilitas pengasuh pesantren. Dalam pesantren, kepemimpinan dilaksanakan didalam kelompok

---

<sup>49</sup>Sulthon Masyhud & Moh. Khusnuridlo, *Manajemen Pondok Pesantren* (Jakarta: Diva Pustaka, 2003), 23-24

yang melibatkan sejumlah pihak, didalam tim program, didalam organisasi guru, orang tua dan murid (ustadz, wali santri dan santri). Kepemimpinan yang membaaur ini menjadi faktor pendukung aktifitas sehari-hari dilingkungan pondok pesantren.<sup>50</sup>

Oleh karena itu, seorang pemimpin menjadi sebuah fasilitator pertama dalam memberikan masukan dan ide-ide dalam mengembang pesantren dengan tidak menghilangkan ciri yang khas serta mampu memberikan yang terbaik bagi masyarakat yang ada didalam pesantren.

#### c. Kepemimpinan Pendidikan

Kepemimpinan adalah sebuah unsur penting dalam meningkatkan mutu. Pemimpin harus memiliki visi dan mampu menejemahkan visi tersebut ke dalam kebijakan yang jelas dan tujuannya spesifik. Seorang pemimpin harus mampu menjadikan beberapa bagian visi, serta mampu mengkomonikasikan visi menjadi kesadaran kolektif pada bawahan.

Ada tiga cakupan mengenai kepemimpinan yang dapat dalam pengelolaan :

##### (1) Kekuatan

Ada lima kekuatan kepemimpinan yang diperlukan untuk menciptakan efektivitas dan ke unggulan<sup>51</sup>:

<sup>50</sup>Sulthon Masyhud & Moh. Khusnuridlo, *Manajemen Pondok Pesantren* (Jakarta: Diva Pustaka, 2003), 25

<sup>51</sup> Sergiovani. *Moral leadership: Getting to the Heart of school improvement* (San Fransisco. CA: Jossy-Bass, 1994), 198

(a) Teknik

Seorang pemimpin haruslah memiliki beberapa teknik dalam memimpin sebuah organisasi diantaranya: teknik perencanaan, teknik manajemen waktu, teori kontingensi dan struktur organisasi

(b) Manusia

Dalam konteks ini seorang pemimpin haruslah mampu mengoptimalkan dan memanfaatkan sumber daya manusia yang ada sehingga mampu membangun semangat kerja, mengembangkan loyalitas dengan bawahan serta memberikan dukungan dalam meningkatkan keterampilan bawahan

(c) Pengetahuan

Seorang pemimpin pendidikan dikatakan sebagai pemimpin profesional manakalah dia mampu mengelaborasi ketiga aspek. diantaranya: efektivitas, pengembangan program dan pengawasan klinis

(d) Simbol

Simbol merupakan sebuah aktivitas yang dilakukan untuk memusatkan perhatian orang lain pada hal-hal yang penting

(e) Budaya

Kebudayaan di sekolah haruslah dibangun oleh seorang pemimpin hal ini bertujuan untuk membangun kenyataan bahwa

realitas atau budaya terdiri dari norma, harapan bersama dalam mencapai visi dan misi sebuah organisasi

## (2) Strategi

Pemimpin yang modern yang sukses adalah dia yang memiliki karakter dan terlibat dalam kegiatan umum<sup>52</sup>. Dia memiliki kemampuan :

### (a) Visi

Seorang pemimpin haruslah memiliki visi tentang apa yang menjadi dasar dari organisasi mereka

### (b) Inspirasi

Inspirasi adalah sebuah aktifitas berfikir yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin hal ini berguna untuk mengetahui bagaimana memotivasi dan menginspirasi orang-orang yang bekerja sama dengannya.

### (c) Orientasi

Orientasi adalah strategi yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam mengetahui dan memahami tugas utama yang dapat digunakan untuk mengendalikan atau mengubah jalur organisasi

### (d) Integritas

Integritas sangatlah sensitif dan terus menerus dalam merefleksikan interaksi eksternal dan dinamika organisasi internal

---

<sup>52</sup> Guthrie. *Effective educational executives'* paper presented to IIP, Manchester, jenlink, P.M. (2000) *Marching into a new Millenium: Challenges to Educational leadership*, Folkestone: Scarecrow Press

## (e) Kecanggihan

Kecanggihan adalah kemampuan sebuah organisasi memahami komponen fundamental pemikiran dalam merancang strategi yang dapat digunakan untuk membimbing atau mengubah sebuah organisasi

## (3) Kompetensi

Ada empat kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin sejati<sup>53</sup>:

## (a) Manajemen perhatian

Seorang pemimpin harus mampu membangun kepercayaan pada apa yang dipimpin hal ini melalui serangkaian aktifitas yang mampu membangun dan menyita perhatian bawahannya

## (b) Manajemen makna

Manajemen makna atau pengelolaan makna bertujuan bagaimana seorang pimpinan mampu memahami dan mengartikan visi dan misi sebuah organisasi dalam bentuk kegiatan dan pemahaman yang mudah dipahami oleh bawahan sehingga visi dan misi dalam sebuah organisasi mampu dan teraplikasikan dengan baik

## (c) Manajemen kepercayaan

Dalam sebuah organisasi kepercayaan adalah bagian penentu keberhasilan. Keterampilan mengamplifikasikan dalam bentuk

---

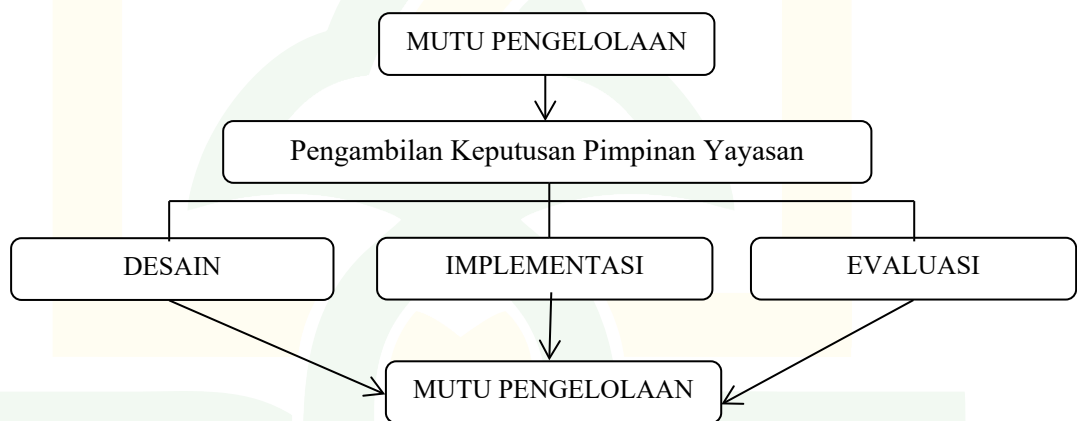
<sup>53</sup> Bennis. *On becoming a leader*. (London: addison-Wesley, 1992), 25

tindakan merupakan sebuah aktifitas yang efektif dalam membentuk kepercayaan

(d) Pengelolaan diri

Seorang pemimpin haruslah memiliki kemampuan membaca dan memahami seseorang secara efektif tanpa berfikir lebih banyak mana antara untung dan ruginya.

**C. Kerangka Konseptual**



IAIN JEMBER



## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Metode Penelitian**

##### **1. Pendekatan dan Jenis Penelitian**

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif merupakan salah satu pendekatan dengan menggunakan suatu paradigma penelitian alamiah, yakni berusaha untuk menemukan teori dengan cara mengeksplorasi data-data yang berasal dari dunia nyata, yaitu data-data yang diperoleh dari lokasi penelitian yang dilakukan di Pondok pesantren Bustanul Ulum yang telah disesuaikan dengan fokus penelitian, kemudian dikonseptualisasi menjadi sebuah teori-teori tertentu.

Pendekatan kualitatif ini digunakan untuk mendeskripsikan dan mengungkap fenomena atau peristiwa secara murni yang terkait dengan fokus penelitian yaitu tentang pengambilan keputusan pimpinan yayasan dalam meningkatkan mutu pengelolaan, serta berupaya menemukan unsur-unsur atau pengetahuan yang belum ada dalam teori yang berlaku yang terkait dengan fokus penelitian tersebut.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus yaitu suatu penelitian kualitatif yang berusaha menemukan makna, menyelidiki proses, memperoleh pengertian dan pemahaman yang mendalam dari individu, kelompok atau situasi. Penelitian studi kasus

memusatkan perhatian pada satu objek tertentu yang diangkat sebagai sebuah kasus untuk dikaji secara mendalam. Penelitian model studi kasus lebih menekankan kedalaman pemahaman atas masalah yang diteliti.

Studi kasus dalam penelitian ini maksudnya bahwa peneliti berusaha menemukan makna yang sebenarnya dari informasi apa terkait kebijakan pimpinan yayasan dalam meningkatkan mutu pengelolaan. Karena studi kasus (*Case Studies*) merupakan penelitian yang mendalam tentang individu, satu kelompok, satu organisasi, satu program kegiatan, dan sebagainya dalam waktu tertentu. Tujuannya untuk memperoleh deskripsi yang utuh dan mendalam dari sebuah realitas dan fenomena yang ada.

Studi kasus menghasilkan data untuk selanjutnya dianalisis supaya menghasilkan teori. Sebagaimana prosedur perolehan data penelitian kualitatif, data studi kasus diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi, pada penelitian studi kasus (*Case Studies*) setiap peristiwa tidak lepas dari kompleksitas dan keunikan didalamnya, karena di dalam yang satu peristiwa tersebut pasti ada yang kompleks masalahnya.

## **2. Lokasi Penelitian**

Lokasi yang dijadikan tempat penelitian yaitu Pondok Pesantren Bustanul Ulum Mlokorejo. Alasan dipilihnya Pondok Pesantren ini karena menggunakan pertimbangan pribadi yang sesuai dengan topik penelitian, peneliti memilih obyek sebagai serangkaian analisis. Peneliti memilih

serangkaian analisis tersebut berdasarkan kebutuhannya dan menganggap bahwa serangkaian analisis tersebut representatif.

### 3. Kehadiran Peneliti

Dalam penelitian ini peneliti menjelaskan maksud dan tujuan penelitian dengan terang-terangan kepada subyek yang diteliti. Maksud semua itu untuk mempermudah peneliti mendapat ijin serta informasi yang dibutuhkan.

### 4. Subyek Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini misalnya orang tersebut dianggap paling tahu yang kita harapkan, atau mungkin dia sebagai penguasa sehingga memudahkan peneliti menjajahi obyek/situasi sosial yang diteliti.<sup>50</sup>

Jadi dalam hal ini yang akan menjadi sumber informasi adalah sebagai berikut.

- a. Pimpinan Yayasan
- b. Kepala Sekolah
- c. Sekretaris yayasan
- d. Komite
- e. Guru

---

<sup>50</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2012), 218-219.

## 5. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini diambil dari data primer yaitu pimpinan yayasan dan kepala sekolah. Selain data primer, penelitian ini juga menggunakan data sekunder yaitu data dari dokumen dan observasi.<sup>51</sup> Adapun data yang ingin diperoleh yaitu: (1) Status jenjang pendidikan SDM dan program kebijakan dan (2) Desain, implementasi dan evaluasi pengambilan keputusan pimpinan.

Jadi ketika peneliti mengadakan wawancara dengan pimpinan yayasan maupun kepala sekolah yang berkaitan dengan pengambilan di yayasan pondok pesantren, pertama-tama dipilih satu atau dua orang, tetapi karena dengan orang pertama ini data dirasa belum lengkap, maka peneliti mencari informan yang lain yang dipandang lebih tahu dan dapat melengkapi data yang telah diberikan oleh orang sebelumnya. Begitu seterusnya sampai terpenuhi data-data yang dibutuhkan atau sampai mencapai data tersebut berada pada titik kejenuhan.

Sumber data/subyek dalam penelitian ini adalah K.H. Robitul Firdaus dia adalah pimpinan yayasan pondok pesantren Bustanul Ulum serta sumber dari lainnya yang berkaitan dan bertugas serta bersentuhan langsung dengan pondok pesantren. Lebih jelasnya bisa dilihat pada tabel di bawah ini :

---

<sup>51</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif dan R&D...*, 137.

**Tabel 2.1. Nama Informan**

No	Status	Nama	Keterangan
1	Pimpinan Yayasan	K.H.Robitul Firdaus	Pimpinan Yayasan dan sekaligus menantu dari pengasuh pondok pesantren Bustanul Ulum
2	Kepala Sekolah	Dewi, M. Pd	Kepala Sekolah SMA Bustanul Ulum Mlokorejo
3	Sekretaris Yayasan	Ustad Sofi	Sekretaris Yayasan Bustanul Ulum Mlokorejo
4	Komite Sekolah	M. Sholeh Khaibar	Ketua Komite Yayasan Bustanul Ulum Mlokorejo
5	Guru	1. Ustad Zuhri 2. Saiful Badri	Guru SMA Bustanul Ulum

## 6. Teknik Pengumpulan Data

Tehnik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data.<sup>52</sup> Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu.<sup>53</sup>

<sup>52</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2012), 224.

Sedangkan menurut Sugiyono apabila dilihat dari segi cara maka teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan wawancara (*interview*), angket pengamatan (*observasi*), dokumentasi, maupun gabungan keempatnya.<sup>54</sup>

Berdasarkan pengertian di atas yang dimaksud dengan metode penelitian adalah cara utama yang digunakan untuk menentukan, mengembangkan teknik dan alat-alat tertentu sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan dan ditetapkan sebelumnya. Adapun metode penelitian yang akan digunakan peneliti adalah sebagai berikut:

a. Metode Observasi

Observasi adalah dasar semua ilmu pengetahuan.<sup>55</sup> Observasi juga merupakan suatu teknik untuk mengamati secara langsung maupun tidak langsung terhadap aktifitas yang sedang berlangsung dalam menggunakan metode observasi cara yang paling efektif dan melengkapinya dengan format atau blangko penggunaan instrumen.<sup>56</sup>

Adapun observasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi tidak partisipatif. Observasi tidak partisipatif (*non participatory observatioan*) adalah observasi di mana pengamat tidak ikut serta atau terlibat dalam kegiatan, dia hanya berperan mengamati kegiatan, tidak ikut dalam kegiatan.

Pertimbangan yang ada dalam penggunaan metode observasi ini adalah sebagai berikut:

---

<sup>53</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif dan kualitatif R&D*, 224.

<sup>54</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif dan kualitatif R&D*, 225.

<sup>55</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif dan kualitatif R&D* 226.

<sup>56</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Baca Pustaka, 2010), 197.

- a. Dapat memudahkan terhadap pengumpulan data cukup banyak dengan pelaksanaannya yang cukup teratur.
- b. Dapat melaksanakan pengamatan secara bebas dan tidak terikat dengan waktu.

Sedangkan prosedur pelaksanaan dalam metode observasi ini adalah:

- a. Mengajukan peninjauan lokasi yang akan digunakan sebagai tempat observasi.
- b. Menyusun pedoman observasi yang sesuai dengan masalah yang akan dijadikan fokus penelitian.
- c. Mengadakan observasi terhadap peristiwa objek penelitian serta mencatat hasil yang diperoleh.
- d. Mengklasifikasi hasil observasi sesuai dengan jenisnya.

Proses observasi yang dilakukan oleh peneliti di Pondok Pesantren Bustanul Ulum tersebut untuk memperoleh data-data tentang keadaan kondisi yang meliputi:

- a. Proses pengambilan keputusan.
- b. Proses desain, implementasi dan evaluasi pengambilan keputusan pimpinan yayasan.

**Tabel 2.2 Data Pengamatan**

NO	SITUASI DAN KONDISI YANG DIAMATI
1.	Desain
2.	Proses
3.	Implementasi
4.	Evaluasi

a. Metode In depth Interview

Metode yang digunakan peneliti ialah metode wawancara secara mendalam berupa wawancara semi terstruktur didalam pelaksanaannya lebih mudah dan bebas dalam wawancara terstruktur.<sup>57</sup> Dengan kata lain digunakan teknik ini yaitu untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, pihak yang akan diwawancara dimintai pendapat, dan ide-ide yang diwawancarai. Peneliti juga menggunakan pedoman wawancara dengan tujuan untuk memudahkan dan memfokuskan pertanyaan yang akan diutarakan dan menggunakan alat bantu rekam, sehingga lebih mudah dalam pengelolaan data nantinya.

Dari pendapat di atas dapat diambil pengertian bahwa interview merupakan kegiatan tanya jawab yang dilakukan untuk mendapatkan informasi atau data yang relevan secara langsung dengan melakukan pertanyaan kepada terwawancara.

<sup>57</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif*, 140.



Dari proses interview yang dilakukan oleh peneliti di Pondok Pesantren Bustanul Ulum Mlokorejo Jember tersebut untuk memperoleh data-data yang meliputi:

- 1) Desain pengambilan keputusan pimpinan yayasan
- 2) Implementasi pengambilan keputusan pimpinan yayasan
- 3) Evaluasi pengambilan keputusan pimpinan yayasan

Adapun data wawancara sebagaimana di bawah ini :

**Tabel. 2.3 Data wawancara**

NO	Judul	Keterangan
1.	Desain	Sebuah desain yang diberikan pimpinan yayasan.
2.	Implementasi	Penerapan pengambilan keputusan pimpinan yayasan.
3.	Evaluasi	Evalusi pengambilan keputusan pimpinan yayasan dalam menerapkan kebijakan.

Sumber data: Pimpinan yayasan, kepala sekolah, komite, guru.

#### c. Metode Dokumenter

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu.

Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang.<sup>58</sup>

Sedangkan metode dokumenter adalah mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, notulen, rapat, agenda, dan sebagainya.

<sup>58</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif*..., 240.

Dengan metode dokumenter ini untuk mendapatkan data yang berupa:

- 1) Desain pengambilan keputusan
- 2) Implementasi
- 3) Evaluasi serta segala data pendukung yang peneliti dapatkan
- 4) Data-data yang berkenaan dengan pengambilan keputusan pimpinan yayasan pondok pesantren.

## 7. Analisis Data

Setelah diperoleh dari lapangan dengan berbagai metode di depan maka dilakukan analisis data, karena data yang diperoleh adalah data mentah yang perlu diolah dan analisis.

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.<sup>59</sup>

Dengan demikian dapat dipahami bahwa, analisis data adalah proses menganalisis data untuk menjawab pertanyaan yang telah dirumuskan dan untuk menghasilkan kesimpulan yang benar. Peneliti menggunakan analisis data model Miles *and* Huberman. Langkah-langkah analisa data model ini yaitu, reduksi data, penyajian data, kesimpulan.<sup>60</sup>

<sup>59</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif*, 244.

<sup>60</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif...*, 246.

a. Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan dalam rangka mencapai tujuan dari penelitian yang akan dilakukan, sehingga data yang telah diperoleh akan dilakukan analisis pada tahap selanjutnya.

b. Reduksi Data

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah di reduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mecarinya bila di perlukan.<sup>61</sup>

Langkah-langkah reduksi data adalah *pertama*, mengidentifikasi adanya satuan yaitu bagian terkecil yang ditemukan dalam data yang memiliki makna bila dikaitkan dengan fokus dan masalah penelitian. *Kedua*, membuat ringkasan, mengkode, menggolongkan sesuai gugusan data dan membuat catatan-catatan.<sup>62</sup>

c. Penyajian Data

Setelah data di reduksi, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, dan sejenisnya.<sup>63</sup>

<sup>61</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif...*, 247.

<sup>62</sup>Moleong, *Metodologi Penelitian*, 288.

<sup>63</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif*, 249.

Langkah-langkah dalam penyajian data adalah dengan menyusun sekumpulan informasi menjadi pernyataan kemudian di klasifikasikan menurut pokok-pokok permasalahan.

d. Verification atau Kesimpulan

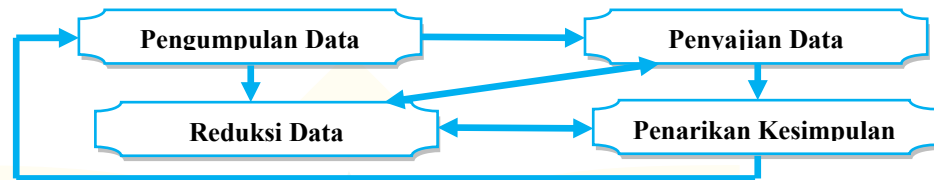
Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles *and* Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif merupakan temuan baru yang sebelumnya pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori.<sup>64</sup>

Mengambil kesimpulan merupakan analisis lanjutan dari reduksi data, dan display data sehingga data dapat disimpulkan, dan peneliti masih ada peluang untuk menerima masukan. Penarikan kesimpulan sementara masih dapat diuji kembali dengan data di lapangan, dengan cara merefleksi kembali, peneliti dapat bertukar pikiran dengan teman sejawat atau dengan cara triangulasi sehingga kebenaran ilmiah dapat tercapai. Selanjutnya peneliti berusaha dan mencoba mengambil kesimpulan. Kesimpulan yang diperoleh dituangkan menjadi laporan penelitian.

---

<sup>64</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif*..., 253.

Model interaktif Miles dan Huberman dalam analisis data ditunjukkan pada gambar di bawah ini:



**Gambar 1.1 Teknik analisis data model interaktif Miles dan Huberman**

Analisis data dimaksudkan sebagai proses menganalisis temuan-temuan yang diperoleh dari masing-masing fokus. Secara teknis langkah-langkah yang dilakukan dalam analisis kasus dalam penelitian ini meliputi :

Dari uraian di atas, maka langkah-langkah yang akan dilakukan peneliti ialah sebagai berikut:

- a. Mengidentifikasi data yang memiliki keterkaitan dengan fokus dan masalah penelitian.
- b. Membuat ringkasan data yang sudah ditemukan.
- c. Mengkode data yang sudah ada.
- d. Menggolongkan data.
- e. Membuat catatan-catatan.
- f. Menyusun pertanyaan sesuai dengan pokok permasalahan.
- g. Penarikan kesimpulan.

