

**PENGAMBILAN KEPUTUSAN PEMIMPIN
DALAM PERSPEKTIF AL-QUR'AN
(Kajian Surat Ali Imran Ayat 159 dan Surat An Naml Ayat 32)**

SKRIPSI



Oleh:

**DHAWIYUL MIYAH
NIM. T20173076**

IAIN JEMBER

**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER
FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN
MARET 2021**

**PENGAMBILAN KEPUTUSAN PEMIMPIN
DALAM PERSPEKTIF AL-QUR'AN
(Kajian Surat Ali Imran Ayat 159 dan Surat An Naml Ayat 32)**

SKRIPSI

Diajukan kepada Institut Agama Islam Negeri Jember
untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh
gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd.)
Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam



Oleh:

**DHAWIYUL MIYAH
NIM. T20173076**

IAIN JEMBER

**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER
FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN
MARET 2021**

**PENGAMBILAN KEPUTUSAN PEMIMPIN
DALAM PERSPEKTIF AL-QUR'AN
(Kajian Surat Ali Imran Ayat 159 dan Surat An Naml Ayat 32)**

SKRIPSI

Diajukan kepada Institut Agama Islam Negeri Jember
Untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh
gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd.)
Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

Oleh:

**Dhawiyul Miyah
NIM. T20173076**

Telah disetujui oleh
Dosen Pembimbing


Prof. Dr. H. Abd. Muis, M.M.
NIP. 195504051986031003

**PENGAMBILAN KEPUTUSAN PEMIMPIN
DALAM PERSPEKTIF AL-QUR'AN
(Kajian Surat Ali Imran Ayat 159 dan Surat An Naml Ayat 32)**

SKRIPSI

telah diuji dan diterima untuk memenuhi salah satu persyaratan
memperoleh gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd.)
Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Program Studi Pendidikan Agama Islam

Hari : Kamis

Tanggal : 25 Maret 2021

Tim Penguji

Ketua

Nuruddin, M.Pd.I
NIP. 197903042007101002

Sekretaris

Rofiq Hidayat, M.Pd.
NIP. 198804042018011001

Anggota:

1. Dr. H. Sofyan Tsauri, M.M.
2. Prof. Dr. H. Abd. Muis, M.M.

Menyetujui

De... Tarbiyah dan Ilmu Keguruan



Dr. H. Husni'ah, M.Pd.I
NIP. 19640511199903 2 001

MOTTO

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ

قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ۝١

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 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.” (Q.S Al-Baqarah:30)

IAIN JEMBER

¹ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya* (Surabaya: Mekar Surabaya, 2004), 6.

PERSEMBAHAN

Dengan kerendahan hati, skripsi ini saya persembahkan kepada:

Ayah dan Ibu: Muhammad Sulifa dan Sriwahyuni

Yang senantiasa dengan sabar mendidik dan mendo'akan ananda agar menjadi insan yang bertaqwa, beriman, berakhlaqul karimah, serta berguna bagi Nusa dan Bangsa.

Dan kepada sosok yang paling spesial, sang motivator hidup, saudara sekaligus sahabat saya Kharomatus Salafiya yang selalu menemani dengan iringan do'a dan banyak memberi saya semangat.

Dan kepada adik kecil ku tercinta Qolbiya Ihsani.

Dan kepada seluruh guru yang pernah mengajar dan mendidik saya sehingga saya bisa menjadi pribadi yang lebih baik.

IAIN JEMBER

ABSTRAK

Dhawiyul Miyah, 2021: *Pengambilan Keputusan Pemimpin dalam Perspektif Al-Qur'an (Kajian Surat Ali Imran Ayat 159 dan Surat An Naml Ayat 32)*.

Kata kunci: Pengambilan Keputusan, Perspektif Al-Qur'an

Pengambilan keputusan (*decision making*) merupakan suatu hal yang sangat penting bagi individu maupun organisasi. Pengambil keputusan (*decision making*) merupakan salah satu peranan yang harus dimainkan setiap *leader* atau pemimpin karena pengambilan keputusan (*decision making*) adalah bagian kunci kegiatan pemimpin. Meski begitu, mengambil keputusan terkadang mudah tetapi lebih sering sulit sekali. Didalam Islam pengambilan keputusan sudah diterapkan sejak zaman Nabi. Sebagaimana yang terdapat dalam Al-Qur'an surat Ali Imran ayat 159 dan surat An Naml ayat 32.