Alasan peneliti menggunakan analisis data tersebut adalah ingin mengambil data-data yang penting, penyajian data dalam bentuk narasi, dan penarikan kesimpulan.

## 8. Keabsahan Data

Pengecekan keabsahan data dilakukan agar memperoleh hasil yang valid dan dapat dipertanggung jawabkan serta dapat dipercaya oleh semua pihak. Pengecekan keabsahan data yang akan dilakukan pada penelitian ini yaitu *triangulasi* sumber dan *triangulasi* metode.

*Triangulasi* sumber adalah membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda, yang artinya membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informan yang diperoleh dengan informasi yang berasal dari sumber lain.<sup>65</sup> *Triangulasi* metode, menurut Patton terdapat dua strategi, yaitu: (1) pengecekan derajat kepercayaan penemuan hasil penelitian beberapa teknik pengumpulan data, (2) pengecekan derajat kepercayaan beberapa sumber data dengan metode yang sama.<sup>66</sup>

## 9. Tahap-Tahap Penelitian

Untuk mengetahui proses penelitian yang dilakukan oleh peneliti mulai awal hingga akhir maka perlu diuraikan tahap-tahap penelitian.

Tahap-tahap penelitian yang dilalui oleh peneliti dalam proses penelitian adalah sebagai berikut :

### a. Tahap Pra Lapangan

Dalam tahap penelitian pra lapangan terdapat enam tahap.

Tahapan tersebut juga dilalui peneliti sendiri, adapun enam tahapan tersebut adalah:

<sup>65</sup>Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 275.

<sup>66</sup>Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif...*, 331.

1) Menyusun rencana penelitian

Pada tahapan ini peneliti membuat rancangan penelitian terlebih dahulu, dimulai dari pengajuan judul, penyusunan matrik dan seminar proposal.

2) Memilih lapangan penelitian

Sebelum melakukan penelitian, seorang peneliti harus terlebih dahulu memilih lapangan penelitian. Lapangan penelitian yang dipilih yaitu Yayasan Pondok Pesantren Pondok Pesantren Bustanul Ulum Mlokorejo Jember.

3) Mengurus perizinan

Sebelum mengadakan penelitian, peneliti mengurus perizinan terlebih dahulu ke pihak kampus.

4) Menjajaki dan menilai lapangan

Setelah diberikan izin, peneliti mulai melakukan penjajakan dan menilai lapangan untuk lebih mengetahui latar belakang objek penelitian, lingkungan sosial, adat istiadat, kebiasaan, agama dan pendidikannya. Hal ini dilakukan agar memudahkan peneliti dalam menggali data.

5) Memilih dan memanfaatkan informan

Pada tahap ini peneliti mulai memilih informan untuk mendapatkan informasi yang dipilih, informan yang diambil dalam penelitian ini adalah pimpinan pondok pesantren, ketua yayasan serta pihak-pihak yang terkait.

#### 6) Menyiapkan perlengkapan penelitian

Setelah semua selesai mulai dari rancangan penelitian hingga memilih informan, maka peneliti menyiapkan perlengkapan penelitian sebelum terjun kelapangan yakni mulai dari menyiapkan buku catatan, kertas dan sebagainya.

#### b. Tahap Pekerjaan Lapangan

Pada tahap ini peneliti mulai mengadakan kunjungan langsung ke lokasi penelitian.

#### c. Tahap Analisis Data

Tahap ini merupakan tahap terakhir dari proses penelitian. Pada tahap ini pula peneliti mulai menyusun laporan dan mempertahankan hasil penelitian.





## **BAB IV**

### **PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN**

Pengambilan keputusan merupakan suatu keputusan atau bisa dibilang peraturan terkait program yang telah diputuskan oleh pimpinan, sehingga pengambilan keputusan merupakan sebuah keputusan pimpinan yang berkaitan dengan program yang ditetapkan pimpinan sebagai peraturan baru. Sedangkan dalam konteks penelitian ini pengambilan keputusan dijadikan pijakan dalam menghantarkan mutu pengelolaan.

#### **A. PAPARAN DATA**

##### **1. Desain Pengambilan Keputusan Pimpinan Yayasan Dalam Meningkatkan Mutu Pengelolaan.**

Di dalam sebuah yayasan pendidikan, yang menaungi berbagai sekolah, tentunya diterlepas dari peran dari pimpinan yayasan itu sendiri. Sebagai pengendali dan pemberian segala macam keputusan terkait hal-hal yang dianggap menjadi kebutuhan bersama sesuai dengan visi-misi yayasan.

Setiap yayasan tentunya memiliki berbagai pengambilan keputusan terkait program-program yang akan diterapkan dengan tujuan demi peningkatan mutu disekolah yang dikelola oleh yayasan tersebut. Pengambilan keputusan setiap yayasan berbeda tergantung

dengan apa yang diinginkan dan bersifat kondisional. Akan tetapi, bahwasanya setiap yayasan tentunya memiliki pengambilan keputusan yang akan menjadi program untuk diterapkan nantinya.

a. Langkah-langkah desain program

- 1) Pembentukan tim
- 2) Analisis kebutuhan
- 3) Perancangan program
- 4) Sosialisasi program
- 5) Evaluasi proses

Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikatakan oleh K.H.

Robiatul Firdaus:

Ketika ingin menentukan program, kita selalu menganalisis beserta pengurus yayasan sesuai dengan kebutuhan, melakukan rancangan kemudian meng sosialisasikannya. Nah, disaat keseluruhan, kita juga melakukan evaluasi.<sup>73</sup>

Hal ini senada juga dengan pendapat yang dikatakan oleh sekretaris yayasan yakni oleh Ustad Sofi:

Sebelum membuat program, ketua yayasan selalu meminta masukan kepada pengurus serta kepala sekolah mengenai apa saja yang dibutuhkan. Kemudian beliau menyuruh kami untuk segera memprogramkannya sesuai dengan keperluan dan membuat agenda untuk rapat. Pada saat rapat ketua yayasan selalu menanyakan terkait siapa saja yang ingin melanjutkan studinya. Jika ada kata beliau, akan diusahakan oleh yayasan untuk memberikan bantuan sesuai dengan tingkat kemampuan yayasan.<sup>74</sup>

<sup>73</sup> Wawancara peneliti dengan Dr. K.H. Robiatul Firdaus di Ponpes Bustanul Ulum : Mar. 4

<sup>74</sup> Wawancara peneliti dengan Ustad Sofi di Rumah beliau : Mar. 4

Dari pengamatan bahwa setiap satu bulan, dilakukannya rapat untuk melihat sejauh mana program tersebut berjalan. Kendala-kendala serta kekurangan pada saat proses pembuatan program.<sup>75</sup>

Program tidak akan berjalan dengan baik jika tidak ada yang mengkoordinir. Oleh karena itu, pimpinan yayasan membentuk tim pembuatan program dari beberapa yang telah ditunjuk dengan nama Tim Penyusunan Program yang tercantum dalam Surat Keputusan Pimpinan Yayasan Pondok Pesantren Bustanul Ulum Mlokorejo Nomor : 59/SK/YWSPI/D-5?1/2018.<sup>76</sup> Dalam Surat Keputusan Pimpinan Yayasan tersebut tercantum struktur Tim Penyusunan Program yaitu:

Ketua Umum	: H. Budianto, M. Pd
Sekretaris	: Syaifudin, S. Pd. I
Anggota	: 1. Nonik Purwati, M.Pd 2. Abdul Karim, M.Pd 3. Dewi Setyowati, M.Pd

b. Bentuk program dalam meningkatkan mutu pengelolaan

1) Pengangkatan kepala sekolah yang kompetible

Pengangkatan kepala sekolah merupakan salah satu keputusan yang diambil oleh pimpinan yayasan dalam menentukannya.

Diadakannya sistem pengambilan suara mengenai pemilihan

<sup>75</sup> Observasi 4 Maret 2018

<sup>76</sup> Dokumentasi YWSPI 2017

kepala sekolah. Akan tetapi, keputusan akhir yakni terletak pada pimpinan yayasan itu sendiri.

- 2) Program belajar bersama dalam rangka meningkatkan kompetensi guru.

Program belajar bersama yang dimaksud adalah sebuah program diskusi atau belajar bersama dari para guru. Setiap guru wajib melakukan presentasi kepada guru-guru lain sesuai dengan bidangnya masing-masing dan akan diawasi oleh kepala sekolah serta pimpinan yayasan. Dengan tujuan agar memperluas pengetahuan terkait hal-hal yang belum diketahui oleh masing-masing guru.

- 3) Penugasan guru melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi dalam rangka meningkatkan keprofesionalitasan.

Pemberian beasiswa oleh yayasan terhadap guru-guru yang ingin melanjutkan studinya ke jenjang yang lebih tinggi, dengan kriteria yang telah ditentukan oleh yayasan. Dengan tujuan agar meningkatnya grade sekolah jika tingkat pendidikan guru-guru semakin tinggi.

Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikatakan oleh K.H.

Robiatul Firdaus:

Setiap yayasan pengambilan keputusannya tidak sama, maka saya khususkan saja dan fokuskan, saya ambil tiga pengambilan keputusan penting, yang pertama mengenai

pengangkatan kepala sekolah, yang kedua program belajar bersama ini, yang ketiga penugasan guru untuk sekolah lanjut. Ketiga program itu menurut saya terkait langsung dengan peningkatan mutu sekolah.<sup>77</sup>

Lebih lanjut lagi ia mengatakan bahwa :

Sekarang mulai menyekolahkan guru-guru, sekarang guru SMA itu satu orang sudah s2, dua orang sedang studi s2, berarti tahun depan kita sudah punya guru s2. Kalau sekolah SMA, misalnya tidak perlu semuanya, punya sepuluh atau tujuh guru s2, itu bisa menaikkan mutu dan grade kita sendiri. Karena gak ada sekolah yang seperti itu.<sup>78</sup>

Setiap tahun program ini berjalan satu atau dua tiap tahun saya kirim, mungkin dalam empat atau lima tahun kedepan sudah ada tujuh atau lima minimal guru yang sudah s2 dan itu SMA negeri pun gak ada, karena ini bukan semata-mata bukan kemauan yayasan, karena dibebani kemauan guru yang terkait.<sup>79</sup>

Hal ini senada juga dengan pendapat yang dikatakan oleh sekretaris yayasan yakni oleh Ustad Sofi:

Pada saat rapat ketua yayasan selalu menanyakan terkait siapa saja yang ingin melanjutkan studinya. Jika ada kata beliau, akan diusahakan oleh yayasan untuk memberikan bantuan sesuai dengan tingkat kemampuan yayasan.<sup>80</sup>

Hal ini senada juga dengan pendapat yang dikatakan oleh sekretaris yayasan yakni oleh Sholeh Khaibar selaku komite sekolah:

Program yang dibuat oleh yayasan itu merupakan hasil dari keperluan kami. Contohnya paling urgen yakni ketika ketua yayasan memberikan perintah bagi yang menyanggupi

<sup>77</sup> Wawancara peneliti dengan Dr. K.H. Robiatul Firdaus di Ponpes Bustanul Ulum : Mar. 4

<sup>78</sup> Wawancara peneliti dengan Dr. K.H. Robiatul Firdaus di Ponpes Bustanul Ulum : Mar. 4

<sup>79</sup> Wawancara peneliti dengan Dr. K.H. Robiatul Firdaus di Ponpes Bustanul Ulum: Mar. 4

<sup>80</sup> Wawancara peneliti dengan Ustad Sofi di Rumah beliau : Mar. 4

untuk sekolah lagi. Terutama untuk kepala sekolah dan guru-guru yang mengajar di SMA. Kedua yakni setiap guru wajib mengikuti belajar bersama setiap 1 bulan. Ya selama ini pengambilan keputusan yang dibuat sudah sangat memberikan dampak yang baik bagi yayasan maupun sekolah. Sehingga tidak ada perubahan untuk program yang telah dijalani. Kecuali suatu saat ada kebutuhan baru.<sup>81</sup>

Berdasarkan pernyataan K.H. Robiatul Firdaus tentang jenis pengambilan keputusan yang diyayasan yakni semata-mata dengan tujuan meningkatkan mutu sekolah yang dinaungi yayasan.

## **2. Proses Pengambilan Keputusan Pimpinan Yayasan Dalam Meningkatkan Mutu Pengelolaan.**

### **a. Penyusunan pengambilan keputusan dalam meningkatkan mutu pengelolaan.**

Dalam sebuah pengambilan keputusan tidak terlepas dari adanya penyusunan dari pengambilan keputusan itu sendiri. Dengan penyusunan pengambilan keputusan terdapat berbagai unsur yang harus dilakukan terutama yang mengarah pada pengelolaan sekolah, sehingga adanya sebuah program yayasan yang menjadi pengambilan keputusan dengan tujuan tertentu. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikatakan oleh K.H. Robiatul Firdaus:

Terkait dengan pengelolaan yakni pengambilan keputusan penunjukan kepala sekolah, karena terkait pengelolaan langsung, dengan pengambilan keputusan inilah maka

---

<sup>81</sup> Wawancara peneliti dengan Ustad Sholeh Kahibar di sekolah: Mar. 4

yayasan punya hak priogratif, menunjuk siapa kepala sekolah yang akan dijadikan pimpinan disekolah ini, hanya memang kami menggunakan sistem demokrasi terbatas. Jadi sistemnya kita itu telah menunjuk kepala sekolah, guru boleh memberikan masukan kepada kami, nama-nama yang potensi untuk menjadi kepala sekolah. Dua atau tiga nama yang masuk ke kami, itu yang kemudian kami lakukan feed dan pro pertest, agar saya sendiri yang mewawancara calon kepala sekolah itu, kadang saya mengajak anggota yang lain. Tapi itu kondisi ideal, karena pada prakteknya terjadi beberapa kondisi yang tidak ideal contoh: misalnya kepala sekolah berhenti ditengah jalan dan dengan hal itu yayasan punya hak penuh untuk memberhentikan atau tidak, tapi kalau formal.<sup>82</sup>

Berdasarkan pendapat diatas, yang dianggap paling utama terkait langsung dalam pengelolaan yakni terletak pada kepala sekolah. Oleh karena itu pimpinan mempunyai hak priogratifiif penuh serta pengambilan keputusan dalam pengambilan keputusan mengenai pengangkatan kepala sekolah. Pengambilan keputusan yang diambil telah didasarkan pada kebutuhan, yakni segala kebutuhan yang akan dipenuhi oleh pihak yayasan dan terkait dengan visi-misi yayasan, dimana kebutuhan tersebut termuat dalam visi-misi yayasan. Hal ini sesuai dengan pendapat dari K.H. Robiatul Firdaus yaitu:

Ya, sesuai dengan kebutuhan. Bukan hanya suatu kebutuhan tetapi lebih sesuai kepada visi misi yayasan karena contohnya begini, SMA gak butuh guru sma yang s2 tapi itu terkait dengan visi misi yayasan utk meningkatkan mutu sekolah, sebetulnya tidak menjadi

---

<sup>82</sup> Wawancara peneliti dengan Dr. K.H. Robiatul Firdaus di Ponpes Bustanul Ulum: Mar. 4

persyaratan maka tidak sesuai dengan kebutuhan. Tetapi arah mau dibawa kemana sekolah ini.<sup>83</sup>

Ketika proses kebutuhan telah disesuaikan, maka perlu adanya aspek-aspek apa saja yang akan menjadi dasar dalam peningkatan mutu pengelolaan, dengan tujuan memberikan dampak terhadap yang mengelola. Terkait mengenai berbagai aspek yang ingin ditingkatkan yaitu berdasarkan pendapat K.H. Robiatul Firdaus sebagai berikut:

Kalau disekolah SMA, saya lebih mengedepankan aspek akademik, karena seperti aspek spritual itu sudah ada pesantren yang menanunginya, maka saya sekolahkan. Saya adakan diskusi bersama memang lebih kepada aspek akademik dan kemampuan intelektualnya. Karena simpel saja, latar belakangnya sederhana, kalau gurunya semakin pintar, potensi siswanya semakin besar. Kalau gurunya saja punya kemampuan 50, siswanya juga memiliki kemampuan 50, itu sudah mentok. Atau beberapa lain aspek yang mungkin dipertimbangkan, yang kedua adalah aspek kedisiplinan, seperti latar belakang dipilihnya bu Dewi sekarang karena bu Dewi memiliki visi-misi dan penekanan disiplin yang menurut saya baik, sehingga aspek itu yang saya juga rasa penting, karena dalam banyak hal kedisiplinan itu menjadi masalah terutama dalam pendidikan yang berbasis pesantren. Karena antara kamar dan sekolah itu, jadi kalau gurunya tidak kuat disiplinnya. Susah, maka akan kejar-kejaran dengan anak anak.<sup>84</sup>

Ketika melakukan penyusunan, apakah pengambilan keputusan tersebut akan dirumuskan secara bersama, tentu hal yang lebih baik yakni dengan melakukan sistem musyawarah, adanya

<sup>83</sup> Wawancara peneliti dengan Dr. K.H. Robiatul Firdaus di Ponpes Bustanul Ulum: Mar. 4

<sup>84</sup> Wawancara peneliti dengan Dr. K.H. Robiatul Firdaus di Ponpes Bustanul Ulum: Mar. 4



keterlibatan dengan pihak-pihak terkait. Hal ini sesuai dengan pendapat K.H. Robiatul Firdaus yaitu:

Minimal kita musyawarah, walaupun kadang tidak dengan semua orang, terkadang hanya kalangan terbatas dengan kepala sekolah atau kadang dengan guru-guru terkait yang saya pikir bisa menyumbangkan ide-idenya kepada saya. Contoh program diskusi bulanan ini, misalnya ada ide dari seorang guru disampaikan kepada saya, lalu kemudian saya kumpulkan kepala sekolah dan disambut baik. Ya sudah kita jalankan, tapi memang sifatnya pada akhirnya tetap harus top-down pengambilan keputusan itu, acara seperti tadi kalau tidak saya paksa tidak akan bisa, dalam menentukan tanggal saja masih saya, karena mereka satu sama lain tidak memiliki kekuatan untuk memaksa.<sup>85</sup>

Hal ini senada juga dengan pendapat yang dikatakan oleh sekretaris yayasan yakni oleh Ustad Sofi :

Tentunya ada, selama ini kami merasakan ada peningkatan yang statis terkait program yang dibuat. Bahkan tenaga pendidik dan kependidikan ada yang sudah dibiayai untuk sekolah lagi.<sup>86</sup>

Dalam konteks penyusunan pengambilan keputusan, diharapkan adanya keterlibatan dari pihak-pihak terkait. Sehingga pengambilan keputusan yang dibuat telah dirumuskan secara bersama. Lebih lanjut K.H. Robiatul Firdaus mengatakan:

Tidak selalu tetapi dilibatkan, kalau selalu sih tidak, seperti misalnya siapa yang akan dikirim untuk sekolah lagi itu. Kadang kepala sekolah mengajukan usulan, kadang juga tidak, saya saja yang melihat dan saya tawarkan, pertimbangannya banyak, satu pengabdian dan yang kedua usia, usianya masih muda ya saya sekolahkan, jadi dalam

<sup>85</sup> Wawancara peneliti dengan Dr. K.H. Robiatul Firdaus di Ponpes Bustanul Ulum: Mar. 4

<sup>86</sup> Wawancara peneliti dengan Ustad Sofi di Rumah beliau : Mar. 4

itu kadang saya tidak melibatkan guru terkait atau pengelola sekolah.<sup>87</sup>

Hal ini senada juga dengan pendapat yang dikatakan oleh sekretaris yayasan yakni oleh Sholeh Khaibar selaku ketua komite sekolah :

Mengenai rapat kami diikutsertakan ketika sosialisasi mengenai program yang telah disepakati atau hasil dari rapat intern yayasan.<sup>88</sup>

Berdasarkan pernyataan K.H. Robiatul Firdaus tentang proses pengambilan keputusan, dilakukannya musyawarah, hanya saja pada kalangan tertentu dan tidak selalu dilibatkan. Semua hal tersebut bersifat situasional dan sedikit bersifat otoriter. Akan tetapi otoriter yang memberikan manfaat. Hal ini juga adanya pendapat dari Ibu Dewi. Beliau mengatakan:

Tidak ada keterlibatan dalam pembuatan pengambilan keputusan yayasan, hanya dalam pelaksanaannya, kan kami pelaksanan, kalau pengambilan keputusan dibuat atasan, kami yang melaksanakan. Pengambilan keputusan otoriter tetapi jenis yang bagus, dan itukan menentukan pengambilan keputusan tergantung juga bagaimana kondisi bawahan, sekarang kita masih dalam berkembang, dimana SDM itukan harus menjadi perhatian.<sup>89</sup>

Lebih lanjut beliau mengatakan:

Saya awalnya bersifat otoriter, tapi perlahan lahan kalau bawahan sudah faham dengan apa yang saya harapkan dan sudah mengerti tugas tugasnya, makanya perlahan lahan

<sup>87</sup> Wawancara peneliti dengan Dr. K.H. Robiatul Firdaus di Ponpes Bustanul Ulum: Mar. 4

<sup>88</sup> Wawancara peneliti dengan Sholeh Khaibar di Rumah sekolah : Mar. 4

<sup>89</sup> Wawancara peneliti dengan Bu dewi selaku kepala sekolah di SMA Bustanul Ulum. Mar. 11.

jadinya situasional, Saya harus menjadi otoriter dalam suatu kondisi tertentu, kalau yayasan juga tergantung kondisi juga.<sup>90</sup>

Hal tersebut dilakukan sesuai dengan kebutuhan saat ini dan mengacu kepada visi-misi yang menjadi payung dan landasan dalam membuat pengambilan keputusan. Baik dari faktor-faktor pembuatan pengambilan keputusan itu sendiri. Lebih lanjut K.H. Robiatul Firdaus mengatakan :

Tergantung, sesuai dengan kebutuhan dan visi misi. Ya banyak faktor lah, tapi kalau banyak sedikit itu relatif.<sup>91</sup>

Ketika pengambilan keputusan dirumuskan, setidaknya dapat meramalkan bahwa apakah pengambilan keputusan tersebut memberikan manfaat terhadap pihak-pihak terkait disekolah, berikut adalah pendapat K.H. Robiatul Firdaus mengenai manfaat dari pengambilan keputusan:

Saya tidak dapat mengukurnya. Semestinya iya, tapi saat ini ya kalau pengambilan keputusannya positif ya akan memberikan manfaat. Ya, setidaknya tidaknya pengambilan keputusan tersebut saya berhasil memaksa guru-guru untuk belajar. Bagi saya pasti bermanfaat, untuk secara kelembagaan mungkin tidak bisa instan manfaatnya. Tetapi dengan sendirinya, karena menciptakan budaya itu tidak sama dengan menciptakan atau membeli barang. Tetapi budaya akademik budaya diskusi itu butuh waktu, dan saya memilih sedikit tetapi terarah, ya tadi problemnya pada pengawasan dan tantang terbesar adalah setiap pengambilan keputusan itu memang pada hal kontinuitasnya, istiqomahnya itu yang paling susah dalam

<sup>90</sup> Wawancara peneliti dengan Bu Dewi selaku kepala sekolah di SMA Bustanul Ulum: Mar. 11

<sup>91</sup> Wawancara peneliti dengan Dr. K.H. Robiatul Firdaus di Ponpes Bustanul Ulum: Mar. 4

semua pengambilan keputusan, maka semakin banyak, pengawasannya semakin susah.<sup>92</sup>

Berdasarkan data observasi, ketika adanya proses diatas. Pimpinan yayasan hanya melakukan musyawarah terbatas, yakni musyawarah tersebut hanya melibatkan pengurus inti yayasan. Ketika telah diputuskan mengenai program yang telah disepakati, baru diadakan sosialisasi kepada guru-guru dan staff lainnya.<sup>93</sup>

b. Pembahasan pengambilan keputusan dalam meningkatkan mutu pengelolaan

Berkenaan dengan pembahasan pengambilan keputusan, pembahasan dalam pengambilan keputusan penting sekali, seperti rentang waktu dalam pembahasan tersebut, sistematika dalam pembahasan tersebut, dan keterlibatan juga dari pihak-pihak terkait di yayasan maupun sekolah. Berikut adalah pendapat K.H. Robiatul Firdaus terkait pembahasan dalam pengambilan keputusan yang akan diterapkan:

Relatif, kadang satu kali rapat dapat membahas beberapa pengambilan keputusan, kadang satu pengambilan keputusan dibahas dalam beberapa kali rapat. Semisalnya pemilihan kepala sekolah itu sampai berulang kali.<sup>94</sup>

Lebih lanjut beliau mengatakan terkait sistematika pembahasan pengambilan keputusan:

<sup>92</sup> Wawancara peneliti dengan Dr. K.H. Robiatul Firdaus di Ponpes Bustanul Ulum: Mar. 4

<sup>93</sup> Observasi 4 Maret 2018

<sup>94</sup> Wawancara peneliti dengan Dr. K.H. Robiatul Firdaus di Ponpes Bustanul Ulum: Mar. 4

Sistematikanya boleh idenya dari saya, kemudian saya musyawarahkan atau dari saya langsung saya instruksikan tidak pakai musyawarah, atau ide dari pengelola atau guru ke saya lalu dimusyawarahkan. Diberi kesempatan iya, tetapi apakah semua disetujui tidak, seperti tadi pemilihan kepala sekolah, semua guru saya berikan formulir kosong, nanti formulir itu dimasukan ke amplop dikumpulkan ke saya. Jadi hanya saya yang tahu, nama-nama siapa yang terpilih banyak dan nama siapa yang seikit, tetapi itupun tidak saya jadikan alasan untuk memilih kepala sekolah. Karena ini lembaga dibawah naungan pesantren. Maka, saya dalam hal ini biasanya melakukan konsultasi dengan pengasuh pondok, untuk menyeimbangkan antara pertimbangan rasional dan pertimbangan spritual dalam bahasa kita istikharah.<sup>95</sup>

Berdasarkan pernyataan K.H. Robiatul Firdaus diatas, bahwasanya pengambilan keputusan dibahas dalam beberapa kali rapat, ada yang dibahas dalam satu kali rapat. Setiap guru diberi kesempatan memberikan masukan, tetapi tidak semua. Karena akhir keputusan berada pada pimpinan yayasan. Akan tetapi adanya sosialisasi mengenai hasil dari pengambilan keputusan tersebut. Hal ini senada dengan pendapat Ibu Dewi. Beliau mengatakan:

Sosialisasi ada, tetapi itukan bagian dari pengurus yayasan untuk menetapkan itu, ya rapat intern yayasan dan kami tidak dilibatkan untuk itu, karena saya sebagai kepala sekolah bukan masuk dalam itu, tetapi diluar itu. Tetapi setelah diputuskan dalam rapat yayasan baru disosialisasikan.<sup>96</sup>

<sup>95</sup> Wawancara peneliti dengan Dr. K.H. Robiatul Firdaus di Ponpes Bustanul Ulum: Mar. 4

<sup>96</sup> Wawancara peneliti dengan Bu Dewi selaku kepala sekolah di SMA Bustanul Ulum: Mar. 11

Lebih lanjut beliau mengatakan:

Sejauh ini sinkron, karena pengambilan keputusan yang dibuat pimpinan itu kan kalo menurut saya sejauh ini sifatnya situasional. Kepemimpinan Ra Robit itu situasional tergantung dari kompetensi yang dimiliki bawahan, pengambilan keputusan sudah bagus, prosesnya bagus, disampaikan disosialisasikan.<sup>97</sup>

Hal ini senada juga dengan pendapat yang dikatakan oleh yakni oleh Ustad Zuhri selaku guru :

Kami juga selalu disosialisasikan mengenai program yang dibuat yayasan setelah rapat dari para pengurus yayasan.<sup>98</sup>

Serta pendapat yang dikatakan oleh yakni oleh Ustad Hasan Baisuni selaku guru :

Pasti ada, pemberitahuan itu selalu diinformasikan terkait kebutuhan juga dan apa saja kendala yang selama ini dirasakan.<sup>99</sup>

Tahap berikutnya adalah pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan menjadi akhir dari penyusunan dan pembahasan. Pengambilan keputusan adalah keputusan akhir dari setiap pimpinan sesuai dengan prosesnya. Hal ini juga disampaikan berdasarkan pendapat K.H. Robiatul Firdaus yaitu:

Ya, tidak bisa digeneralisasi, dalam hal yang sifatnya bisa dimusyawarahkan sesuai dengan proses, tetapi dalam hal

<sup>97</sup> Wawancara peneliti dengan Bu dewi selaku kepala sekolah di SMA Bustanul Ulum. Mar. 11.

<sup>98</sup> Wawancara peneliti dengan Ustad Zuhri di beliau rumah beliau Mar. 4

<sup>99</sup> Wawancara peneliti dengan Ustad Hasan Baisuni di Rumah beliau : Mar. 4

yang tidak bisa dimusyawarakan, maka berbeda dengan prosesnya.<sup>100</sup>

Lebih lanjut beliau mengatakan:

Ya, tergantung pada beberapa hal yang sifatnya sangat urgen, seperti penentuan kepala sekolah. Memang keputusan akhirnya pada ketua yayasan, tapi kalau dalam hal lain lebih banyak pada kesepakatan bersama seperti kalender akademik, libur nya kapan?. Karena dipesantren dan umum berbeda.<sup>101</sup>

c. Pengambilan keputusan dalam meningkatkan mutu pengelolaan

Pengambilan keputusan merupakan keputusan akhir dari hasil penyusunan dan pembahasan pengambilan keputusan. Ketika telah dilaksanakan dalam bentuk musyawarah, pengambilan keputusan terakhir disesuaikan dengan hasil tersebut.

Pengambilan keputusan atau keputusan terakhir berada pada pimpinan yayasan. Berikut adalah pendapat K.H.

Robiatul Firdaus terkait pengambilan keputusan:

Sistematikanya boleh idenya dari saya, kemudian saya musyawarahkan atau dari saya langsung saya instruksikan tidak pakai musyawarah, atau ide dari pengelola atau guru ke saya lalu dimusyawarahkan. Diberi kesempatan iya, tetapi apakah semua disetujui tidak, seperti tadi pemilihan kepala sekolah, semua guru saya berikan formulir kosong, nanti formulir itu dimasukan ke amplop dikumpulkan ke saya. Jadi hanya saya yang tahu, nama-nama siapa yang terpilih banyak dan nama siapa yang seikit, tetapi itupun tidak saya jadikan alasan untuk memilih kepala sekolah. Karena ini lembaga dibawah naungan pesantren. Maka, saya dalam hal ini biasanya melakukan konsultasi dengan

<sup>100</sup> Wawancara peneliti dengan Dr. K.H. Robiatul Firdaus di Ponpes Bustanul Ulum: Mar. 4

<sup>101</sup> Wawancara peneliti dengan Dr. K.H. Robiatul Firdaus di Ponpes Bustanul Ulum: Mar. 7.

pengasuh pondok, untuk menyeimbangkan antara pertimbangan rasional dan pertimbangan spritual dalam bahasa kita istikharah.<sup>102</sup>

Berdasarkan pernyataan K.H. Robiatul Firdaus diatas, bahwasanya pengambilan keputusan dibahas dalam beberapa kali rapat, ada yang dibahas dalam satu kali rapat. Setiap guru diberi kesempatan memberikan masukan, tetapi tidak semua. Karena akhir keputusan berada pada pimpinan yayasan. Akan tetapi adanya sosialisasi mengenai hasil dari pengambilan keputusan tersebut.

Lebih lanjut beliau mengatakan:

Ya, masing-masing tergantung dari pengambilan keputusannya, beda kasus pengambilan keputusannya dan beda strateginya, ada memang pengambilan keputusan itu yang tidak perlu dimusyawarahkan dengan semua dewan guru, pokoknya harus ikut tanpa persetujuan.<sup>103</sup>

Dengan demikian berdasarkan data observasi diatas, bahwa dalam pengambilan keputusan sepenuhnya dilakukan oleh pimpinan yayasan. Akan tetapi pimpinan yayasan juga meminta pendapat kepada pengasuh pondok pesantren dalam bentuk pertimbangan spritual.<sup>104</sup>

<sup>102</sup> Wawancara peneliti dengan Dr. K.H. Robiatul Firdaus di Ponpes Bustanul Ulum: Mar. 4

<sup>103</sup> Wawancara peneliti dengan Dr. K.H. Robiatul Firdaus di Ponpes Bustanul Ulum: Mar. 7.

<sup>104</sup> Observasi 4 Maret 2018



### 3. Implementasi Pengambilan keputusan Pimpinan Yayasan Dalam Meningkatkan Mutu Pengelolaan.

Berbicara implementasi pengambilan keputusan, implementasi memandang seberapa jauh penerapan dari pengambilan keputusan, strategi yang digunakan, kompetensi yang menjadi acuan, persiapan SDM sebagai pelaksana, serta perlu adanya komitmen dalam melaksanakan pengambilan keputusan yang diberikan oleh pimpinan.

Impelementasi dari pengambilan keputusan yakni ketika SDM dirasa siap dalam melaksanakan pengambilan keputusan dari pimpinan, sehingga dengan SDM yang siap sesuai dengan komptensinya, lebih memberikan dampak besar dalam mengelola sekolah yang dinaungi oleh yayasan. Oleh karena itu, pimpinan yayasan lebih memilih dan memberikan pengambilan keputusan yang urgen, mana saja pengambilan keputusan yang lebih dianggap penting terkait pengelolaan.

a. Strategi pengambilan keputusan dalam meningkatkan mutu pengelolaan

Berikut adalah paparan dari K.H. Robiatul Firdaus terkait strategi dalam implementasi pengambilan keputusan:

Ya, masing-masing tergantung dari pengambilan keputusannya, beda kasus pengambilan pengambilan keputusannya dan beda strateginya, ada memang pengambilan keputusan itu yang tidak perlu

dimusyawarahkan dengan semua dewan guru, pokoknya harus ikut tanpa persetujuan.<sup>105</sup>

Lebih lanjut beliau mengatakan:

Musyawarah saja intinya. Saya menghindari pendekatan personal. Karena pendekatan personal itu kita itu ada pertimbangan. Jadi, dalam hal itu saya menggunakan pendekatan konstitusional. Saya kirim surat mengatasnamakan ketua yayasan dan sebuah teguruan, dan ada sanksi bagi mereka yang memang tidak mengikuti apa-apa yang telah diputuskan oleh yayasan. Karena begini, problemnya adalah banyak sekali, sekolah-sekolah yang lain dan saya juga belajar dari sekolah saya sendiri, guru guru itu kan sebetulnya merupakan guru yayasan, tapi mereka juga punya NUPT sehingga mereka mempunyai tanggung jawab terhadap negara, mayoritas disekolah lain dan mungkin beberapa tahun yang lalu disekolah sini, guru-guru itu cenderung tingkat ketaatannya terhadap peraturan-peraturan dari negara. Itu kalau mereka sudah rapat wajib hadir, kalo hadir gak bisa, sementara dari yayasan mereka dari yayasan seolah-olah bukan menyepelkan, tapi menganggap enteng karena belum ada sanksi apa-apa.<sup>106</sup>

Selaku pimpinan yayasan bahwa sangat penting adanya strategi dalam setiap pengambilan keputusan. Dengan adanya strategi memberikan kemudahan dalam pengambilan keputusan yang akan diterapkan. Senada dengan itu, K.H. Robiatul Firdaus juga mengatakan bahwa: fungsinya untuk mempermudah penerapan pengambilan keputusan.

---

<sup>105</sup> Wawancara peneliti dengan Dr. K.H. Robiatul Firdaus di Ponpes Bustanul Ulum: Mar. 7.

<sup>106</sup> Wawancara peneliti dengan Dr. K.H. Robiatul Firdaus di Ponpes Bustanul Ulum: Mar. 7.

b. SDM dalam meningkatkan mutu pengelolaan

Implementasi juga membicarakan mengenai persiapan SDM, apakah SDM dirasa siap dalam melaksanakan pengambilan keputusan. Seperti apa saja persiapan dalam meningkatkan SDM, karena hal tersebut sangat penting jika terkait dengan pengelolaan sekolah, seperti kepala sekolah, guru, staff sekolah dan lain sebagainya. Berikut adalah paparan pendapat K.H. Robiatul Firdaus terkait persiapan SDM, beliau mengatakan:

Kalau misalnya kepala sekolah, maka dia harus pernah menjadi wakil kepala, jadi pernah mengelola. Kalau misalnya untuk program ini, sebelum saya melaksanakan program diskusi bulanan ini, saya sudah mengadakan workshop atau pelatihan tulis menulis, temen saya dari IAIN dosen bahasa indonesia disana, karena ketika mereka presentasi diharuskan memiliki makalah. Oleh karena itu, maka saya persiapkan dulu dengan cara saya datangkan orang yang memang menurut saya bisa mengajari bagaimana cara minimal membuat makalah yang baik, itu persiapan SDM.<sup>107</sup>

Berdasarkan pernyataan K.H. Robiatul Firdaus tentang jenis pengambilan keputusan yang diyayaskan yakni semata-mata dengan tujuan meningkatkan mutu sekolah yang dinaungi yayasan. Terkait dengan pengelolaan disekolah tersebut, yayasan memiliki beberapa pengambilan keputusan yang terfokus mengenai SDM dalam peningkatan kualitas, sehingga memberikan efek tersendiri bagi setiap sekolah. Pernyataan diatas juga didukung oleh

<sup>107</sup> Wawancara peneliti dengan Dr. K.H. Robiatul Firdaus di Ponpes Bustanul Ulum: Mar. 7.

pendapat Ibu Dewi, beliau adalah kepala sekolah di SMA Bustanul

Ulum. Ia mengatakan:

Sejak kepemimpinannya Ra Robit, semakin dipertimbangkan masalah mutu, kalo sarana-prasarana, prasarananya sudah bagus, tentang SDM, SDM itu kan penentu, sekaya apapun lembaga, SDM nya tidak bisa mengelola dengan baik, amburadul.<sup>108</sup>

SDM yang semakin baik, akan lebih mudah dalam melaksanakan pengambilan keputusan, tetapi selaku pimpinan juga tidak dapat memberikan pengambilan keputusan tanpa melihat kondisional bawahannya jika memberikan fasilitas dari yayasan untuk sekolah lagi dengan tujuan peningkatan SDM tersebut.

Lebih lanjut beliau mengatakan:

Sekarang mulai menyekolahkan guru-guru, sekarang guru SMA itu satu orang sudah s2, dua orang sedang studi s2, berarti tahun depan kita sudah punya guru s2. Kalau sekolah SMA, misalnya tidak perlu semuanya, punya sepuluh atau tujuh guru s2, itu bisa menaikkan mutu dan grade kita sendiri. Karena gak ada sekolah yang seperti itu.<sup>109</sup>

Setiap tahun program ini berjalan satu atau dua tiap tahun saya kirim, mungkin dalam empat atau lima tahun kedepan sudah ada tujuh atau lima minimal guru yang sudah s2 dan itu SMA negeri pun gak ada, karena ini bukan semata-mata bukan kemauan yayasan, karena dibebani kemauan guru yang terkait.<sup>110</sup>

Berdasarkan pendapat diatas dilakukan dengan maksud agar SDM dapat meningkat kualitasnya dan dapat mempengaruhi

<sup>108</sup> Wawancara peneliti dengan Bu Dewi selaku kepala sekolah di SMA Bustanul Ulum. Mar. 11.

<sup>109</sup> Wawancara peneliti dengan Dr. K.H. Robiatul Firdaus di Ponpes Bustanul Ulum : Mar. 4

<sup>110</sup> Wawancara peneliti dengan Dr. K.H. Robiatul Firdaus di Ponpes Bustanul Ulum: Mar. 4

terhadap pengelolaan disekolah. Hal ini juga diperkuat dengan pendapat Ibu Dewi terkait keinginan pimpinan yayasan mengenai SDM. Beliau mengatakan:

Harapannya SDM meningkat, kalau dari lembaga ada yang kebutulan SMA sudah satu yang master kurikulum saya di IKIP, yang kedua ustad Sofi, ini bagian yang harus ditingkat lebih dulu, harapan yayasan seperti itu, kan bagian-bagian posisi penting harus meningkat dulu, kemudian semakin mengerucut ke bawah, kemudian insya allah kalau sudah bagian atas dan pimpinan bagus otomatis minimal yang lainnya akan ada motivasi ilmu baru nanti bergilir ke bawah.<sup>111</sup>

Lebih lanjut Beliau mengatakan:

Upaya dari sekolah, jika SDM sudah bagus sesuai target perlahan kesejahteraan akan difikirkan, ini adalah langkah baik menurut saya dari yayasan. ada dua yaitu belajar bersama, akhirnya masing-masing pimpinan itu termotivasi untuk strategi yang lain untuk meningkatkan mutu itu.<sup>112</sup>

c. Kompetensi dalam meningkatkan mutu pengelolaan

Di dalam implementasi juga terdapat pembahasan mengenai kompetensi. Apakah dalam implementasi tersebut dapat meningkatkan kompetensi pihak-pihak terkait, seperti apa cara meningkatkan kompetensi. Apakah pengambilan keputusan memberikan dampak baik terhadap pihak-pihak terkait, yang akan menjadi pelaksana dalam implementasi pengambilan keputusan tersebut:

<sup>111</sup> Wawancara peneliti dengan Bu dewi selaku kepala sekolah di SMA Bustanul Ulum. Mar. 11.

<sup>112</sup> Wawancara peneliti dengan Bu dewi selaku kepala sekolah di SMA Bustanul Ulum. Mar. 11.

Terkait dengan implementasi pengambilan keputusan, dari beberapa pengambilan keputusan yang dibuat oleh pimpinan yayasan, salah satunya terdapat sebuah program yang menjadi pengambilan keputusan yang wajib dilaksanakan oleh pihak-pihak sekolah. K.H. Robiatul Firdaus mengatakan terkait kompetensi yaitu:

Kita berusaha sebisa mungkin begitu. Makanya di program diskusi bulanan itu, tidak boleh bebas presentasi apapun. mereka harus presentasi sesuai dengan kompetensinya, tujuannya biar kompetensinya sesuai. Nah, kalau kepala sekolah ini, ya memang gak ada jurusannya kepala sekolah, hanya saja biasanya diangkat dari mereka-mereka yang pernah menjadi kepala sekolah, waka kurikulum, apa waka kesiswaan, biasanya kepala sekolah itu diambil dari yang telah paham dengan pengelolaan. Ya, harapannya itu tadi, sudah memiliki sedikit kompetensi lah tentang pengelolaan sekolah karena sering rapat dan sering rapat, jadi buka gurulah yang gak bisa menjawab apa-apa menjadi kepala sekolah, kalau bahasanya dikampus, yang jadi rektor itu harus pernah jadi dekan.<sup>113</sup>

Implementasi juga membicarakan mengenai persiapan SDM, apakah SDM dirasa siap dalam melaksanakan pengambilan keputusan.