Fokus kajian dalam penelitian ini diuraikan menjadi dua fokus kajian yaitu: (1) Bagaimana model pengambilan keputusan seorang pemimpin dalam surat Ali Imran ayat 159, dan (2) Bagaimana penerapan pengambilan keputusan seorang pemimpin dalam surat An Naml ayat 32.

Tujuan penelitian dalam penelitian ini dijabarkan menjadi dua tujuan yaitu: (1) Untuk mendeskripsikan model pengambilan keputusan seorang pemimpin dalam surat Ali Imran ayat 159, dan (2) Untuk mendeskripsikan penerapan pengambilan keputusan seorang pemimpin dalam surat An Naml ayat 32.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan jenis penelitian *library research*. Dalam rangka memperoleh data yang dibutuhkan, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data melalui dokumentasi atau *study dokument*. Peneliti menganalisis data dengan *content analysis* dan memvalidasi data dengan teknik triangulasi sumber.

Penelitian ini memperoleh kesimpulan (1) model pengambilan keputusan pemimpin yang dikemukakan di dalam surat Ali Imran ayat 159 ini ialah ialah pengambilan keputusan dengan melalui jalan musyawarah. Di mana Allah Swt menyarankan kepada Nabi Muhammad untuk melakukan musyawarah bersama sahabatnya dalam mengambil sebuah keputusan. Dalam ayat ini juga mengandung 5 sikap yang perlu dimiliki ketika melakukan musyawarah diantaranya a) lemah lembut, b) memberi maaf, c) memohon ampun, d) membulatkan tekad, e) bertawakkal kepada Allah Swt; (2) Penerapan pengambilan keputusan pemimpin dalam surat An Naml ayat 32 yang diterapkan oleh Ratu Saba' juga dilakukan melalui musyawarah. Hal ini dilakukan oleh Ratu Saba' dengan mengumpulkan pejabat kerajaannya dan kemudian meminta pendapat mereka melalui sebuah perundingan, sehingga menghasilkan sebuah keputusan bulat yang diambil oleh Ratu Saba' berdasarkan sikapnya yang lemah lembut terhadap mereka dengan memberikan alasan yang kuat terhadap keputusan yang diambilnya.

KATA PENGANTAR



Alhamdulillah 'alamin, Segala puji hanya kepada Allah SWT. Tuhan semesta yang Maha Agung dan Maha Sempurna. Shalawat semoga senantiasa menjadi salam penghargaan bagi manusia pilihan, yang terpancar menyeruak gulita sehingga terbentang jelas titian menuju keselamatan, Muhammad SAW.

Untaian syukur tiada henti senantiasa penulis lantunkan kepada Allah SWT, yang telah memberikan taufiq dan hidayah-Nya sehingga penulis mampu menyelesaikan tugas akhir perkuliahan sebagai syarat di Institut Agama Islam Negeri Jember dalam mencapai gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd.) Dalam penyusunan skripsi ini, penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini dapat terselesaikan atas bantuan dari banyak pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dan memberikan motivasi maupun dorongan materil. Ucapan terima kasih khususnya penulis sampaikan kepada:

1. Prof. Dr. H. Babun Suharto, S.E., M.M., selaku Rektor Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember yang telah memberikan ijin dan rasilitas terhadap kelangsungan penulisan skripsi ini.
2. Dr. Hj. Mukni'ah, M.Pd.I., selaku Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Jember yang telah memberikan arahan, bimbingan dan motivasi kepada penulis dalam merampung studi ini.