Seperti apa saja persiapan dalam meningkatkan SDM, karena hal tersebut sangat penting jika terkait dengan pengelolaan sekolah, seperti kepala sekolah, guru, staff sekolah dan lain sebagainya. Berikut adalah paparan pendapat K.H. Robiatul Firdaus terkait persiapan SDM, beliau mengatakan:

---

<sup>113</sup> Wawancara peneliti dengan Dr. K.H. Robiatul Firdaus di Ponpes Bustanul Ulum: Mar. 7.

Kalau misalnya kepala sekolah, maka dia harus pernah menjadi wakil kepala, jadi pernah mengelola. Kalau misalnya untuk program ini, sebelum saya melaksanakan program diskusi bulanan ini, saya sudah mengadakan workshop atau pelatihan tulis menulis, temen saya dari IAIN dosen bahasa Indonesia disana, karena ketika mereka presentasi diharuskan memiliki makalah. Oleh karena itu, maka saya persiapkan dulu dengan cara saya datangkan orang yang memang menurut saya bisa mengajari bagaimana cara minimal membuat makalah yang baik, itu persiapan SDM.<sup>114</sup>

d. Komitmen dalam meningkatkan mutu pengelolaan

Hal yang terpenting dalam implementasi pengambilan keputusan yakni komitmen, ketaatan dalam pengambilan keputusan, tanggung jawab dari pihak-pihak terkait, unsur pribadi dari pembuatan pengambilan keputusan, serta dasar dari pengambilan keputusan itu dibuat.

Komitmen memiliki peranan terpenting dalam pengambilan keputusan. Dengan adanya komitmen, tingkat kepatuhan dan disiplin akan semakin baik, sehingga pengambilan keputusan tersebut dapat terealisasi dengan baik, sehingga memiliki dasar dalam pembuatan pengambilan keputusan. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan oleh K.H. Robiatul Firdaus.

Beliau berkata:

Dasarnya visi-misi yayasan, masing masing memiliki titik tekan yang berbeda. Karena kalau yayasan tidak hanya membawahi SMA saja, maka visi-misinya memang agak

<sup>114</sup> Wawancara peneliti dengan Dr. K.H. Robiatul Firdaus di Ponpes Bustanul Ulum: Mar. 7.

luas dan adalah tugas sekolah untuk menafsirkan dan menurunkan visi-misi yayasan itu menjadi visi-misi sekolah.<sup>115</sup>

Dalam pembuatan pengambilan keputusan setidaknya membuat pengambilan keputusan dengan tujuan yang bermanfaat kepada yang terkait. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus memiliki tujuan-tujuan yang baik dalam pengambilan keputusan yang dibuatnya, tidak mementingkan unsur pribadi yang kurang bermanfaat. Lebih lanjut beliau mengatakan:

Karena sebagai pimpinan yayasan, terkadang juga membuat unsur unsur pribadi. Maksud saya adalah seperti misalnya sekolah lagi, saya minta sekolah lagi itu pribadi saya saja, saya memberikan contoh kepada mereka, saya menyuruh mereka sekolah lagi krena saya juga sekolah, karena kalo tidak sekolah gak mungkin menyuruh mereka sekolah. <sup>116</sup>

Lebih lanjut beliau mengatakan:

Harus siap. Mereka yang gak siap harus siap, begitu mereka diangkat menjadi guru, mereka sudah punya komitmen, untuk siap diberi tugas apapun yang terkait dengan keguruan dan pengelolaan sekolah dan saya sebagai pimpinan yayasan gak mungkin juga memberikan kewajiban yang memang misalnya diluar kemampuan SDM. Jadi misalnya, saya syaratkan harus bisa qiraat, ya gak mungkin, minimal bisa ngaji lah, atau tulisan arabnya harus bagus, ya tidak. Itu menurut saya pengambilan keputusan yang tidak bisa disama ratakan begitu. Ya, sifat

---

<sup>115</sup> Wawancara peneliti dengan Dr. K.H. Robiatul Firdaus di Ponpes Bustanul Ulum: Mar. 7.

<sup>116</sup> Wawancara peneliti dengan Dr. K.H. Robiatul Firdaus di Ponpes Bustanul Ulum: Mar. 7.



umumnya seperti diskusi, kan guru semestinya bisa diskusi kan sudah pernah sl kog.<sup>117</sup>

Pengambilan keputusan merupakan aturan baru dari pimpinan yang harus dilaksanakan oleh bawahan, tentunya setiap pemimpin memiliki tujuan yang baik dalam meningkatkan mutu bagi yang dikelola. Lebih lanjut K.H. Robiatul Firdaus berpendapat terkait pengambilan keputusan yang menjadi aturan baru dalam lembaga, beliau mengatakan:

Ya, menjadi peraturan pasti. Pasti ada tantang disitu, ada hal yang mungkin bisa dimusyawarkan. Misalnya, pengambilan keputusan kita mengenai anak didik kita, yang boleh berangkat dari rumahnya hanya yang kurang lebih dua sampai tiga kilo meter dari rumahnya atau tetangga itu boleh untuk tidak mondok. Cuma problem nya kalau ada anak kemudian berhenti mondok, padahal rumahnya dekat. Otomatis sekolah harus memutasi. Nah, disitu kemudian terjadi tarik ulur, satu sisi sekolah tidak ingin kehilangan siswanya, tapi disisi lain ini sudah menjadi kesepakatan bersama dan peraturan yayasan. Nah, itu contohnya: peraturan yang mesti diterapkan oleh sekolah yang merupakan pengambilan keputusan yayasan. Jika siswanya boleh pulang, itu cenderung yang pertama jumlah santrinya akan menurun, yang kedua sekolah itu adalah fasilitas pondok bukan sebaliknya. Maka idealnya semua yang sekolah harus mondok, tapi sekramg kami belum menerapkan pengambilan keputusan itu, karena memang ada beberapa tetangga yang pengennya cuma sekolah saja. Yang ketiga alasan pengambilan keputusan itu diambil, kita tahu bahwasanya faktor kenakalan anak itu bukan ketika dirumah bukan ketika disekolah, tetapi

---

<sup>117</sup> Wawancara peneliti dengan Dr. K.H. Robiatul Firdaus di Ponpes Bustanul Ulum: Mar. 7.

kenakalan anak-anak itu adalah jarak antara rumah dan sekolah, atas dasar beberapa pertimbangan itu keluarlah pengambilan keputusan, semua harus dipondok, kecuali yang jaraknya kurang lebih dua kilo, itupun tidak boleh bawa sepeda motor. Setiap peraturan pastilah ada pelanggaran-pelanggaran, tapi kalo gak diatur malah lebih parah.<sup>118</sup>

Pengambilan keputusan juga dituntut adanya tanggung jawab dalam melaksanakan pengambilan keputusan yang diberikan, sehingga ketika dilaksanakan tidak akan kendala-kendala yang dialami. Karena tanggung jawab merupakan tugas dan amanah dari seseorang. Lebih lanjut K.H. Robiatul Firdaus berpendapat mengenai tanggung jawab dalam pengambilan keputusannya. Beliau mengatakan:

Iya , jadi kalau yang misalnya ada penugasan guru untuk sekolah, itu adalah antara guru dan yayasan. Seperti belajar bersama, guru saya bebaskan tanggung jawab kepada kepala sekolah, sukses tidaknya bergantung kepada kepala sekolah, maka kepala sekolah harus hadir terus.<sup>119</sup>

Ketika tanggung jawab diemban dengan baik, maka akan memberikan dampak yang baik serta meningkatkan kualitas bagi sekolah dan lembaga. Lebih lanjut beliau mengatakan:

Ya kalo secara langsung dan tidak langsung berdampak. Dampak baiknya, Sekolah kita makin dipercaya sebagai

---

<sup>118</sup> Wawancara peneliti dengan Dr. K.H. Robiatul Firdaus di Ponpes Bustanul Ulum: Mar. 7.

<sup>119</sup> Wawancara peneliti dengan Dr. K.H. Robiatul Firdaus di Ponpes Bustanul Ulum: Mar.7

yang mengelola pendidikan dan menyediakan fasilitas pendidikan bagi putra-putrinya masyarakat, kalau saya sudah punya guru-guru yang handal, itu promosi yang paling mudah. Terumata s2 , ya sudah semua orang akan mengakui, kog ada guru SMA yang s2.<sup>120</sup>

#### **4. Evaluasi Pengambilan keputusan Pimpinan Yayasan Dalam Meningkatkan Mutu Pengelolaan.**

- a. Proses standar evaluasi pengambilan keputusan dalam meningkatkan mutu pengelolaan.

Evaluasi merupakan hasil dari kinerja pengambilan keputusan, sukses tidaknya pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan evaluasi. Baik dari evaluasi proses maupun evaluasi akhir. Dengan evaluasi dapat diketahui apa saja kekurangan dari setiap program yang menjadi pengambilan keputusan, sehingga akan ada tindak lanjut kedepannya.<sup>121</sup>

Ketika pengambilan keputusan diterapkan, peranan pimpinan harus bisa melihat dari aspek apapun dan mengawasi berjalannya pengambilan keputusan yang diterapkan. Disitulah pimpinan dapat mengetahui berbagai kendala maupun tingkat keberhasilan dari pengambilan keputusannya. Berikut adalah pendapat K.H. Robiatul Firdaus terkait evaluasi. Beliau mengatakan:

<sup>120</sup> Wawancara peneliti dengan Dr. K.H. Robiatul Firdaus di Ponpes Bustanul Ulum: Mar. 7.

<sup>121</sup> Observasi 4 Maret 2018

Evaluasi itu bisa secara langsung maupun tidak langsung. Maksudnya berjalan sekali langsung di evaluasi, itu untuk kegiatan yang jangka pendek atau yang kegiatan jangka panjang. Evaluasinya sambil berjalan, seperti kegiatan insidental yang rutin dilaksanakan, selesai acara baru kita evaluasi.<sup>122</sup>

Lebih lanjut beliau mengatakan:

Secara keseluruhan, kalo baik berarti kita lanjutkan. Sukses tidaknya tujuan kegiatan dan pengambilan keputusan, dan proses yang menjadi standar.<sup>123</sup>

- b. Proses pengukuran pengambilan keputusan dalam meningkatkan mutu pengelolaan.

Di dalam evaluasi perlu adanya pengukuran tingkat keberhasilan maupun kekurangan evaluasi itu sendiri, baik dari teknik evaluasi serta apakah terdapat pertimbangan baru ketika evaluasi terdapat kekurangan didalamnya. K.H. Robiatul Firdaus berpendapat mengenai pengukuran evaluasi. Beliau mengatakan:

Kalau evaluasi saya musyawarahkan, saya tidak pernah evaluasi sendiri, evaluasi itu selalu dalam rapat.<sup>124</sup>

Lebih lanjut beliau mengatakan:

Ada pengambilan keputusan baru. Ada yang saya pertimbangkan penerapan pengambilan keputusan, semua anak tetangga yang sekolah di formal, saya wajibkan sekolah madin, sekarang masih dianjurkan tetapi tidak wajib, dan akhirnya nanti semua yang sekolah harus

<sup>122</sup> Wawancara peneliti dengan Dr. K.H. Robiatul Firdaus di Ponpes Bustanul Ulum: Mar. 11.

<sup>123</sup> Wawancara peneliti dengan Dr. K.H. Robiatul Firdaus di Ponpes Bustanul Ulum: Mar. 11

<sup>124</sup> Wawancara peneliti dengan Dr. K.H. Robiatul Firdaus di Ponpes Bustanul Ulum: Mar. 11

mondok. Jadi secara perlahan.mungkin tahun depan saya minta semua yang sekolah formal harus sekolah madin. Tercapai tidak tujuan dalam prosesnya bener apa tidak. Dari output juga bisa, cuma persoalannya ouput itu otomatis tidak dapat kita rasakan sekarang, ada beberapa pengambilan keputusan yayasan yang mgkin belum dapat dirasakan dalam jangka waktu yang dekat.<sup>125</sup>

Berdasarkan pendapat K.H. Robiatul Firdaus diatas, bahwasanya evaluasi dilakukan secara bersama. Ada keterlibatan dari pihak-pihak tertentu jika pelaksanaan evaluasi. Ketika ada problem yang belum terselesaikan, sehingga perlu adanya program yang menjadi pengambilan keputusan baru. Hal ini sesuai dengan pendapat Ibu Dewi. Beliau mengatakan:

Ya terlibat, kalau komite itu bisa dari tokoh masyarakat dan wali murid, untuk yang ketuanya dari tokoh masyarakat dan memahami lingkungan pesantren, karena karakteristik sebuah lembaga yang umum sama yang berada di pesantren itu berbeda, ya terlibat dari setiap program.<sup>126</sup>

Seberapa jauh terealisasinya pengambilan keputusan, itu merupakan sebuah pertanyaan mengenai tingkat keberhasilan pengambilan keputusan. Karena jika tingkat keberhasilannya besar, maka evaluasi yang dilakukan sesuai dengan pengambilan keputusan yang diterapkan. K.H. Robiatul Firdaus mengatakan:

<sup>125</sup> Wawancara peneliti dengan Dr. K.H. Robiatul Firdaus di Ponpes Bustanul Ulum: Mar. 11

<sup>126</sup> Wawancara peneliti dengan Bu Dewi selaku kepala sekolah di SMA Bustanul Ulum: Mar. 11.

Titik tekannya bukan kepada terealisasi, tetapi pada peningkatan, jadi keistiqomahan program dijalankan dalam menerapkan pengambilan keputusan. Yang belum berhasil misalnya, pengambilan keputusan kita dalam mendirikan perguruan tinggi, itu sudah menjadi program kerja yayasan sebetulnya, tapi tidak terealisasi dan hanya sekedar cita-cita saja dan saya tidak tahu tingkat kepuasan masyarakat, tapi klo dari tren penerimaan siswa baru tidak terjadi penurunan.<sup>127</sup>

c. Tingkat kesenjangan pengambilan keputusan dalam meningkatkan mutu pengelolaan

Kadang kala terdapat kesenjangan antara pimpinan dan bawahan. Terutama terkait pengambilan keputusan, kadang kala bawahan tidak sepenuhnya setuju dengan pengambilan keputusan yang diterapkan. Oleh karena itu, seorang pimpinan harus memiliki ketegasan dalam kepemimpinannya dan melihat secara kondisional. K.H. Robiatul Firdaus mengatakan:

Dari guru-guru mungkin, ada guru-guru dengan kepala sekolah tidak nyambung, semua lembaga sama. Ya ada, seperti misalnya ini, kesenjangan itu tetap ada, problem itu tetap ada, kesenjangan itu menjadi yang bisa dimaklumi.

Pengambilan keputusan menyesuaikan dengan perubahan zaman, ketika pada zaman yang semakin berkembang. Tentu pasti ada kebutuhan-kebutuhan baru dan juga akan ada sebuah pengambilan keputusan baru dalam menyikapinya. K.H. Robiatul

---

<sup>127</sup> Wawancara peneliti dengan Dr. K.H. Robiatul Firdaus di Ponpes Bustanul Ulum: Mar. 11.

Firdaus mengutarakan mengenai pembuatan baru jika kebutuhan semakin meningkat. Beliau mengatakan:

Harus siap, tidak mesti dipaksa tapi dengan musyawarah, kalau musyawarah mentok ya sudah yang harus dipaksa. Perubahan meniscayakan pengambilan keputusan yang baru, itu sudah Pasti.<sup>128</sup>

Berdasarkan data observasi, bahwa K.H. Robiatul Firdaus sebagai pimpinan yayasan, beliau selalu melihat kondisi-kondisi yang terdapat dilembaganya. Beliau juga memberikan dan membuat pengambilan keputusan dengan tujuan adanya peningkatan bagi pihak-pihak terkait yang bersentuhan langsung dalam proses pengelolaan sekolah. Dikarenakan seorang pemimpin harus bisa mengatur sikap, kapan ia harus tegas, kapan ia harus otoriter selama itu demi kebaikan dan kapan ia harus bermusyawarah.<sup>129</sup>

Maka dari itu beliau adalah potret pemimpin yang memiliki visi dan misi yang kuat untuk merealisasikannya. Pengambilan keputusan beliau digunakan semata-mata untuk meningkatkan mutu dari lembaga yang dikelolanya sesuai dengan kondisional.

---

<sup>128</sup> Wawancara peneliti dengan Dr. K.H. Robiatul Firdaus di Ponpes Bustanul Ulum: Mar. 11.

<sup>129</sup> Observasi 4 Maret 2018

## B. TEMUAN PENELITIAN

Di dalam sebuah yayasan pendidikan, yang menaungi berbagai sekolah, tentunya diterlepas dari peran dari pimpinan yayasan itu sendiri.

Sebagai pengendali dan pemberian segala macam keputusan terkait hal-hal yang dianggap menjadi kebutuhan bersama sesuai dengan visi-misi yayasan. Setiap yayasan tentunya memiliki berbagai pengambilan keputusan terkait program-program yang akan diterapkan dengan tujuan demi peningkatan mutu disekolah yang dikelola oleh yayasan tersebut. Pengambilan keputusan setiap yayasan berbeda tergantung dengan apa yang diinginkan dan bersifat kondisional. Akan tetapi, bahwasanya setiap yayasan tentunya memiliki pengambilan keputusan yang akan menjadi program untuk diterapkan nantinya. Dalam temuan penelitian ini akan dijabarkan sesuai dengan fokus pada penelitian:

### 1. Desain Pengambilan keputusan Pimpinan Yayasan dalam Meningkatkan Mutu Pengelolaan

Berdasarkan paparan data yang diperoleh yakni terdapat beberapa pengambilan keputusan pimpinan yayasan yang terkait langsung dengan pengelolaan.

- a. Bentuk pengambilan keputusan yayasan dalam meningkatkan mutu pengelolaan
  - 1) Pengangkatan kepala sekolah
  - 2) Program diskusi bersama



- 3) Penugasan guru untuk sekolah ke jenjang yang lebih tinggi
- b. Penyusunan pengambilan keputusan pimpinan yayasan dalam meningkatkan mutu pengelolaan.

Di dalam penyusunan pengambilan keputusan K.H Robiatul Firdaus, menyesuaikan dengan kebutuhan, sehingga dapat menyusun pengambilan keputusan yang sesuai. Akan tetapi, beliau mengatakan bahwa bukan hanya sesuai dengan kebutuhan, tapi lebih tepatnya disesuaikan kepada visi-misi yayasan.

Hal ini senada dengan yang dikatakan oleh William N. Dunn bahwa didalam perumusan masalah dapat memasok pengetahuan yang relevan dengan kebijakn yang mempersoalkan asumsi-asumsi yang mendasari definsi masalah dan memasuki proses pembuatan pengambilan keputusan melalui penyusunan agenda (agenda setting). Perumusan masalah dapat membantu menemukan asumsi-asumsi yang tersembunyi, mendiagnosis penyebab-penyebabnya, memetakan tujuan-tujuan yang memungkinkan memadukan pandangan-pandangan yang bertentangan dan merancang peluang-peluang pengambilan keputusan yang baru.

Oleh karena itu, ketika pengambilan keputusan telah menyesuaikan dengan kebutuhan berarti telah mendiagnosis dan mencari berbagai asumsi-asumsi dikalangan yang terkait. Sehingga

dapat memberikan masukan mengenai keperluan yang dibutuhkan dalam suatu lembaga.

Beliau adalah sosok pimpinan yang situasional dan kondisional dalam merumuskan pengambilan keputusannya. Meskipun beliau ada kalanya bersifat otoriter. Tetapi beliau mempunyai alasan untuk itu, semua dilakukannya demi peningkatan SDM, bukan sekedar otoriter yang dalam pengertian tidak bermanfaat.

- c. Pembahasan pengambilan keputusan pimpinan yayasan dalam meningkatkan mutu pengelolaan.

Dalam sebuah pengambilan keputusan terdapat pembahasan mengenai pengambilan keputusan yang akan dipilih. Pembahasan pengambilan keputusan bertujuan untuk memberikan informasi terkait pengambilan keputusan yang akan diterapkan nantinya. Pengambilan keputusan yang dilaksanakan pimpinan yayasan selalu dilakukan dengan musyawarah, meskipun terkadang tidak selalu dengan musyawarah pada bagian-bagian tertentu.

K.H Robiatul Firdaus memberikan pendapat bahwa setiap pembahasan pengambilan keputusan itu tidak bisa digeneralisasi, yakni ada yang sifatnya bisa dimusyawarahkan sesuai dengan

prosesnya, tetapi didalam hal lain ada juga yang tidak bisa dimusyawarahkan. Oleh karena itu berbeda prosesnya.

- d. Pengambilan keputusan pengambilan keputusan pimpinan yayasan dalam meningkatkan mutu pengelolaan.

K.H Robiataul Firdaus berpendapat bahwa, hal terpenting ketika beliau menerima segala masukan dari pihak-pihak terkait mengenai programnya. Beliau menerima dan menampung aspirasi mereka. Tidak hanya itu, selain keputusan akhir berada pada beliau selaku pimpinan yayasan, beliau tidak memutuskannya secara sepihak. Beliau mengatakan bahwa keputusan yang diambilnya berdasarkan pertimbangan rasional, beliau selalu meminta pertimbangan spritual atau dalam bahasa populernya yakni istikharah kepada pengasuh yayasan.