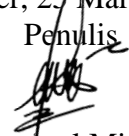
3. Nuruddin M, Pd, I., selaku Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam yang telah memberikan arahan, bimbingan, dan motivasi kepada penulis dalam merampung studi ini.
4. Abdul Mu'is, S.Ag., M.Si., selaku Kepala Perpustakaan Institut Agama Islam Negeri Jember yang telah memberikan segala perhatiannya terhadap kelangsungan dan kemajuan perpustakaan lembaga ini.
5. Prof. Dr. H. Abd. Muis, M.M., selaku dosen pembimbing dalam penyusunan skripsi ini. Terima kasih atas keikhlasan dan kesabaran dalam memberikan semangat dan bimbingan kepada penulis.
6. Drs. H. D. Fajar Ahwa, M.Pd.I. selaku dosen pembimbing akademi (DPA) yang telah memberikan kritik dan sarannya mengenai dari judul penelitian ini.
7. Seluruh dosen dan karyawan IAIN Jember yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang dengan sepenuh hati telah membantu penulis selama masa perkuliahan kepada kami mahasiswa IAIN Jember.

Semoga kepada pihak terkait yang telah memberikan ilmu kepada penulis baik berupa materi maupun non materi semoga semuanya mendapat balasan dan rizki yang barokah dari Allah Swt Amin.

Kritik dan saran penulis harapkan dari semua pihak dan penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi para pecinta ilmu, karena pecinta ilmu adalah pewaris peradaban masa depan. *Amin ya Robbal 'Alamin!*

Jember, 25 Maret 2021

Penulis


Dhawiyul Miyah
NIM: T20173076

DAFTAR ISI

	Hal.
HALAMAN SAMPUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
MOTTO	iv
PERSEMBAHAN	v
ABSTRAK	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Fokus Kajian	18
C. Tujuan Penelitian	19
D. Manfaat Penelitian	19
E. Definisi Istilah	21
F. Sistematika Pembahasan	21
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
A. Penelitian Terdahulu	24
B. Kajian Teori	30
1. Definisi Pengambilan Keputusan	30
2. Jenis-Jenis Pengambilan Keputusan	35
3. Metode dan Teknik Pengambilan Keputusan	44
4. Proses Pengambilan Keputusan	47
5. Keterlibatan Bawahan dalam Membuat Keputusan	52
6. Teknik Pengambilan Keputusan dalam Perspektif Al-Qur'an ..	54
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	59

B. Sumber Data.....	60
C. Metode Pengumpulan Data.....	61
D. Metode Analisis Data.....	62
E. Keabsahan Data.....	64

BAB IV PEMBAHASAN

A. Pembahasan Fokus Kajian Kesatu.....	65
B. Pembahasan Fokus Kajian Kedua.....	83

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan.....	93
B. Saran.....	94

DAFTAR PUSTAKA.....	96
----------------------------	-----------

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Matrik Penelitian	
Lampiran 2 : Surat Pernyataan Keaslian Tulisan	
Lampiran 3 : Biodata Penulis	

IAIN JEMBER

DAFTAR TABEL

No	Uraian	Hal.
2.1	Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian yang Dilakukan Saat Ini	32
2.2	Perbedaan Keputusan Terprogram dan Tidak Terprogram	45



BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Setiap perjalanan hidup seseorang pasti mengenal yang namanya masalah. Masalah kehidupan selalu saja menjadi perbincangan hangat bagi setiap orang. Sepanjang perjalanan hidup dari dulu hingga sekarang, masih belum ada sejarahnya seseorang yang benar-benar terlepas dari yang namanya masalah. Masalah pasti akan selalu terjadi pada setiap orang disaat mereka mulai melakukan suatu hal. Mulai dari hal kecil apalagi hal besar yang kerap terdatangi masalah. Masalah juga bisa datang pada mereka yang hanya diam saja, karena masalah bisa saja datang tanpa di harapkan bahkan jika mereka telah berhati-hati sekalipun. Oleh karena itu tidak mengherankan lagi bagi mereka yang selalu melangkah menuju kesuksesannya kerap didatangi banyak masalah. Bahkan bukan hanya itu, bagi mereka yang tetap diam di tempat dan tidak mau melangkah untuk mencapai kesuksesannya, mereka juga sedang bermasalah.