Mengenai pengambilan keputusan, pimpinan yayasan selalu mengarah pada hasil musyawarah dan pilihan-pilihan dari pihak terkait. Akan tetapi disini pimpinan yayasan mengatakan bahwa keputusan terakhir bergantung pada pimpinan yayasan yang di usulkan kepada pengasuh pondok pesantren dengan pertimbangan rasional dan spritual.

Pengambilan keputusan dapat dipandang sebagai tolat ukur utama dari kinerja seorang pimpinan pesantren. Semua hasil utama dari keputusan pimpinan akan menjadi acuan berfikir, bersikap,

dan berbuat komunitas pesantren. Oleh karena itu, kyai sebagai figur sentral pesantren perlu menggali prinsip, konsep dan teknik pembuat keputusan pendidikan yang terus berkembang. Dalam sistem pendidikan formal, menurut Hoy dan Miskel, pembuat keputusan merupakan tanggung jawab utama bagi semua administrator (termasuk pimpinan pesantren).<sup>130</sup>

2. Implementasi Pengambilan keputusan Pimpinan Yayasan dalam Meningkatkan Mutu Pengelolaan.
  - a. Strategi pengambilan keputusan dalam meningkatkan mutu pengelolaan

Dalam strategi pengambilan keputusan yang digunakan K.H Robiatul Firdaus mengatakan bahwa setiap pengambilan keputusan beda strateginya. Beliau hanya menekankan pada musyawarah disesuaikan dengan bentuk pengambilan keputusannya.

Beliau juga didalam pengambilan keputusannya lebih menghindari menggunakan pendekatan personal, dikarenakan banyak terdapat pertimbangan dan hanya menggunakan pendekatan konstitusional.

---

<sup>130</sup> Sulthon Masyhud & Moh. Khusnuridlo, *Manajemen Pondok Pesantren* (Jakarta: Diva Pustaka, 2003), 46

Seorang pemimpin dituntut memiliki berbagai inisiatif dalam mengatur dan memberikan yang terbaik bagi yang dikelolanya. Baik dari strategi, pendekatan dan lain sebagainya. Oleh karena itu, tugas seorang pemimpin harus bisa mengarahkan segala sesuatu terkait dengan bawahannya.

Hal ini senada dengan yang dikatakan Grindle dalam konteks pengambilan keputusan bahwa implementasi program akan melibatkan berbagai aktor dari berbagai tingkat, baik dari pemerintahan maupun non pemerintahan yang mempunyai strategi dan kepentingan berbeda-beda.

b. SDM dalam meningkatkan mutu pengelolaan

SDM merupakan point terpenting dalam meningkatkan mutu pengelolaan. Dalam setiap pengambilan keputusan K.H Robiatul Firdaus, SDM lebih ditingkatkan dari berbagai aspek, dengan tujuan agar dapat mengelola dengan baik sesuai dengan kompetensinya.

Hal ini senada dengan yang dikatakan Grindle bahwa adanya sumber daya yang digunakan dalam program, bentuk, dasar, dan asal sumber daya akan menentukan pelaksanaan dan keberhasilan pengambilan keputusan. Sumber daya yang diperlukan selama proses pengambilan keputusan berlangsung.

Sumber daya yang dimaksud bisa terkait dengan SDA maupun SDM. Yang menjadi titik tekan pada pengambilan keputusan K.H Robiatul Firdaus adalah pada SDM, dengan alasan menjadi penggerak dan pelaksana dalam pengambilan keputusannya. Sehingga SDM lebih diutamakan untuk ditingkatkan kompetensinya.

c. Kompetensi dalam meningkatkan mutu pengelolaan

Kompetensi menjadi hal terpenting, dalam pengambilan keputusan K.H Robiatul Firdaus yakni ketika dalam sebuah pengelolaan harus sesuai dengan kompetensinya. Hal-hal yang disampaikan harus sesuai dengan kompetensi. Bahkan jabatan yang dipegang juga harus sesuai dengan kompetensinya. Dalam pengambilan keputusannya tersebut, lebih ditingkatkan kompetensi terkait pengelolaan disekolah. Beliau juga mengatakan bahwa setiap program yang diberikan tidak secara instan dirasakan, semuanya butuh waktu dan proses. Sehingga setidaknya ada peningkatan secara perlahan.

Menurut Grindle pengambilan keputusan yang mensyaratkan adanya perubahan sikap dan perilaku biasanya sulit diimplementasikan. Pengambilan keputusan yang mempunyai tujuan jangka panjang juga lebih sulit diimplementasikan dibandingkan dengan pengambilan keputusan yang mempunyai

tujuan jangka pendek. Manfaat pengambilan keputusan dipegaruhi oleh perubahan yang diinginkan oleh pengambilan keputusan.

Ketika pengambilan keputusan tersebut dilaksanakan sesuai dengan waktunya, terdapat proses dalam peningkatan kompetensi, karena tidak akan bisa merasakan hasil dari pengambilan keputusan secara instan dan membutuhkan waktu yang sesuai dengan perkembangannya.

d. Komitmen dalam meningkatkan mutu pengelolaan

K.H Robiatul Firdaus mengatakan bahwa setiap guru ketika diberikan pengambilan keputusan harus siap untuk melaksanakannya. Yang terpenting adalah komitmennya dan bertanggung jawab serta berlandaskan kepada visi-misi yayasan dan sekolah. Sehingga pengambilan keputusan yang telah ditentukan menjadi peraturan bagi setiap staff yayasan dan sekolah.

Grindle mengatakan dalam pelaksanaan program bahwa orang-orang yang bertanggung jawab terhadap keberhasilan pelaksanaan pengambilan keputusan. Tingkat keahlian, dedikasi, kemampuan yang tinggi akan berpengaruh terhadap pengambilan keputusan yang ditanganinya

Ketika adanya sebuah komitmen yang ditekan dengan kata lain menurut K.H Robiatul Firdaus yakni istiqomahnya yang terpenting. Maka, pengambilan keputusan yang telah diberikan dan menjadi peraturan tersebut tidak akan sulit untuk dilaksanakan.

3. Evaluasi Pengambilan keputusan Pimpinan Yayasan dalam Meningkatkan Mutu Pengelolaan.
  - a. Standar evaluasi pengambilan keputusan dalam meningkatkan mutu pengelolaan.

K.H Robiatul Firdaus mengatakan bahwa standar evaluasi yang digunakan yakni pada evaluasi ketika dilakukan saat proses maupun akhir dari pengambilan keputusan tersebut. Dikarenakan pengambilan keputusan itu sulit untuk dipantau secara keseluruhan, apalagi ketika evaluasi harus dilaksanakan pada tahap akhir.

Subarsono mengatakan bahwa untuk menilai tingkat kinerja suatu pengambilan keputusan dapat dilakukan jika pengambilan keputusan sudah berjalan cukup waktu dan tidak ada batasan waktu yang pasti kapan sebuah pengambilan keputusan harus dievaluasi. Kalau evaluasi dilakukan terlalu dini maka belum



bisa melihat dampak dan out-cone dari sebuah pengambilan keputusan.

Akan tetapi evaluasi yang dilakukan K.H Robiatul Firdaus juga kadang kala tidak melibatkan seluruh pihak dalam evaluasi proses. Hanya ada beberapa orang yang memang telah ditugaskan untuk melakukan evaluasi pada setiap proses pengambilan keputusan.

- b. Pengukuran pengambilan keputusan dalam meningkatkan mutu pengelolaan.

K.H Robiatul Firdaus mengatakan bahwa evaluasi tersebut dapat diukur dari hasil objek yang menjadi pelaku pengambilan keputusan serta dampak lainnya yang berkaitan. Karena dampak dari pengambilan keputusan tidak dapat dirasakan secara instan, butuh proses dalam merasakannya. Beliau juga mengatakan bahwa ketika ada pengambilan keputusan yang tidak sesuai, maka meskipun telah berjalan harus dihentikan, dikarenakan pengambilan keputusan itu tidak lagi bermanfaat setelah prosesnya berlangsung.

Subarsono juga mengatakan bahwa alternatif pengambilan keputusan antara lain, pengambilan keputusan perlu diteruskan

atau dihentikan, pengambilan keputusan perlu diteruskan namun perlu perbaikan, baik prosedur maupun penerapannya.

Butuh waktu dalam merasakan hasil dari pengambilan keputusan, sehingga adanya tahap demi tahap untuk mengukur tingkat keberhasilan pengambilan keputusan yang diterapkan.

- c. Tingkat kesenjangan pengambilan keputusan dalam meningkatkan mutu pengelolaan.

K.H Robiatul Firdaus mengatakan bahwa seberapa jauh pengambilan keputusan tersebut terjadi peningkatan bukan terletak pada terealisasinya serta tingkat kesenjangan antara pengambilan keputusan dan pelaku pengambilan keputusan.

Dengan demikian bahwa adanya kesenjangan antara pengambilan keputusan, waktu dan hasil dari pengambilan keputusan itu sendiri. Pengambilan keputusan yang diterapkan tidak serta merta selalu berjalan dengan baik.

## **BAB V**

### **PEMBAHASAN**

Dalam perkembangannya, lembaga pendidikan pesantren melalui berbagai siklus perkembangan baik dalam tatanan metodologi maupun keorganisasian pesantren itu sendiri. Lebih lagi perihal modernisasi kelembagaan yang merupakan kata yang identik dengan perkembangan pesantren saat ini. Modernisasi menjadi kecenderungan umum dalam semua aspek kehidupan baik politik, ekonomi, sosial, pendidikan, dan bahkan agama.

Persaingan pesantren terutama dalam sektor pendidikan semakin ingin memberikan yang terbaik terhadap masyarakat. Pesantren tidak lagi hanya sekedar mengembangkan pendidikan dalam konteks agama, melainkan pesantren memasukan pendidikan formal melalui kelembagaannya atau sebuah yayasan yang menanugi lembaga pendidikan formal.

Pendidikan formal merupakan salah satu penunjang dalam dunia pesantren bagi para santri. Pendidikan formal yang dinaungi oleh yayasan pondok pesantren tidak terlepas dari kepemimpinan dalam mengembangkan pendidikan formal tersebut dengan melakukan berbagai hal upaya dalam mengembangkannya.

Pimpinan dalam sebuah yayasan memiliki berbagai deskripsi ide yang akan dituangkan dalam sebuah program dan kemudian menjadi sebuah

pengambilan keputusan untuk meningkatkan mutu dari lembaga pendidikan formal itu sendiri.

Maka dari itu sebuah lembaga dengan sosok pimpinan yang berintelektual dapat memberikan ide-ide serta program yang berkualitas demi peningkatan mutu dilembaga tersebut, ide-ide atau program selanjutnya akan dituangkan dalam sebuah pengambilan keputusan pimpinan yang melihat dari kebutuhan-kebutuhan stakeholder pesantren.

#### **A. Desain Pengambilan Keputusan Pimpinan Yayasan Dalam Meningkatkan Mutu Pengelolaan.**

##### 1. Langkah-langkah desain pengambilan keputusan

- a. Pembentukan tim
- b. Analisis kebutuhan
- c. Perancangan program
- d. Sosialisasi program
- e. Evaluasi proses

##### 2. Bentuk pengambilan keputusan dalam meningkatkan mutu pengelolaan

- a. Pengangkatan kepala sekolah yang kompetible

Pengangkatan kepala sekolah merupakan salah satu keputusan yang diambil oleh pimpinan yayasan dalam menentukannya.

Diadakannya sistem pengambilan suara mengenai pemilihan

kepala sekolah. Akan tetapi, keputusan akhir yakni terletak pada pimpinan yayasan itu sendiri.

- b. Program belajar bersama dalam rangka meningkatkan kompetensi guru.

Program diskusi bersama yang dimaksud adalah sebuah program diskusi atau belajar bersama dari para guru. Setiap guru wajib melakukan presentasi kepada guru-guru lain sesuai dengan bidangnya masing-masing dan akan diawasi oleh kepala sekolah serta pimpinan yayasan. Dengan tujuan agar memperluas pengetahuan terkait hal-hal yang belum diketahui oleh masing-masing guru.

- c. Penugasan guru melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi dalam rangka meningkatkan keprofesionalitasan.

Pemberian beasiswa oleh yayasan terhadap guru-guru yang ingin melanjutkan studinya ke jenjang yang lebih tinggi, dengan kriteria yang telah ditentukan oleh yayasan. Dengan tujuan agar meningkatnya grade sekolah jika tingkat pendidikan guru-guru semakin tinggi.

Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikatakan oleh K.H.

Robiatul Firdaus:

Setiap yayasan pengambilan keputusannya tidak sama, maka saya khususkan saja dan fokuskan, saya ambil tiga pengambilan keputusan penting, yang pertama mengenai

pengangkatan kepala sekolah, yang kedua program belajar bersama ini, yang ketiga penugasan guru untuk sekolah lanjut. Ketiga program itu menurut saya terkait langsung dengan peningkatan mutu sekolah.<sup>111</sup>

Lebih lanjut lagi ia mengatakan bahwa :

Sekarang mulai menyekolahkan guru-guru, sekarang guru SMA itu satu orang sudah s2, dua orang sedang studi s2, berarti tahun depan kita sudah punya guru s2. Kalau sekolah SMA, misalnya tidak perlu semuanya, punya sepuluh atau tujuh guru s2, itu bisa menaikkan mutu dan grade kita sendiri. Karena gak ada sekolah yang seperti itu.<sup>112</sup>

Setiap tahun program ini berjalan satu atau dua tiap tahun saya kirim, mungkin dalam empat atau lima tahun kedepan sudah ada tujuh atau lima minimal guru yang sudah s2 dan itu SMA negeri pun gak ada, karena ini bukan semata-mata bukan kemauan yayasan, karena dibebani kemauan guru yang terkait.<sup>113</sup>

Istilah pengambilan keputusan dapat dimaknai sebagai suatu program atau tindakan yang mengarah pada tujuan yang diusulkan oleh seseorang, kelompok atau pemerintah dalam aspek lingkungan tertentu serta mencari solusi atas problem yang dihadapi untuk mewujudkan tujuan utama yang diinginkan. Oleh karena itu, dalam suatu lembaga termasuk didalamnya yayasan yang berada dipesantren menaungi lembaga pendidikan formal secara umumnya terdapat pengambilan keputusan dari pimpinan yayasan, yang pengambilan keputusan tersebut berpedoman penuh pada visi-misi yayasan yang bersifat universal. Jadi pengambilan

<sup>111</sup> Wawancara peneliti dengan Dr. K.H. Robiatul Firdaus di Ponpes Bustanul Ulum : Mar. 4

<sup>112</sup> Wawancara peneliti dengan Dr. K.H. Robiatul Firdaus di Ponpes Bustanul Ulum : Mar. 4

<sup>113</sup> Wawancara peneliti dengan Dr. K.H. Robiatul Firdaus di Ponpes Bustanul Ulum: Mar. 4

keputusan merupakan suatu program atau tindakan yang terarah tujuannya.

Dengan demikian, keputusan yang dibuat dengan memperhatikan semua fakta yang relevan akan lebih baik dari pada putusan yang dibuat atas dasar dugaan atau kecenderungan pribadi yang bersifat spekulasi.

Selanjutnya H. A Simon mengemukakan tiga proses dalam pengambilan keputusan yaitu:

- 1) *Intelligence activity*, yaitu proses penelitian situasi dan kondisi dengan wawasan yang intelegent.
- 2) *Design activity*, yaitu proses menemukan masalah, mengembangkan pemahaman dan menganalisis, kemungkinan pemecahan masalah serta tindakan lebih lanjut, jadi perencanaan pola kegiatan.
- 3) *Choice activity*, yaitu memilih salah satu tindakan dari sekian banyak alternatif atau kemungkinan pemecahan.<sup>114</sup>

Berdasarkan paparan data yang diperoleh yakni terdapat beberapa pengambilan keputusan pimpinan yayasan yang terkait langsung dengan pengelolaan. Sehingga pengambilan keputusan yang disesuaikan dengan kebutuhan yang paling mendasar terkait dengan pengelolaan disekolah maupun yayasan.

---

<sup>114</sup> Kartono, Kartini. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.2005), 146

## B. Proses Pengambilan Keputusan Pimpinan Yayasan Dalam Meningkatkan Mutu Pengelolaan.

### 1. Penyusunan pengambilan keputusan dalam meningkatkan mutu pengelolaan

Penyusunan pengambilan keputusan, oleh pimpinan yayasan disesuaikan dengan kebutuhan pada pihak-pihak terkait dan menyesuaikan visi-misi yayasan. Dalam pengambilan keputusan tersebut dilakukannya musyawarah dan sosialisasi mengenai hasil dari pengambilan keputusan. Dengan tujuan dapat menyumbangkan ide-ide dari pihak-pihak terkait. K.H Robiatul Firdaus mengatakan:

Ya, sesuai dengan kebutuhan. Bukan hanya suatu kebutuhan tetapi lebih sesuai kepada visi misi yayasan karena contohnya begini, SMA gak butuh guru sma yang s2 tapi itu terkait dengan visi misi yayasan utk meningkatkan mutu sekolah, sebetulnya tidak menjadi persyaratan maka tidak sesuai dengan kebutuhan. Tetapi arah mau dibawa kemana sekolah ini.<sup>115</sup>

Meskipun didalam penyusunan, pembahasan pengambilan keputusan dilakukan musyawarah hanya pada kalangan tertentu.

Tetapi setidaknya terlihat bahwa ada keterlibatan didalamnya. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan William Dunn yaitu.

Penyusunan agenda pengambilan keputusan ini diawali dari suatu Pembahasan dan pengambilan keputusan pengambilan keputusan dalam meningkatkan mutu pengelolaan.

<sup>115</sup> Wawancara peneliti dengan Dr. K.H. Robiatul Firdaus di Ponpes Bustanul Ulum: Mar. 4



Secara khusus, Mc. Camy menyatakan bahwa proses pengambilan keputusan dalam organisasi formal sebagai berikut;

1) Identifikasi masalah

Masalah didefinisikan sebagai segala sesuatu yang mengandung ketidakpastian, keraguan dan kesulitan atau suatu pertanyaan yang menuntut solusi atau pembahasan. Identifikasi masalah berarti suatu kegiatan menentukan jenis penyimpangan yang dapat menimbulkan gangguan dalam pencapaian tujuan sehingga perlu dicari solusi

2) Analisa situasi dan perumusan masalah

Meliputi suatu usaha yang sistematis untuk menyajikan fakta, opini, dan ide tentang situasi yang ada, atau perkiraan-perkiraan tentang situasi bila fakta, opini, ide, dimaksud sukar untuk diperoleh. Perumusan masalah harus dikaitkan dengan tujuan organisasi dan tujuan individu-individu yang menjadi anggota organisasi.

3) Formulasi dan analisa alternatif

Meliputi suatu usaha yang sistematis untuk menyajikan fakta, opini, dan ide tentang situasi yang ada, atau perkiraan-perkiraan tentang situasi bila fakta, opini, ide, dimaksud sukar untuk diperoleh. Perumusan masalah harus dikaitkan dengan

tujuan organisasi dan tujuan individu-individu yang menjadi anggota organisasi.

#### 4) Implementasi dan evaluasi keputusan

Implementasi keputusan bukan hanya sekedar bukan memberikan perintah yang tepat, akan tetapi juga harus memperkirakan alokasi sumberdaya sesuai dengan keperluan. Implementasi sebuah keputusan melibatkan penentuan siapa untuk berbuat apa, kapan, dimana, dan bagaimana melakukannya. Sedangkan evaluasi keputusan merupakan kegiatan memperkirakan, menaksir, dan mempertimbangkan hasil-hasil yang dicapai dalam pemecahan masalah. Efektifitas dari suatu keputusan.<sup>116</sup>

Dalam pembahasan pengambilan keputusan dan pengambilan keputusan oleh pimpinan yayasan dengan melihat kebutuhan-kebutuhan apa saja yang diperlukan sekolah dan mengusuhkannya pada yayasan. Yayasan terbuka dalam menerima kebutuhan-kebutuhan yang diperlukan sesuai dengan visi-misi yayasan itu sendiri. Dalam proses tersebut yayasan juga menggunakan sistem musyawarah terbatas (*intern*), tetapi juga tidak melepas memerlukan

---

<sup>116</sup> Wahyudi. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*. (Jakarta: PT.Alfabeta. 2009) 44-45

ide-ide dari pihak-pihak terkait. Jadi terdapat keterlibat meskipun terbatas dari pihak-pihak tertentu.

Mengenai pengambilan keputusan, pimpinan yayasan selalu mengarah pada hasil musyawarah dan pilihan-pilihan dari pihak terkait. Akan tetapi disini pimpinan yayasan mengatakan bahwa keputusan terakhir bergantung pada pimpinan yayasan yang di usulkan kepada pengasuh pondok pesantren dengan pertimbangan rasional dan spritual. Sebagaimana yang dikatakan K.H Robiatul Firdau:

Sistematikanya boleh idenya dari saya, kemudian saya musyawarahkan atau dari saya langsung saya instruksikan tidak pakai musyawarah, atau ide dari pengelola atau guru ke saya lalu dimusyawarahkan. Diberi kesempatan iya, tetapi apakah semua disetujui tidak, seperti tadi pemilihan kepala sekolah, semua guru saya berikan formulir kosong, nanti formulir itu dimasukan ke amplop dikumpulkan ke saya. Jadi hanya saya yang tahu, nama-nama siapa yang terpilih banyak dan nama siapa yang seikit, tetapi itupun tidak saya jadikan alasan untuk memilih kepala sekolah. Karena ini lembaga dibawah naungan pesantren. Maka, saya dalam hal ini biasanya melakukan konsultasi dengan pengasuh pondok, untuk menyeimbangkan anatara pertimbangan rasional dan pertimbangan spritual dalam bahasa kita istikharah.<sup>117</sup>

Pengambilan keputusan dapat dipandang sebagai tolat ukur utama dari kinerja seorang pimpinan pesantren. Semua hasil utama dari keputusan pimpinan akan menjadi acuan berfikir, bersikap, dan berbuat komunitas pesantren. Oleh karena itu, kyai sebagai figur sentral pesantren perlu menggali prinsip, konsep dan teknik pembuat

---

<sup>117</sup> Wawancara peneliti dengan Dr. K.H. Robiatul Firdaus di Ponpes Bustanul Ulum: Mar. 4

keputusan pendidikan yang terus berkembang. Dalam sistem pendidikan formal, menurut Hoy dan Miskel, pembuat keputusan merupakan tanggung jawab utama bagi semua administrator (termasuk pimpinan pesantren).<sup>118</sup>

### **C. Implementasi Pengambilan Keputusan Pimpinan Yayasan Dalam Meningkatkan Mutu Pengelolaan.**

Implementasi pengambilan keputusan merupakan bagaimana hasil penerapan yang diberikan oleh pengambilan keputusan tersebut baik dari strategi yang digunakan, SDM, kompetensi, dan komitmen dalam menerapkan pengambilan keputusan tersebut. Dengan adanya implementasi, program yang menjadi pengambilan keputusan tersebut dapat dilihat hasilnya dari berbagai sudut pandang.

Implementasi pengambilan keputusan dari pimpinan yayasan terlihat pada peningkatan mutu SDM, dimana pimpinan yayasan membenahi dan fokus pada SDM. Karena bagi pimpinan yayasan hal yang terkait langsung dengan pengelolaan sekolah yakni terletak pada SDM yang berkualitas.

1. Strategi pengambilan keputusan dalam meningkatkan mutu pengelolaan.

---

<sup>118</sup> Sulthon Masyhud & Moh. Khusnuridlo, *Manajemen Pondok Pesantren* (Jakarta: Diva Pustaka, 2003), 46

Dalam implementasi pengambilan keputusan pimpinan yayasan menggunakan strategi yang berbeda dari setiap pengambilan keputusan. Dengan adanya strategi yang berbeda, pendekatan juga berbeda dengan menjadi titik fokus pada SDM yang sesuai dengan kompetensi serta memerlukan komitmen yang kuat dalam merealisasikan pengambilan keputusan. Bahwa di dalam pengambilan keputusan adanya keterlibatan baik dari proses maupun keterlibatan mengenai SDM yang menjadi hasil dari program pengambilan keputusan. Hal itu diperkuat berdasarkan paparan K.H Robiatul Firdaus :

Ya, masing-masing tergantung dari pengambilan keputusannya, beda kasus pengambilan keputusan dan beda strateginya, ada memang pengambilan keputusan itu yang tidak perlu dimusyawarahkan dengan semua dewan guru, pokoknya harus ikut tanpa persetujuan.<sup>119</sup>

Dalam teori dijelaskan bahwa Di dalam memutuskan permasalahan pimpinan mempunyai tanggung jawab yang biasanya melewati suatu pattern tindakan yang umumnya meliputi hal berikut:

- a. Mengenali dan melukiskan masalah atau isu.
- b. Meneliti berbagai kesulitan di dalam situasi tertentu.
- c. Menetapkan ukuran-ukuran untuk suatu solusi yang memuaskan.
- d. Mengembangkan suatu strategi untuk tindakan.
- e. Pemicu suatu rencana kegiatan.

<sup>119</sup> Wawancara peneliti dengan Dr. K.H. Robiatul Firdaus di Ponpes Bustanul Ulum: Mar. 7.

f. Evaluasi<sup>120</sup>

2. SDM dalam meningkatkan mutu pengelolaan

Dalam terlaksananya program yang menjadi pengambilan keputusan dari pimpinan yayasan. Yayasan telah memberikan segala persiapan yang dibutuhkan dalam pelaksanaannya. Terutama terkait SDM yang akan menjadi objek dalam peningkatan mutu pengelolaan sekolah. Pernyataan tersebut juga didukung oleh pendapat Ibu Dewi, beliau adalah kepala sekolah di SMA Bustanul Ulum. Ia mengatakan:

Sejak kepemimpinannya Ra Robit, semakin dipertimbangkan masalah mutu, kalo sarana-prasaranana, prasarananya sudah bagus, tentang SDM, SDM itukan penentu, sekaya apapun lembaga, SDM nya tidak bisa mengelola dengan baik, amburadul.<sup>121</sup>

Dalam pengambilan keputusan menurut George R. Tery dan Iqbal Hasan didasarkan pada lima hal yaitu:

- a. Intuisi, pengambilan keputusan berdasarkan intuisi atau perasaan memiliki sifat subjektif sehingga mudah terkena pengaruh.
- b. Pengalaman, pengambilan keputusan berdasarkan pengalaman memiliki manfaat bagi pengetahuan praktis karena berdasarkan pengalaman seseorang dan memperkirakan keadaan sesuatu serta dapat memperhitungkan untung ruginya dan baik buruknya keputusan yang akan dihasilkan.

<sup>120</sup> Veitzhal Riva'I. *Education Manajement*. (Jakarta:PT.Raja Grafindo Persada, 2009), 258

<sup>121</sup> Wawancara peneliti dengan Bu dewi selaku kepala sekolah di SMA Bustanul Ulum. Mar. 11.

- c. Fakta, pengambilan berdasarkan fakta dapat memberikan keputusan yang sehat, solid, dan baik. Dengan fakta, tingkat kepercayaan terhadap pengambilan keputusan dapat lebih tinggi sehingga orang dapat menerima keputusan yang dibuat itu dengan rela dan lapang dada.
- d. Wewenang, pengambilan keputusan berdasarkan wewenang biasanya dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahannya atau orang yang lebih rendah kedudukannya.
- e. Rasional, pada pengambilan keputusan yang berdasarkan rasional, keputusan yang dihasilkan bersifat objektif, logis dan transparan, konsisiten untuk memaksimumkan hasil atau nilai dalam batas kendala tertentu sehingga dapat dikatakan mendekati kebenaran atau sesuai dengan apa yang diinginkan.<sup>122</sup>

### 3. Kompetensi dalam meningkatkan mutu pengelolaan

Terkait dengan implementasi pengambilan keputusan, dari beberapa pengambilan keputusan yang dibuat oleh pimpinan yayasan, salah satunya terdapat sebuah program yang menjadi pengambilan keputusan yang wajib dilaksanakan oleh pihak-pihak sekolah. K.H.

Robiatul Firdaus mengatakan terkait kompetensi yaitu:

Kita berusaha sebisa mungkin begitu. Makanya di program diskusi bulanan itu, tidak boleh bebas presentasi apapun. mereka harus presentasi sesuai dengan kompetensinya,

<sup>122</sup> Eti Rochaety. *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*. ( Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 156

tujuannya biar kompetensinya sesuai. Nah, kalau kepala sekolah ini, ya memang gak ada jurusannya kepala sekolah, hanya saja biasanya diangkat dari mereka-mereka yang pernah menjadi kepala sekolah, waka kurikulum, apa waka kesiswaan, biasanya kepala sekolah itu diambil dari yang telah paham dengan pengelolaan. Ya, harapannya itu tadi, sudah memiliki sedikit kompetensi lah tentang pengelolaan sekolah karena sering rapat dan sering rapat, jadi buka gurulah yang gak bisa menjawab apa-apa menjadi kepala sekolah, kalau bahasanya dikampus, yang jadi rektor itu harus pernah jadi dekan.<sup>123</sup>

Hal ini senada yang dikatakan Hikmat bahwa pemilihan satu alternatif yang dianggap paling tepat untuk memecahkan masalah tertentu dilakukan atas dasar pertimbangan yang matang atau rekomendasi. Dalam pemilihan satu alternatif dibutuhkan waktu yang lama karena hal ini menentukan alternatif yang dipakai akan berhasil atau sebaliknya. Pengambilan keputusan oleh pimpinan, kaitannya dengan pemilihan alternatif pemecahan masalah, akan melibatkan semua pihak yang terlibat dalam lembaga pendidikan. Hal ini karena kekuasaan pimpinan tidak dapat dioperasionalkan apabila tidak didukung dan dibantu oleh seluruh personal yang memiliki pengetahuan dan pengalaman yang berbeda-beda. Pimpinan harus mengembangkan konsep kerja sama antar personal agar pelaksanaan alternatif pemecahan masalah lebih cepat dan mudah. Kerja sama dapat diciptakan jika pimpinan memiliki keterampilan manusiawi.<sup>124</sup>

---

<sup>123</sup> Wawancara peneliti dengan Dr. K.H. Robiatul Firdaus di Ponpes Bustanul Ulum: Mar. 7.

<sup>124</sup> Hikmat. *Manajemen Pendidikan*. (Bandung: Pustaka Setia, 2009), 63.



Oleh karena itu, implementasi juga membicarakan mengenai persiapan SDM, apakah SDM dirasa siap dalam melaksanakan pengambilan keputusan. Seperti apa saja persiapan dalam meningkatkan SDM, karena hal tersebut sangat penting jika terkait dengan pengelolaan sekolah, seperti kepala sekolah, guru, staff sekolah dan lain sebagainya.

#### 4. Komitmen dalam meningkatkan mutu pengelolaan

Dalam pembuatan pengambilan keputusan setidaknya membuat pengambilan keputusan dengan tujuan yang bermanfaat kepada yang terkait. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus memiliki tujuan-tujuan yang baik dalam pengambilan keputusan yang dibuatnya, tidak mementingkan unsur pribadi yang kurang bermanfaat.

Lebih lanjut beliau mengatakan:

Karena sebagai pimpinan yayasan, terkadang juga membuat unsur unsur pribadi. Maksud saya adalah seperti misalnya sekolah lagi, saya minta sekolah lagi itu pribadi saya saja, saya memberikan contoh kepada mereka, saya menyuruh mereka sekolah lagi krena saya juga sekolah, karena kalo tidak sekolah gak mungkin menyuruh mereka sekolah.<sup>125</sup>

Lebih lanjut beliau mengatakan:

Harus siap. Mereka yang gak siap harus siap, begitu mereka diangkat menjadi guru, mereka sudah punya komitmen, untuk siap diberi tugas apapun yang terkait dengan keguruan dan

<sup>125</sup> Wawancara peneliti dengan Dr. K.H. Robiatul Firdaus di Ponpes Bustanul Ulum: Mar. 7.

pengelolaan sekolah dan saya sebagai pimpinan yayasan gak mungkin juga memberikan kewajiban yang memang misalnya diluar kemampuan SDM. Jadi misalnya, saya syaratkan harus bisa qiraat, ya gak mungkin, minimal bisa ngaji lah, atau tulisan arabnya harus bagus, ya tidak. Itu menurut saya pengambilan keputusan yang tidak bisa disama ratakan begitu. Ya, sifat umumnya seperti diskusi, kan guru semestinya bisa diskusi kan sudah pernah sl kog. <sup>126</sup>

Hal senada dikata oleh sudiyono yakni tiga aktivitas utama dalam implementasi pengambilan keputusan pendidikan ialah interpretasi, organisasi, dan aplikasi. Yang dimaksud dengan interpretasi adalah aktivitas menerjemahkan makna program kedalam pengaturan yang dapat diterima dan di jalankan. Organisasi adalah unit atau wadah yang dipergunakan untuk menempatkan program. Sementara aplikasi adalah konsekuensi yang berupa pemenuhan perlengkapan serta biaya yang dibutuhkan.<sup>127</sup>

Pengambilan keputusan merupakan aturan baru dari pimpinan yang harus dilaksanakan oleh bawahan dan memiliki komitmen yang tinggi dalam melaksanakannya, tentunya setiap pemimpin memiliki tujuan yang baik dalam meningkatkan mutu bagi yang dikelola.

---

<sup>126</sup> Wawancara peneliti dengan Dr. K.H. Robiatul Firdaus di Ponpes Bustanul Ulum: Mar. 7.

<sup>127</sup> Charles Jones, *Pengantar Kebijakan Publik (Public Policy)* Diterjemahkan oleh Ricky Ismanto, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1996), 296

#### **D. Evaluasi Pengambilan Keputusan Pimpinan Yayasan dalam Meningkatkan Mutu Pengelolaan**

Di dalam pengambilan keputusan selain adanya proses desain, implementasi pengambilan keputusan. Hal terpenting yakni adanya sebuah evaluasi dalam pengambilan keputusan. Evaluasi pengambilan keputusan memandang seberapa jauh pengambilan keputusan itu terlaksana. Evaluasi pengambilan keputusan berperan sebagai melihat kekurangan dan keberhasilan pengambilan keputusan tersebut dalam pelaksanaannya.

1. Proses standar evaluasi pengambilan keputusan dalam meningkatkan mutu pengelolaan.

Evaluasi pengambilan keputusan melihat dari standar evaluasi yang digunakan. Dengan itu evaluasi bertujuan menindaklanjuti implementasi pengambilan keputusan yang telah diterapkan dalam proses pelaksanaannya. K.H Robiatul Firdaus mengatakan:

Kalau evaluasi saya musyawarahkan, saya tidak pernah evaluasi sendiri, evaluasi itu selalu dalam rapat.<sup>128</sup>

Lebih lanjut beliau mengatakan:

Secara keseluruhan, kalo baik berarti kita lanjutkan. Sukses tidaknya tujuan kegiatan dan pengambilan keputusan, dan proses yang menjadi standar.<sup>129</sup>

<sup>128</sup> Wawancara peneliti dengan Dr. K.H. Robiatul Firdaus di Ponpes Bustanul Ulum: Mar. 11

<sup>129</sup> Wawancara peneliti dengan Dr. K.H. Robiatul Firdaus di Ponpes Bustanul Ulum: Mar. 11

2. Proses pengkuruan pengambilan keputusan dalam meningkatkan mutu pengelolaan.

Evaluasi pengambilan keputusan yang dilakukan pimpinan yayasan yakni secara langsung dan tidak langsung. Baik dalam kegiatan yang bersifat jangka panjang dan jangka pendek. Mengukur tingkat keberhasilan pengambilan keputusan dari dampak yang diperoleh pihak-pihak terkait serta kesenjangan antara pembuat pengambilan keputusan dan pihak-pihak terkait ataupun dari program pengambilan keputusan dengan tingkat keberhasilan dan pelaksanaan pengambilan keputusan itu sendiri. K.H. Robiatul Firdaus terkait evaluasi. Beliau mengatakan:

Evaluasi itu bisa secara langsung maupun tidak langsung. Maksudnya berjalan sekali langsung di evaluasi, itu untuk kegiatan yang jangka pendek atau yang kegiatan jangka panjang. Evaluasinya sambil berjalan, seperti kegiatan insidental yang rutin dilaksanakan, selesai acara baru kita evaluasi.<sup>130</sup>

Untuk menilai tingkat kinerja suatu pengambilan keputusan, keputusan dijalankan seharusnya pimpinan dapat mengukur dampak dari keputusan yang telah dibuat. Penilaian ulang perlu diadakan. Faktor-faktor penentu yang akan dinilai harus diputuskan sejak awal dan tidak setelah pelaksanaan berjalan. Dengan cara ini memang akan mudah terjadi debat yang hangat, namun akurasi akan lebih terjamin.

---

<sup>130</sup> Wawancara peneliti dengan Dr. K.H. Robiatul Firdaus di Ponpes Bustanul Ulum: Mar. 11.

Berdasarkan teori berbagai pendapat pada ahli di atas, oleh karena itu telah dapat disimpulkan bahwa tahapan proses pengambilan keputusan yaitu : 1) perumusan masalah, 2) penentuan kriteria pemecahan masalah, 3) pengidentifikasian alternatif pemecahan masalah, 4) penilaian terhadap alternatif pemecahan masalah, 5) pemilihan alternatif yang terbaik, 6) penetapan keputusan atau pengimplementasian alternatif yang dipilih.

Evaluasi yang dilakukan pimpinan yayasan juga dengan metode musyawarah. Kadang kalah pihak-pihak terkait juga ikut serta dalam melihat proses pengambilan keputusan dan mengevaluasi secara langsung mengenai program yang dilaksanakan. Dengan kata lain bahwa ada terdapat seseorang yang bertanggung jawab mengenai program yang menjadi pengambilan keputusan dari pimpinan yayasan.

Pimpinan yayasan dalam mengevaluasi pengambilan keputusan, melihat beberapa sudut pandang mengenai pengambilan keputusan tersebut apakah dapat dilanjutkan atau diberhentikan terkait program yang menjadi pengambilan keputusan, akan tetapi dalam pelaksanaannya kurang maksimal yakni adanya rekomendasi baru untuk penindaklanjutan dari program tersebut.

K. H. Robiatus Firdaus mengatakan:

Ada pengambilan keputusan baru. Ada yang saya pertimbangkan penerapan pengambilan keputusan, semua anak

tetangga yang sekolah di formal, saya wajibkan sekolah madin, sekarang masih dianjurkan tetapi tidak wajib, dan akhirnya nanti semua yang sekolah harus mondok. Jadi secara perlahan.mungkin tahun depan saya minta semua yang sekolah formal harus sekolah madin. Tercapai tidak tujuan dalam prosesnya bener apa tidak. Dari output juga bisa, cuma persoalannya ouput itu otomatis tidak dapat kita rasakan sekarang, ada beberapa pengambilan keputusan yayasan yang mgkin belum dapat dirasakan dalam jangka waktu yang dekat.<sup>131</sup>

Dengan demikian, setiap ada kebutuhan atau problem yang baru tentunya akan ada sebuah pengambilan keputusan baru sebagai rekomendasi atas permasalahan. Melihat dari berbagai aspek sudut pandang dari stakeholder, sehingga pengambilan keputusan itu kalanya perlu diperbaiki atau ditambah.

### 3. Tingkat kesenjangan pengambilan keputusan dala meningkatkan mutu pengelolaan

Kadang kala terdapat kesenjangan antara pimpinan dan bawahan. Terutama terkait pengambilan keputusan, kadang kala bawahan tidak sepenuh setuju dengan pengambilan keputusan yang diterapkan. Oleh karena itu, seorang pimpinan harus memiiki ketegasan dalam kepemimpinannya dan melihat secara kondisional.

K.H. Robiatul Firdaus mengatakan:

Dari guru-guru mungkin, ada guru-guru dengan kepala sekolah tidak nyambung, semua lembaga sama. Ya ada, seperti

---

<sup>131</sup> Wawancara peneliti dengan Dr. K.H. Robiatul Firdaus di Ponpes Bustanul Ulum: Mar. 11

misalnya ini, kesejangan itu tetap ada, problem itu tetap ada, kesejangan itu menjadi yang bisa dimaklumi.<sup>132</sup>

Hal ini senada yang dikatakan Mc. Camy bahwa evaluasi keputusan merupakan kegiatan memperkirakan, menaksir, dan mempertimbangkan hasil-hasil yang dicapai dalam pemecahan masalah. Efektifitas dari suatu keputusan dinilai atas dasar pencapaian dalam pemecahan masalah organisasi.<sup>133</sup>



IAIN JEMBER

---

<sup>132</sup> Wawancara peneliti dengan Dr. K.H. Robiatul Firdaus di Ponpes Bustanul Ulum: Mar. 11

<sup>133</sup> Wahyudi. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*. (Jakarta: PT.Alfabeta. 2009) 44-45

## BAB VI

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

##### 1. Desain Pengambilan keputusan Pimpinan Yayasan Dalam Meningkatkan Mutu Pengelolaan.

- a. Langkah-langkah desain pengambilan keputusan pimpinan yayasan dalam meningkatkan mutu pengelolaan. *Pertama*, Pembentukan Tim. *Kedua*, Analisis kebutuhan. *Ketiga*, Rancangan program. *Keempat*, Sosialisasi program. *Kelima*, Evaluasi proses.
- b. Bentuk desain pengambilan keputusan pimpinan yayasan dalam meningkatkan mutu pengelolaan. *Pertama*, Pengangkatan kepala sekolah yang kompetible. *Kedua*, Program belajar bersama dalam rangka meningkatkan kompetensi guru. *Ketiga*, penugasan guru melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi dalam rangka meningkatkan keprofesionalitasan.
- c. Proses pengambilan keputusan pimpinan yayasan dalam meningkatkan mutu pengelolaan.

- 1) Penyusunan pengambilan keputusan pimpinan yayasan dalam meningkatkan mutu pengelolaan.

Dalam penyusunan pengambilan keputusan oleh pimpinan yayasan dengan melihat kebutuhan-kebutuhan apa



saja yang diperlukan sekolah dan mengusulkannya pada yayasan. Yayasan terbuka dalam menerima kebutuhan-kebutuhan yang diperlukan sesuai dengan visi-misi yayasan itu sendiri. Dalam proses tersebut yayasan juga menggunakan sistem musyawarah terbatas (*intern*), tetapi juga tidak melepas memerlukan ide-ide dari pihak-pihak terkait. Jadi terdapat keterlibat meskipun terbatas dari pihak-pihak tertentu.

- 2) Pembahasan pengambilan keputusan pimpinan yayasan dalam meningkatkan mutu pengelolaan.

Dalam pemabahasan pengambilan keputusan dari pimpinan yayasan selalu dengan musyawarah dan terkadang hanya pada kalangan terbatas. Akan tetapi hasil dari pembahasan tersebut selalu disosialisasikan oleh pihak yayasan kepada pihak-pihak terkait.