Masalah seringkali menuntut seseorang agar bisa menyelesaikannya. Hasilnya tergantung dari bagaimana cara mereka menyelesaikannya. Masalah yang tidak terselesaikan maka bisa menjadi masalah dikemudian hari. Pada hakikatnya tidak ada masalah yang tidak dapat diselesaikan karena Tuhan menciptakan penyakit pasti beserta obatnya, intinya Tuhan menciptakan masalah dalam kehidupan manusia

pasti di sertai dengan solusinya, hanya saja solusi itu mungkin belum di temukan.

Apabila kita berbicara tentang dunia pendidikan yang merupakan pokok penting dalam peradaban manusia, setiap lingkup lembaga pendidikan yang didirikan juga pasti berawal dari masalah. Masalah tersebut bisa membuat lembaga pendidikan semakin maju dan bisa juga malah semakin buruk. Tergantung apakah mereka bisa memecahkan masalah tersebut atau tidak. Ada beberapa masalah yang benar-benar diperlukanlah solusi yang tepat dalam mengatasinya. Dari sini pihak lembaga pendidikan harus mencari solusi atau alternatif terbaik. Setelah solusi dan alternatif-alternatif tersebut telah ditemukan maka di perlukan sebuah pengambilan keputusan (*decision making*). Sebab akan menjadi percuma apabila kita telah menemukan banyaknya alternatif dan solusi dalam menangani hal tersebut namun tidak dapat menentukan keputusan apa yang harus di ambil. Maka masalah yang seharusnya di tuntaskan itu akan terbengkalai begitu saja. Oleh karenanya pihak lembaga juga harus mengambil sebuah keputusan yang berkaitan dengan langkah apa yang seharusnya dilakukan agar lembaga tersebut dapat terus berjalan seperti yang diinginkan dan bisa mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

Pengambilan keputusan merupakan aktifitas yang meluas dan mendasar bagi perilaku manusia dan organisasi. Pengambilan keputusan

menyangkut tiga komponen, yaitu (1) keputusan itu sendiri, (2) orang yang mengambil keputusan, dan (3) proses pengambilan keputusan.²

Pengambilan keputusan (*decision making*) merupakan suatu hal yang sangat penting bagi individu maupun organisasi. Mengambil keputusan terkadang mudah tetapi lebih sering sulit sekali. Kemudahan atau kesulitan mengambil keputusan tergantung pada banyaknya alternatif yang tersedia. Semakin banyak alternatif yang tersedia, kita akan semakin sulit dalam mengambil keputusan. Sekalipun keputusan yang diambil memiliki tingkat yang berbeda-beda seperti halnya ada keputusan yang tidak terlalu berpengaruh terhadap organisasi, akan tetapi ada juga keputusan yang dapat menentukan kelangsungan hidup organisasi,³ seperti halnya keputusan yang harus diambil dalam mengatasi masalah di atas. Kualitas keputusan-keputusan yang diambil ini akan menentukan efektifitas rencana yang disusun⁴.

Pengambil keputusan (*decision making*) serta pemecahan masalah merupakan salah satu peranan yang harus dimainkan setiap *leader* atau pemimpin karena pengambilan keputusan (*decision making*) adalah bagian kunci kegiatan pemimpin. Pemimpin juga termasuk sosok yang sangat penting yang merupakan jiwa atau pusat syaraf bagi organisasi sebagai pengambil keputusan.⁵

² Saludin Muis, *Pemikiran Teori Organisasi & Manajemen* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2007), 82.

³ Amirullah, *Pengantar Manajemen* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015), 99.

⁴ Hani Handako, *Manajemen Edisi Ke 2* (Yogyakarta: Bpfe Yogyakarta, 2008), 129.

⁵ Muis, *Pemikiran Teori*, 73.