Terkait mengenai sistematikanya, ide-ide baru bisa dari pimpinan yayasan sendiri yang langsung dimusyawarahkan. Selain itu ada yang idenya dari pimpinan yayasan dan tidak perlu musyawarah serta langsung diinstruksikan.

Akan tetapi dalam setiap pembahasan pengambilan keputusan, pimpinan yayasan selalu melakukan musyawarah dan semua pengambilan keputusan yang dilakukan dengan tujuan untuk peningkatan yayasan dan sekolah yang terletak

pada SDM, sehingga mempermudah proses pengambilan keputusan.

- 3) Pengambilan keputusan pimpinan yayasan dalam meningkatkan mutu pengelolaan.

Mengenai pengambilan keputusan, pimpinan yayasan selalu mengarah pada hasil musyawarah dan pilihan-pilihan dari pihak terkait. Akan tetapi disini pimpinan yayasan mengatakan bahwa keputusan terakhir bergantung pada pimpinan yayasan yang bersifat rasional dan di usulkan kepada pengasuh pondok pesantren dengan pertimbangan spritual.

Dalam pengambilan keputusan pimpinan yayasan bersifat situasional dan kondisional. Kapan saja waktu menggunakan sifat otoriter selama itu baik, dan kapan menggunakan sifat demokratis. Semua itu dengan tujuan untuk meningkatkan SDM dilembaga yang dikelolanya.

## **2. Implementasi Pengambilan keputusan Pimpinan Yayasan Dalam Meningkatkan Mutu Pengelolaan..**

Impelementasi pengambilan keputusan dari pimpinan yayasan terlihat pada peningkatan mutu SDM, dimana pimpinan yayasan membenahi dan fokus pada SDM. Karena bagi pimpinan yayasan hal yang terkait langsung dengan pengelolaan sekolah yakni terletak pada SDM yang berkualitas.

- a. Strategi pengambilan keputusan pimpinan yayasan dalam meningkatkan mutu pengelolaan.

Mengenai strategi, pimpinan yayasan memiliki strategi yang berbeda dalam setiap pengambilan keputusan. Disesuaikan dengan kondisi dan keadaan objek yang terlibat dalam pengambilan keputusan yang dibuatnya. Dalam melaksanakan pengambilan keputusan pimpinan yayasan lebih menekankan pada komitmen pelaksana pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan yang telah diberikan oleh pimpinan yayasan menjadi peraturan baru yang harus dilaksanakan dan dipertanggungjawabkan dalam mengemban tugas yang diberikan.

- b. SDM dalam meningkatkan mutu pengelolaan.

Berkaitan dengan SDM, pengambilan keputusan pimpinan yayasan keseluruhan memiliki tujuan yakni terletak pada peningkatan kualitas SDM. Bagi yayasan SDM adalah pelaksana dalam setiap proses pengambilan keputusan.

Implementasi pengambilan keputusan dari pimpinan yayasan terlihat pada peningkatan mutu SDM, dimana pimpinan yayasan membenahi dan fokus pada SDM. Karena bagi pimpinan yayasan hal yang terkait langsung dengan pengelolaan sekolah yakni terletak pada SDM yang berkualitas.

c. Kompetensi meningkatkan mutu pengelolaan.

Adanya pengambilan keputusan seperti diskusi bersama yang diselenggarakan oleh pimpinan yayasan. Pengambilan keputusan tersebut yang menjadi salah satu pengambilan keputusan untuk meningkatkan kompetensi dari SDM. Mengarahkan agar setiap tugas dan tanggung jawab yang diberikan sesuai dengan keahlian yang dimiliki SDM.

d. Komitmen pengambilan keputusan pimpinan yayasan dalam meningkatkan mutu pengelolaan.

Komitmen memiliki peranan terpenting dalam pengambilan keputusan. Dengan adanya komitmen, tingkat kepatuhan dan disiplin akan semakin baik, sehingga pengambilan keputusan tersebut dapat terealisasi dengan baik, sehingga memiliki dasar dalam pembuatan pengambilan keputusan.

Pengambilan keputusan dari pimpinan yayasan mengarah penuh pada visi-misi yayasan. Dengan mengarah kepada visi-misi, yayasan memiliki komitmen yang kuat dalam merealisasikan pengambilan keputusannya. Selain itu, pimpinan yayasan juga memiliki unsur pribadi dari pengambilan keputusan yang dibuatnya. Akan tetapi, pengambilan keputusan tersebut memiliki tujuan untuk kepentingan bersama.

### 3. Evaluasi Pengambilan keputusan Pimpinan Yayasan dalam Meningkatkan Mutu Pengelolaan

- a. Standar evaluasi pengambilan keputusan pimpinan yayasan dalam meningkatkan mutu pengelolaan

Pimpinan yayasan dalam mengevaluasi pengambilan keputusan, melihat beberapa sudut pandang mengenai pengambilan keputusan tersebut apakah dapat dilanjutkan atau diberhentikan terkait program yang menjadi pengambilan keputusan, akan tetapi dalam pelaksanaannya kurang maksimal yakni adanya rekomendasi baru untuk penindaklanjutan dari program tersebut.

Evaluasi pengambilan keputusan yang dilakukan pimpinan yayasan yakni secara langsung dan tidak langsung. Baik dalam kegiatan yang bersifat jangka panjang dan jangka pendek. Mengukur tingkat keberhasilan pengambilan keputusan dari dampak yang diperoleh pihak-pihak terkait serta kesenjangan antara pembuat pengambilan keputusan dan pihak-pihak terkait ataupun dari program pengambilan keputusan dengan tingkat keberhasilan dan pelaksanaan pengambilan keputusan itu sendiri.

Evaluasi dari pimpinan yayasan yakni secara langsung dan tidak langsung dan selalu dimusyawarahkan. Standar evaluasi yang digunakan yakni pada evaluasi ketika dilakukan saat proses maupun akhir dari pengambilan keputusan tersebut.

- b. Pengukuran pengambilan keputusan pimpinan yayasan dalam meningkatkan mutu pengelolaan.

Tingkat pengukuran pimpinan yayasan yakni seberapa jauh pengambilan keputusan tersebut terjadi peningkatan bukan terletak pada terealisasinya serta tingkat kesenjangan antara pengambilan keputusan dan pelaku pengambilan keputusan. Evaluasi tersebut dapat diukur dari hasil objek yang menjadi pelaku pengambilan keputusan serta dampak lainnya yang berkaitan. Karena dampak dari pengambilan keputusan tidak dapat dirasakan secara instan, butuh proses dalam merasakannya

- c. Tingkat kesenjangan pengambilan keputusan pimpinan yayasan dalam meningkatkan mutu pengelolaan.

Kadang kala terdapat kesenjangan antara pimpinan dan bawahan. Terutama terkait pengambilan keputusan, kadang kala bawahan tidak sepenuh setuju dengan pengambilan keputusan yang diterapkan. Oleh karena itu, seorang pimpinan harus memiliki ketegasan dalam kepemimpinannya dan melihat secara kondisional.

Pengambilan keputusan menyesuaikan dengan perubahan zaman, ketika pada zaman yang semakin berkembang. Tentu pasti

ada kebutuhan-kebutuhan baru dan juga akan ada sebuah pengambilan keputusan baru dalam menyikapinya.

Oleh karena itu, beliau selalu melihat kondisi-kondisi yang terdapat dilembaganya. Dikarenakan seorang pemimpin harus bisa mengatur sikap, kapan ia harus tegas, kapan ia harus otoriter selama itu demi kebaikan dan kapan ia harus bermusyawarah.

Berdasarkan pemaparan data dan hasil dari kesimpulan bahwa pengambilan keputusan dalam meningkatkan mutu pengelolaan yakni adalah sebagai berikut: *Pertama*, pengangkatan kepala sekolah. *Kedua*, program diskusi bersama antar guru. *Ketiga*, penugasan guru untuk sekolah ke jenjang yang lebih tinggi.

## **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan dari hasil penelitian kami sarankan kepada pihak-pihak yang terkait:

### 1. Bagi Pimpinan Yayasan

- a. Agar tetap terus mempertahankan pengambilan keputusan yang dijalankan dan tetap pada tujuan utama serta terkait visi-misi yayasan.
- b. Agar selalu mengeksplor kebutuhan dari pihak-pihak sekolah, melaksanakan pengambilan keputusan lebih banyak terbuka dalam

musyawarah bersama sehingga kebutuhan sangat jelas terlihat untuk dijadikan pengambilan keputusan baru kedepannya.

2. Bagi sekolah dan pihak-pihak terkait, hendaknya lebih banyak memberikan masukan serta memberitahukan segala keinginan yang diperlukan bersama demi peningkatan mutu pengelolaan disekolah serta menerima dan siap jika diberikan tanggung jawab sebagai pelaku pengambilan keputusan.
3. Para peneliti lainnya
  - a. Agar dilakukan penelitian lebih lanjut yang mampu mengungkapkan lebih dalam tentang pengambilan keputusan pimpinan yayasan dalam meningkatkan mutu pengelolaan.
  - b. Agar ditindak lanjuti langkah-langkah dalam menyelenggarakan studi yang sama dalam studi yang lain, juga yayasan lain pada umumnya yang dapat berperan sebagai kasus yang lain yang diperlukan untuk memberi tambahan guna mengurangi kesalahan temuan penelitian.

IAIN JEMBER



## DAFTAR RUJUKAN

- Adair John, 2007. *Decision Making & Problem Solving Strategies*. London: Kogan Page.
- Ahmad Sahal Mahfudh, Muhammad *Pendekatan Pendidikan Keagamaan Untuk Membangun Masyarakat Madani Dies Natalis XI dan Wisuda Sarjana VI INISNU Jepara*, 21 November 2000.
- Al-Husaini, Al-Hamid. 2000. *Membangun Peradaban Sejarah Muhammad SAW Sejak Sebelum diutus Menjadi Nabi*. Bandung: Pustaka Hidayah.
- Asmani, Jamal Ma'mur. 2009. *Manajemen Pengelolaan dan Kepemimpinan Pendidikan Profesional: Panduan Quality Control Bagi Para Pelaku Lembaga Pendidik*. Yogyakarta: Diva Press.
- Arcaro. Jeromi. 2006. *Pendidikan Berbasis Mutu, Prinsip-Prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Azra. Azyumardi. 1997. "Pesantren: Kontinuitas dan Perubahan" Pengantar dalam Nurcholis Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Proses Perjalanan*. Jakarta: Paramadina.
- Bennis. 1992. *On becoming a leader*. London: addison-Wesley.
- Boehm R.G. & Webb, B. 2002. *Skills Handbook Using Social Studies*. Columbus, OH: SRA/McGraw-Hill.
- Campbell Vincent. 1997. *Decisions Based on Science*. Arlington VA: National Science Teachers Association.
- Creswell. John W. 2010. *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Daff, Richard L. 2005. *The Leadership Experience*. Canada: Thomson.
- Damin, Sudirman. 2012. *Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: Alfabert.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2002. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Eti Rochaety. 2006. *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.

- G. Miskel. Cecil. 1987. *Educational administration*. Now york: Publisher Street.
- Guthrie. 2000. *Effective Educational Executives' Paper Presented to IIP, Manchester, Jenlink, P.M. Marching into a new Millenium: Challanges to Educational Leadership*, Folkestone: Scarecrow Press.
- Hikmat. 2009. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia
- Hubberman Michael. A. & Miles B. Matthew. 1992. *Analisis Data Kualitatif, terj. Tjetjep Rohendi Rohidi, Pendamping Mulyanto*. Jakarta : Universitas Indonesia UI Press.
- Ibnu Syamsi. 1995. *Pengambilan keputusan dan system Infomasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kartono, Kartini. 2005. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Kusnadi. Dkk. 2005. *Pengantar Manajemen: Konseptual & Perilaku*. Malang: Unibraw.
- Koontz. 1998. *Manajemen*. terj. Tim Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Jakarta: Erlangga.
- Kroenke, M.David. 2005. *Dasar-dasar Desain dan Implementasi Database Processing Jilid II* (terjemahan Wisnu Chandra Kristiaji). Jakarta: Erlangga.
- Lisma jamal . Zahara Idris. 1992. *Pengantar Pendidikan*. Jakarta; PT. Gramedia.
- Marcelene, Caroselli. 2000. *Leadership Skill for Managers*. New York: Mc Graw-Hill.
- Mardiyah, M. Ag. 2012. *Kepemimpinan Kiai dalam Memlihara Budaya Organisasi*. Malang: Aditya Media Publishing.
- Moleong, Lexy J. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: RemajaRosdakarya.
- Mulkhan, Abdul Munir. 1999. *Runtuhnya Mitos Politik Santri*. Yogyakarta: Sipres
- Munadi, Muhammad dan Barnawi. 2011. *Kebijakan Publik di Bidang Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Nawawi, Hadari. 1993. *Kepemimpinan Menurut Islam*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press..
- Nazir, Moh. 2011. *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.

- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 Tentang *Standar Nasional Pendidikan*.
- Robert D Stuart and Barbara B. Morgan. 2002. *Library and information centre management*. USA: Library Unlimited.
- Rohman, Arif. 2009. *Politik Ideologi Pendidikan*. Yogyakarta: LaksBang Mediatama.
- Safitri, Djam'an dan Aan Komariah. 2014. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: ALFABETA
- Sagala, Syaiful. 2006. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Alfabeta.
- Sekretariat Negara RI, *Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*.
- Sergiovani. 1994. *Moral leadership: Getting to the Heart of school improvement* San Fransisco. CA: Jossy-Bass.
- Siagian, P. Sondang. 2008. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Spillane. James. *Distributed leadership*. 2006. San Francisco: Jossey Bass.
- Steiner A. George. 1988. *Kebijakan Strategi Manajemen*, terj. Tim Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Jakarta: Erlangga.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suharno, 2010. *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. Yogyakarta: UNY Press.
- Sulthon Masyhud dan Moh.Khusnurdilo. 2005. *Manajemen Pondok Pesantren*. Jakarta: Diva Pustaka.
- Sondang. P. Siagia. 1990. *Sistem Informasi Untuk Pengambilan Keputusan*. Jakarta: CV. Haji Masagung.
- Soekarto Indrafacrudi. 2006. *Bagaimana Memimpin Sekolah yang Efektif*. Malang : Ghalia Indonesia.
- Sutisna, Oteng. 1983. *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional*. Bandung: Angkasa.
- Sutaryadi. 1993. *Administrasi Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Stoner, J. 1996. *Management*. United State: Prentice Hall Inc.

- Syahrizal Abbas. 2009. *Manajemen Perguruan Tinggi*. Jakarta: Kencana Prenada Media.
- Team Pustaka Phoenix. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Pustaka Phoenix
- Tilaar, H.A.R. 2009. *Kekuasaan dan Pendidikan: Manajemen Pendidikan Nasional dalam Pusaran Kekuasaan*. Jakarta: PT. RinekaCipta.
- Tilaar, H.A.R. 2008. *Manajemen Pendidikan Nasional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Thohiron Dion. Analisis Proses Pengambilan Keputusan, <http://id.shvoong.com/social-sciences/economics/2267399-proses-pengambilankeputusan/>, diakses: 27 februari 2008
- Uwes. Sanusi. 1999. *Manajemen Pengembangan Mutu Dosen*. Jakarta: Logos Wacana Ilmu.
- Veitzhal Riva'I. 2009. *Education Manajement*. Jakarta:PT.Raja Grafindo Persada.
- Wahyudi. 2009. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*. Jakarta: PT.Afabeta.
- William J. Wannich. 1992. *Leadership in Administration of Vocational and Tehnical Education*. Ohio: Charles, E. Merrill Publishing Company A Bell & Howell Company..

IAIN JEMBER

## PERNYATAAN KEASLIAN

KISI-KISI INSTRUMEN PENELITIAN

PENGAMBILAN KEPUTUSAN PIMPINAN YAYASAN DALAM

Yang bertanda tangan di bawah ini saya:

DI LAAN DI SMA BUSTANUL ULUM

PONDOK PESANTREN MLOKOREJO JEMBER

Nama : Syarif Ali Al Qadrie

NIM : 0849116008

Program : Magister

Institusi : Pascasarjana IAIN Jember

Dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa tesis dengan judul "Pengambilan Keputusan Pimpinan Yayasan dalam Meningkatkan Mutu Pengelolaan di SMA Bustanul Ulum Pondok Pesantren Mlokorejo Jember Tahun Pelajaran 2018/2019" ini secara keseluruhan adalah karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

a. Strategi

b. SDM (Teknis)

c. Kompetensi (Apikard)

d. Nilai Keantunan

3. Evaluasi pengambilan keputusan meningkatkan mutu pengelolaan

a. Proses standar evaluasi

b. Proses pengambilan

c. Tingkat keberhasilan

Jember, 15 Oktober 2018  
Saya yang menyatakan



Syarif Ali Al Qadrie

NIM. 0849116008

### Keterangan:

W : Wawancara

O : Observasi

D : Dokumentasi

PY : Pimpinan Yayasan

K3 : Kepala Sekolah

## KISI-KISI INSTRUMEN PENELITIAN

### PENGAMBILAN KEPUTUSAN PIMPINAN YAYASAN DALAM MENINGKATKAN MUTU PENGELOLAAN DI SMA BUSTANUL ULUM PONDOK PESANTREN MLOKOREJO JEMBER

DATA YANG DIAMATI	SAMPEL		TEKNIK		
	PY	KS	W	O	D
1. Proses desain pengambilan keputusan pimpinan yayasan dalam meningkatkan mutu pengelolaan					
a. Penyusunan Pengambilan Keputusan	√	√	√	√	√
b. Pembahasan Pengambilan Keputusan	√	√	√	√	√
c. Pengambilan Keputusan	√	√	√	√	√
2. Implementasi pengambilan keputusan pimpinan yayasan dalam meningkatkan mutu pengelolaan					
a. Strategi	√	√	√		
b. SDM (Teknis)	√	√	√		
c. Kompetensi (Aplikatif)	√	√	√		
d. Nilai/Komitmen	√	√	√		
3. Evaluasi pengambilan keputusan pimpinan yayasan dalam meningkatkan mutu pengelolaan					
a. Proses standar evaluasi	√	√	√		
b. Proses pengukuran	√	√	√		
c. Tingkat kesenjangan	√				

**Keterangan:**

- W : Wawancara  
 O : Observasi  
 D : Dokumentasi  
 PY : Pimpinan Yayasan  
 KS : Kepala Sekolah



## PEDOMAN WAWANCARA DENGAN PIMPINAN YAYASAN

### A. WAWANCARA DENGAN PIMPINAN YAYASAN

#### 1. Proses Desain Pengambilan keputusan Pimpinan Yayasan dalam Meningkatkan Mutu Pengelolaan

##### a. Berkenaan dengan penyusunan pengambilan keputusan

- 1) Apa saja pengambilan keputusan yang terdapat di SMA Bustanul Ulum?
- 2) Salah satu dari pengambilan keputusan tersebut, pengambilan keputusan seperti apa yang akan di rumuskan dalam peningkatan standar mutu pengelolaan di SMA Bustanul Ulum?
- 3) Apakah pengambilan keputusan yang mengarah pada mutu pengelolaan SMA Bustanul Ulum dirumuskan sesuai dengan kebutuhan?
- 4) Apakah pengambilan keputusan dalam meningkatkan standar mutu pengelolaan sesuai dengan undang-undang pemerintah?
- 5) Sebelum menyusun pengambilan keputusan, apakah adanya pengamatan dan wawasan kedepan mengenai pengambilan keputusan yang akan diterapkan?
- 6) Aspek apa saja yang ingin dirumuskan dalam pengambilan keputusan dalam meningkatkan standar pengelolaan di SMA Bustanul Ulum?
- 7) Ketika penyusunan pengambilan keputusan, apakah ada keterlibatan pihak-pihak lainnya dalam penyusunan pengambilan keputusan tersebut?
- 8) Apakah dalam penyusunan pengambilan keputusan, seperti kepala sekolah, guru dan komite selalu dilibatkan dalam forum musyawarah?
- 9) Apakah dalam merumuskan pengambilan keputusan lebih mementingkan banyak pengambilan keputusan atau sedikit pengambilan keputusan sesuai dengan kebutuhan?

10) Apakah pengambilan keputusan dipandang lebih banyak memberikan manfaat terhadap pihak-pihak yang terkait?

**b. Berkenaan dengan pembahasan pengambilan keputusan**

- 1) Selama berapa kali adanya pembahasan mengenai pengambilan keputusan?
- 2) Bagaimana sistematika dalam pembahasan mengenai pengambilan keputusan?
- 3) Apakah dalam pelaksanaan pembahasan pengambilan keputusan, kepala sekolah, guru dan komite selalu diberi kesempatan untuk memberikan pendapat dalam pembahasan tersebut?
- 4) Apakah dalam pembahasan pengambilan keputusan, terdapat saran dan masukan dari pihak-pihak yang terlibat dalam pelaksanaan pembahasan tersebut?

**c. Berkenaan dengan pengambilan pengambilan keputusan**

- 1) Ketika seluruh proses dari penyusunan dan pembahasan, apakah pengambilan pengambilan keputusan sesuai dengan hasil proses tersebut?
- 2) Apakah pengambilan pengambilan keputusan hanya berfokus pada satu individu atau sesuai dengan kesepakatan bersama?
- 3) Bagaimana cara menyesuaikan dalam pengambilan pengambilan keputusan ketika terdapat saran dan masukan mengenai pengambilan keputusan tersebut?