Undang-Undang RI No 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan pasal 7 ayat (2) huruf a menyatakan bahwa pejabat pemerintah memiliki kewajiban membuat keputusan dan/ atau tindakan sesuai dengan kewenangannya. Kemudian dilanjutkan pada pernyataan yang terdapat pada huruf f yaitu pejabat pemerintah memiliki kewajiban memberikan kesempatan kepada warga masyarakat (seseorang atau badan hukum perdata yang terkait dengan Keputusan) untuk di dengar pendapatnya sebelum membuat keputusan.⁶ Disini pejabat pemerintah adalah sebagai seorang pemimpin. Namun hal ini bukan hanya harus di lakukan oleh pejabat pemerintah saja. Akan lebih baik jika di terapkan oleh seluruh pemimpin dalam mengambil setiap keputusan. Kewajiban pemimpin dalam mengambil keputusan ini seperti halnya pada era pandemi covid-19, yang mana seorang pemimpin benar-benar mempunyai peran yang besar dalam mengambil keputusan, begitu pula pemimpin pendidikan agar tetap bisa memberikan pelayanan yang baik terhadap peserta didik.

Tugas pemimpin dalam hal ini adalah menentukan apa yang harus dilakukan, sekalipun terdapat ketidak pastian, keanekaragaman, dan banyaknya informasi yang relevan. Begitu pula sangat jarang masalah dapat dipecahkan sekaligus dan untuk selamanya. Oleh karena itu sangat penting bagi tugas pemimpin untuk menindak lanjuti dengan penyesuaian

⁶ Sekretariat Republik Indonesia, Undang-Undang RI No. 30 Tahun 2014 Tentang Administrasi Pemerintahan.

dan keputusan-keputusan yang perlu diambil. ⁷ Pengambilan keputusan juga tidak boleh asal diputuskan begitu saja, karena apabila salah dalam mengambil keputusan maka yang dapat terjadi bukanlah penyelesaian masalah namun justru akan menimbulkan masalah yang baru.

Oleh sebab itu Pengambilan keputusan (*decision making*) hendaknya dilakukan secara hati-hati dan bijaksana dengan penuh pertimbangan yang matang serta tidak gegabah. Seperti halnya didalam peperangan, jumlah atau ukuran banyak saja tidaklah memberikan keunggulan. Kalau seseorang tidak gegabah dan dapat mengkonsentrasikan kekuatan militernya lewat penilaian situasi musuh secara tepat serta didukung penuh oleh orang-orangnya, itu sudah cukup.

Sebaliknya bila ia yang tidak dapat memandang jauh ke depan dan meremehkan musuhnya pasti akan tertawan. ⁸ Dari situ bisa kita lihat bahwa segalanya dalam pengambilan keputusan itu harus benar-benar dilakukan dengan serius serta dalam mengambil keputusan tersebut kita juga perlu konsentrasi penuh dalam mempertimbangkan keputusan yang akan dijadikan sebagai keputusan final. Kegegaban hanya akan membuat keputusan yang diambil yang awalnya berniat untuk mengatasi masalah malah akan menimbulkan masalah.

Pengambilan keputusan seperti yang terdapat dalam Undang-Undang RI No 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintah pasal 7

⁷ Muis, *Pemikiran Teori*, 75.

⁸ Muis, 81.

ayat (2) huruf f sebagaimana yang telah di sebutkan di atas, mengingatkan kita bahwa tidak sepatutnya keputusan diambil berdasarkan keinginan pribadi karena keputusan yang diambil oleh pemimpin pasti akan dirasakan oleh banyak orang.

Keputusan yang diambil berdasarkan keinginan pribadi ini dapat memberatkan pihak lain. Situasi seperti ini memiliki potensi untuk merangsang terjadinya sebuah konflik. Beruntung, jika keputusan sepihak itu mampu mewujudkan keinginan warga atau rakyat, misalnya menjamin kesejahteraan maupun pendidikan. Sebaliknya, keputusan itu akan memicu pertentangan atau perlawanan juga konflik jika keputusan itu justru membuat warga dan masyarakat umum semakin menderita, hidup susah, serta kebebasan berekspresi di kekang.⁹ Maka dari itu, perlu bagi seorang pemimpin untuk bersedia mendengarkan pendapat atau masukan-masukan dari pihak lain. Tidak ada ruginya jika kita mau mendengarkan pendapat dan masukan dari orang lain. Bahkan dari situlah terkadang inspirasi, ide-ide dan solusi terbaik itu muncul.