**2. Implementasi Pengambilan keputusan Pimpinan Yayasan dalam Meningkatkan Mutu Pengelolaan**

**a. Berkenaan dengan strategi**

- 1) Ketika menerapkan pengambilan keputusan, apakah ada terdapat strategi yang digunakan?
- 2) Strategi apa yang digunakan dalam pengambilan keputusan yang akan diterapkan?
- 3) Apakah strategi yang digunakan, dapat memberikan kemudahan dalam penerapan pengambilan keputusan?



**b. Berkenaan dengan kompetensi**

- 1) Apakah dalam pengambilan keputusan yang diterapkan dalam prosesnya sesuai dengan kompetensi?
- 2) Dalam implementasi pengambilan keputusan, apakah seluruh pihak yang terkait memiliki kompetensi yang sesuai terutama dalam pengelolaan?
- 3) Apakah kompetensi pihak-pihak sudah mendukung dalam proses pengelolaan dan penerapan pengambilan keputusan ?

**c. Berkenaan dengan persiapan SDM**

- 1) Dalam menerapkan suatu pengambilan keputusan, terutama ketika pengambilan keputusan dalam mutu pengelolaan, apakah telah ada persiapan yang bersifat teknis sebelum menerapkannya, yakni terkait dengan SDM ?
- 2) Persiapan apa saja terkait dengan SDM dalam pengelolaan SMA Bustanul Ulum?
- 3) Apakah SDM dilembaga dirasa siap dalam menerima dan menerpakan pengambilan keputusan yang telah disepakati, dengan tujuan meningkatkan mutu pengelolaan?
- 4) Apakah dengan SDM yang mendukung dapat menentukan keberhasilan pengambilan keputusan?

**d. Berkenaan dengan Nilai/Komitmen**

- 1) Atas dasar apa adanya pembuatan pengambilan keputusan mengenai pengeloaan di SMA Bustanul Ulum?
- 2) Apakah terdapat unsur pribadi dalam membuat pengambilan keputusan?
- 3) Apakah ketika pengambilan keputusan telah diterapkan, merupakan peraturan baru bagi pihak sekolah dan lembaga?
- 4) Apakah ada tanggung jawab mengenai pengambilan keputusan yang diterapkan?
- 5) Pihak-pihak mana saja yang akan bertanggung jawab mengenai pengambilan keputusan tersebut?
- 6) Apakah program memberikan dampak kepada kelompok non-sasaran? Apa jenis dampaknya?

- 7) Apa dampaknya baik yang diharapkan maupun yang tidak diharapkan, terhadap masyarakat?
- 8) Ketika tindakan program dilakukan dan dampaknya diterima oleh masyarakat?

### **3. Evaluasi Pengambilan keputusan Pimpinan Yayasan dalam Meningkatkan Mutu Pengelolaan**

#### **a. Berkenaan dengan proses standar evaluasi**

- 1) Apakah terdapat evaluasi setelah merumuskan dan menerapkan pengambilan keputusan?
- 2) Apakah ada batasan waktu dalam melakukan evaluasi?
- 3) Dalam kurun waktu berapa kali pelaksanaan evaluasi dilakukan?
- 4) Apakah evaluasi yang dilakukan secara keseluruhan atau ketika terdapat kekurangan dalam pengambilan keputusan?
- 5) Apakah terdapat standar dalam melakukan evaluasi?
- 6) Seperti apa standar evaluasi yang digunakan?
- 7) Apakah dalam melaksanakan evaluasi akan dipertimbangkan secara bersama?
- 8) Apakah setelah dievaluasi dan terdapat kekurangan , akan ada alternatif pengambilan keputusan baru?

#### **b. Berkenaan dengan pengukuran evaluasi**

- 1) Standar apa saja dalam melihat tingkat keberhasilan dalam penerapan pengambilan keputusan?
- 2) Standar apa saja dalam melihat tingkat keberhasilan dalam penerapan pengambilan keputusan?
- 3) Sebarapa jauh pengambilan keputusan yang diterapkan terealisasi?
- 4) Apakah terdapat rekomendasi baru mengenai pengambilan keputusan kedepannya?

#### **c. Berkenaan dengan tingkat kesenjangan**

- 1) Apakah terdapat kesenjangan mengenai penerapan pengambilan keputusan terhadap lembaga dan sekolah dan masyarakat?

- 2) Ketika penerapan pengambilan keputusan telah direalisasikan, apakah ada jarak kesenjangan waktu, ekonomi dan sistem dalam penerapannya?
- 3) Apakah pihak-pihak lembaga siap ketika menerapkan pengambilan keputusan mengenai pengelolaan?
- 4) Ketika adanya kekurangan dalam pengambilan keputusan dan perubahan modernisasi serta kebutuhan yang semakin meningkat, apakah akan memperbaharui kembali pengambilan keputusan tersebut?
- 5) Jika ada kebutuhan baru dari para pihak-pihak terkait mengenai standar mutu pengelolaan, akan dipertimbangkan dan dijadikan bahan untuk evaluasi serta akan merealisasikannya?

## **B. WAWANCARA DENGAN KEPALA SEKOLAH**

1. Seperti apa pengambilan keputusan dari pimpinan yayasan mengenai pengelolaan di SMA Bustanul Ulum Mlokorejo ?
2. Apakah pengambilan keputusan dari pimpinan yayasan merupakan pengambilan keputusan yang bersifat otoriter atau sepenuhnya adalah hak pimpinan yayasan dalam kata lain tidak adanya sistem musyawarah bersama pihak sekolah ?
3. Apakah pengambilan keputusan tersebut telah mengarah terhadap pengelolaan di SMA Bustanul Ulum Mlokorejo ?
4. Apakah terdapat keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan baik dari pihak-pihak sekolah serta komite sekolah ?
5. Apakah pengambilan keputusan tersebut sesuai dengan kebutuhan sekolah ?
6. Apakah pengambilan keputusan dari pimpinan yayasan memberikan dampak dalam perubahan dan peningkatan pengelolaan di SMA Bustanul Ulum ?
7. Apakah terdapat saran-saran dari pihak sekolah mengenai pengambilan keputusan dari pimpinan yayasan ?

8. Apakah terdapat strategi dalam menerapkan pengambilan keputusan oleh pimpinan yayasan ?
9. Seperti apa strategi tersebut ?
10. Berkenaan dengan kompetensi, apakah dalam mengelola SMA Bustanul Ulum telah sesuai dengan kompetensi setiap SDM baik dari tenaga pendidik dan kependidikan ?
11. Apakah SDM di SMA Bustanul Ulum telah sesuai dengan kriteria dalam menentukan keberhasilan pengambilan keputusan ?
12. Ketika penerapan pengambilan keputusan merupakan peraturan baru bagi sekolah ?
13. Ketika terdapat kebutuhan baru, apakah pihak sekolah akan mengusulkan kembali kendala-kendala yang dihadapi sebagai bahan evaluasi dari pengambilan keputusan
14. Apakah akan diadakan evaluasi ketika terdapat beberapa kekurangan mengenai pengambilan keputusan yang diterapkan ?
15. Kendala seperti apa yang sering dijumpai ketika pengambilan keputusan yang telah diterapkan ?



## PEDOMAN OBSERVASI

### **A. Proses Desain**

1. Pelaksanaan rapat yayasan dan pihak sekolah
2. Sistematika penyusunan
3. Sistem pelaksanaan
4. Sistematika pembahasan
5. Proses pembahasan
6. Keterlibatan pihak-pihak terkait
7. Antusias pihak-pihak terkait
8. Proses pengambilan keputusan
9. Hasil pengambilan keputusan

### **B. Implementasi Pengambilan keputusan**

1. Kinerja dan persiapan SDM
2. Hasil dari pengambilan keputusan dalam konteks pengelolaan

### **C. Evaluasi Pengambilan keputusan**

1. Rapat lanjutan evaluasi
2. Jangka waktu pelaksanaan evaluasi

IAIN JEMBER

## PEDOMAN DOKUMENTASI

### **A. Proses Desain Pengambilan keputusan**

1. Dokumen Pengambilan keputusan
2. Laporan Pengambilan keputusan
3. Proses Pelaksanaan

### **B. Implementasi Pengambilan keputusan**

1. Hasil dan dampak pengambilan keputusan

### **C. Evaluasi Pengambilan keputusan**

1. Jadwal pelaksanaan rapat evaluasi
2. Laporan pelaksanaan evaluasi





8	Agustus	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rapat kebijakan yayasan terkait kegiatan Agustusan</li> <li>2. Rapat / Kegiatan Belajar Bersama seluruh dewan ustadz / guru Madin – SMP &amp; SMA</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seluruh Waka Kesiswaan dan Pembina OSIS</li> <li>2. Seluruh Kepala Sekolah dan Dewan Guru</li> </ol>
9	September	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rapat Penerbitan SK GTY Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan</li> <li>2. Rapat / Kegiatan Belajar Bersama seluruh dewan ustadz / guru Madin – SMP &amp; SMA</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sekretaris Yayasan dan Staff</li> <li>2. Seluruh Kepala Sekolah dan Dewan Guru</li> </ol>
10	Oktober	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rapat Rencana Kegiatan Hari Santri Nasional</li> <li>2. Rapat / Kegiatan Belajar Bersama seluruh dewan ustadz / guru Madin – SMP &amp; SMA</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seluruh Pengurus Pesantren dan Asatidz</li> <li>2. Seluruh Kepala Sekolah dan Dewan Guru</li> </ol>
11	Nopember	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rapat Pengadaan Workshop peningkatan mutu dan kualitas tenaga pendidik dan kependidikan.</li> <li>2. Rapat / Kegiatan Belajar Bersama seluruh dewan ustadz / guru Madin – SMP &amp; SMA</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seluruh Kepala Lembaga dan Waka Kurikulum</li> <li>2. Seluruh Kepala Sekolah dan Dewan Guru</li> </ol>
12	Desember	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rapat Laporan Pertanggung Jawaban Kepala Lembaga</li> <li>2. Rapat / Kegiatan Belajar Bersama seluruh dewan ustadz / guru Madin – SMP &amp; SMA</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seluruh Kepala Sekolah</li> <li>2. Seluruh Kepala Sekolah dan Dewan Guru</li> </ol>

Ditetapkan : di Mlokorejo  
 Pada Tanggal : 02 Januari 2018

Ketua Yayasan

**KH. ROBITUL FIRDAUS, S.H.I., M.S.I., Ph.D**

**IAIN JEMBER**



**JADWAL PROGRAM KERJA TAHUN 2017/2018**  
**PENGURUS YAYASAN WAKAF SOSIAL PENDIDIKAN ISLAM MLOKOREJO**  
**PERIODE 2015-2020**

<b>BIDANG</b>	<b>NAMA KEGIATAN</b>	<b>SASARAN</b>	<b>WAKTU PELAKSANAAN (MINGGU/BULAN/TAHUN)</b>	<b>PENANGGUNG JAWAB</b>
<b>Kesekretariatan</b>	Melengkapi ATK sekretariat	Kantor sekretariat	IV/08 – II/09/2015	Sekretaris I
	Mengatur administrasi surat menyurat	Organisasi Yayasan	Selama 1 tahun	sda
	Mengatur administrasi buku rapat	sda	Sda	Sda
	Mengatur administrasi buku tamu	sda	Sda	Sda
	Mengatur jadwal kegiatan eksternal ketua yayasan	RA/TK/MI/SMP/SMA/MADIN	Okt 15, Feb 16	Sda
	Mempersiapkan Surat Keputusan	Semua Organisasi yayasan	Agustus – September	sda
	Mempersiapkan peraturan Yayasan	Sda	Selama 1 tahun	sda
	Membuat jadwal pelayanan kantor	Semua Organisasi yayasan	Sda	sda
<b>Wakaf</b>	Menginventarisasi aset wakaf	Seluruh aset wakaf yayasan (wilayah Jember)	September – Oktober	Ali Hasan, Ikhwan M, Lutfi H
	Melakukan pengembangan dan perbaikan sarpras	Seluruh Lembaga Pendidikan S3	Selama 1 tahun	Ikhwan
<b>Sosial</b>	Menyelenggarakan acara	Alumni, Wali Santri &	Januari	KH. Hasan Baisuni

	keagamaan ( <i>haul</i> )	Simpatisan		
	Mengkoordinir kegiatan KBIH	Calon Jamaah Haji & Umroh	Agustus – Oktober Februari – Mei	H. A. Taufiq
	BU Goes Green	Lemb. Pendidikan Umum	Ferbruari - Maret	Muhyi
	Merancang event bersama (ziarah religi,	Pegawai, alumni, wali murid & masyarakat	Februari - Maret	Ali Wafa
	Menjalankan tugas <i>Public Relation</i>			
<b>Pendidikan</b>	Menyusun kalender pendidikan Yayasan (bersama)	MIBU 01, SMP, SMA, MADIN	September	Abdul Karim
	Menyusun Peraturan Kepegawaian	Seluruh Lembaga	September	A. Junaidi Efendi
	Melakukan audit kegiatan dan keuangan pada lembaga pendidikan	MIBU 01, SMP, SMA, MADIN	Desember	H. Budi
	Mengadakan pelatihan pegawai	Seluruh Lembaga	Januari	B. Nonik
	Melakukan seleksi pegawai baru	MIBU 01, SMP, SMA, MADIN	Mei - Juni	A. Junaidi Efendi & Abdul Karim
	Verifikasi berkas penerbitan Nomor Pokok Pegawai (NPP)	RA, MIBU 01, SMP, SMA, MADIN	September – Januari	Ali Wafa & Imam Bukari
<b>Ketua Yayasan</b>	Mengkoordinir program tiap-tiap bidang	Wakaf, Sosial dan Pendidikan	Triwulan	
	Kunjungan lapangan pada lembaga-lembaga pendidikan	Tingkat Lembaga S1, S2 dan S3	Semester Ganjil dan Genap	
	Mengupayakan dana pengembangan yayasan	Pemerintah dan Sosial Masyarakat	Januari – Desember	

	Mengeluarkan SK dan peraturan Yayasan	Seluruh Tenaga Pendidik	Januari / Juli	
	Mengupayakan pembentukan lembaga pendidikan tinggi	Dilingkungan PPBU Mlokorejo	Akhir Tahun	
<b>Bendahara</b>	Menyimpan dan mendistribusikan dana Yayasan		Selama 1 tahun	
	Membuat pembukuan keuangan		Awal tahun	
	Membuat laporan keuangan tahunan		Per tahun	

Ditetapkan : di Mlokorejo  
 Pada Tanggal : 02 Januari 2018

Ketua Yayasan

**KH. ROBITUL FIRDAUS, S.H.I., M.S.I., Ph.D**



# YAYASAN WAKAF SOSIAL PENDIDIKAN ISLAM MLOKOREJO – JEMBER

Akte Notaris : Achmad Muthar, SH Nomor : 102  
SK. MENKUMHAM : Nomor AHU-0006338-AH.01.04. Tahun 2015

Sekretariat : Jln. KH. Abdullah Yaqien, No. 1-5, PP. Bustanul Ulum Mlokorejo Puger Jember 68164, 0336 721 444

## SURAT KEPUTUSAN YAYASAN WAKAF SOSIAL PENDIDIKAN ISLAM (YWSPI) MLOKOREJO Nomor : 01/SKPB/YWSPI/D-7/VII/2015

### Tentang Pengangkatan Pengurus Harian Yayasan Wakaf Sosial Pendidikan Islam (YWSPI)

- Menimbang :**
1. Bahwa untuk memperlancar pencapaian Visi dan Misi Yayasan sebagaimana tertuang pada Muqaddimah Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga diperlukan Kepengurusan yang solid.
  2. Pentingnya Susunan Pengurus Harian untuk membantu Kinerja Pengurus Inti dan memperlancar pelaksanaan kegiatan yayasan sebagaimana diatur dalam pasal 1 sampai dengan pasal 3 Anggaran Rumah Tangga Yayasan.
  3. Bahwa untuk keperluan di maksud perlu diterbitkan Surat Keputusan.
- Memperhatikan :**
1. Undang-undang nomor 16 tahun 2008 dan undang-undang nomor 28 tahun 2008 tentang perubahan atas undang-undang nomor 16 tahun 2001 tentang yayasan.
  2. Peraturan Pemerintah nomor 63 tahun 2008 tentang Pelaksanaan Undang-undang tentang Yayasan.
  3. Anggaran Dasar Yayasan Wakaf Sosial Pendidikan Islam (YWSPI) Mlokorejo dengan Akta Notaris nomor 102 tanggal 28 April 2015.
  4. Surat Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia (MENKUMHAM) nomor AHU-0006338.AH.01.04 tahun 2015, tentang Pengesahan Pendirian Badan Hukum YWSPI Mlokorejo
  5. Hasil Rapat Pembina dalam rangka penyusunan struktur organisasi pengurus secara lengkap pada tanggal 10 Juli 2015.
- Memutuskan dan Menetapkan :**
- Pertama :** Susunan Pengurus Harian Yayasan Wakaf Sosial Pendidikan Islam (YWSPI) Mlokorejo Masa Bhakti : 2015-2020 sebagaimana terlampir.
- Kedua :** Pengurus Harian Yayasan bertanggung jawab untuk mengelola, meningkatkan dan mengembangkan yayasan secara profesional untuk mencapai tujuan yayasan sebagaimana tertuang dalam anggaran dasar dan anggaran rumah tangga serta melaporkan kegiatan / perkembangannya kepada dewan pembina pada setiap akhir tahun anggaran.
- Ketiga :** Surat Keputusan ini mulai berlaku sejak tanggal ditetapkan dan apabila dikemudian hari terdapat kekeliruan dalam keputusan ini, akan diadakan perbaikan sebagaimana mestinya.

Ditetapkan : di Mlokorejo  
Tanggal : 27 Juli 2015

Ketua Dewan Pembina,

IAIN JEMBER

KH. SYAMSUL ARIFIN ABDULLAH



# YAYASAN WAKAF SOSIAL PENDIDIKAN ISLAM MLOKOREJO – JEMBER

Akte Notaris : Achmad Muthar, SH Nomor : 102  
SK. MENKUMHAM : Nomor AHU-0006338-AH.01.04. Tahun 2015

Sekretariat : Jln. KH. Abdullah Yaqien, No. 1-5, PP. Bustanul Ulum Mlokorejo Puger Jember 68164, 0336 721 444

Lampiran 1 :

## SUSUNAN PENGURUS HARIAN YAYASAN WAKAF SOSIAL PENDIDIKAN ISLAM (YWSPDI) MLOKOREJO PUGER JEMBER MASA KHIDMAT : 2015-2020

**Pengawas** : H. Abdullah Hanani, M.Hum  
**Ketua Umum** : H. Robithul Firdaus, S.H.I.,M.S.I  
**Ketua 1** : H. Abdul Mughits Abdullah  
**Sekretaris Umum** : Ny. Hj. Sulthonah, S.Pd.I  
**Sekretaris 1** : Syafiudin, S.Pd.I  
**Bendahara Umum** : Ny. Hj. Karimah Aschal  
**Bendahara 1** : Imroatus Sholihah, S.Pd

### 1. BIDANG WAKAF

**KETUA** :  
1. Ali Hasan  
**ANGGOTA** :  
1. H. Abdul Jalil  
2. H. Abdul Bahar  
3. Musfa'i  
4. Ikhwan Mujib Mukhdlar, S.Pd  
5. Ahmad Luthfi, S.Pd.I

### 2. BIDANG SOSIAL

**KETUA** :  
1. Misbahul Munir  
**ANGGOTA** :  
1. KH. Hasan Baisuni  
2. H. Ach. Taufiqullah  
3. Saiful Muslim  
4. Muhyiddin, S.Hum  
5. Imam Bukhori

### 3. BIDANG PENDIDIKAN

**KETUA** :  
1. H. Budianto, M.Pd  
**ANGGOTA** :  
1. Ahmad Junaedi Efendi, M.Pd.I  
2. Abdul Karim, S.Ag.,M.Pd  
3. Ali Wafa, S.Pd.I  
4. Junaidi Abdullah, S.Pd.I  
5. Nonik Purwati, S.Pd

## LAMPIRAN DOKUMENTASI WAWANCARA



WAWANCARA DENGAN PIMPINAN YAYASAN



WAWANCARA DENGAN KEPALA SEKOLAH



## LAMPIRAN DOKUMENTASI KEGIATAN



**PROGRAM BELAJAR BERSAMA**

Program belajar bersama merupakan salah satu program dari keputusan yayasan setelah dilakukan musyawarah bersama



**SOSIALISASI PROGRAM**

Sosialisasi program setelah dilakukannya pengambilan keputusan dari pimpinan



### RAPAT PROGRAM PIMPINAN YAYASAN BESERTA TIM

Pelaksanaan rapat dalam pembuatan program yang telah diputuskan oleh pimpinan yayasan

# IAIN JEMBER



## RIWAYAT HIDUP



### DATA PRIBADI

Nama : Syarif Ali Al Qadrie  
Tempat, Tanggal Lahir : Surabaya, 20 Juni 1993  
Jenis Kelamin : Laki-laki

### DATA PENDIDIKAN

SD/MI : SDN 22 Pontianak Timur (2000)  
SMP/MTs : SMPI Harunyah Pontianak (2008)  
SMA/MA : SMA Mujahidin Pontianak (2011)  
Perguruan Tinggi : IAIN Pontianak (2015)

### PENGALAMAN ORGANISASI

LDK (Lembaga Dakwah Kampus) Matimsya IAIN Pontianak  
Kabid. Pendidikan FOKMA (Forum Komunikasi Mahasiswa) Kal-Bar

# IAIN JEMBER