Negara kita sendiri saja Indonesia tercinta merupakan negara demokrasi dimana setiap ada permasalahan selalu mengikut sertakan bawahan sebagai suatu tim yang utuh begitu pula dalam pengambilan keputusan (keterlibatan bawahan dalam pengambilan keputusan). Demokrasi memang berliku, tapi terbukti paling sukses. Benar bahwa demokrasi bukanlah satu-satunya model paling sempurna untuk mengatur

⁹ Bani Saksono, "Musyawarah Mufakat, Aklamasi, atau Voting", Teropong Senayan, 2 Desember 2014, www.teropongsenayan.com.

peri kehidupan manusia. Namun sejarah telah menunjukkan bahwa demokrasi memiliki peluang paling kecil dalam menistakan kemanusiaan.¹⁰ Hal ini terbukti dengan tumbangannya rezim komunisme di Eropa Timur. Adapun faktor faktor penyebabnya diantaranya adalah rakyatnya yang tidak memiliki rasa nasionalisme yang tinggi. Uni Soviet memiliki wilayah sangat luas dan pernah menjadi negara terbesar di dunia yang membawahi 15 negara berbentuk republik. Keluasan inilah yang menyebabkannya memiliki keragaman budaya. Tetapi, keragaman budaya ini justru yang menyebabkan negara Uni Soviet tidak memiliki rasa nasionalisme yang tinggi. Sedangkan faktor utamanya adalah pemerintahannya yang totaliter dimana rakyat harus tunduk pada kebijakan pemerintah yang membuat rakyat Uni Soviet ini harus hidup dengan bergantung kepada negara. Hal tersebut membuat rakyat tidak dapat menyampaikan pendapatnya secara bebas. Segala bentuk kebebasan berpendapat akan dikekang oleh pemerintah. Dari pemerintah yang demikian ini timbullah konflik yang terjadi di Uni Soviet. Disisi lain pemerintah Uni Soviet yang totaliter menyebabkan rakyatnya hidup dalam kemiskinan, karena segala hal yang berurusan dengan perekonomian harus dilakukan dengan melibatkan pemerintah. Sehingga menyebabkan ekonomi Uni Soviet tidak maju karena tidak adanya kreativitas. Akhirnya satu persatu republik-republik di Uni Soviet melepas diri.¹¹ Kenyataan

¹⁰ Wartawan detikcom, "Kenapa Pilih Jalan Demokrasi?," Detiknews, 6 Novenber 2008, <https://news.detik.com>.

¹¹ Xehi Dekirty, "5 Fakta Menarik Penyebab Runtuhnya Negara Uni Soviet," IDN Times, 7 Juli 2019, <https://www.idntimes.com>.

inilah yang kemudian menambah daftar panjang keunggulan demokrasi atas rezim-rezim politik lain. Sehingga kini demokrasi dianut oleh sebagian besar negara di dunia ini.

Adapun Robert Dahl juga telah mencatat beberapa kelebihan demokrasi dibandingkan dengan rezim politik yang lain yaitu: *pertama* demokrasi menolong mencegah tumbuhnya pemerintahan oleh kaum otokrat yang kejam dan licik. *Ke dua* demokrasi menjamin bagi warganya dengan sejumlah HAM yang tidak di berikan dan tidak dapat di berikan oleh sistem-sistem yang tidak demokratis. *Ke tiga* demokrasi menjamin kebebasan pribadi yang lebih luas bagi warga negaranya dari pada alternatif lain yang memungkinkan. *Ke empat* demokrasi membantu rakyat untuk melindungi kepentingan dasarnya. *Ke lima* hanya pemerintah demokratis yang dapat memberikan kesempatan sebesar-besarnya bagi orang-orang untuk menggunakan kebebasan untuk menentukan nasibnya sendiri, yaitu untuk hidup di bawah hukum yang mereka pilih sendiri. *Ke enam* hanya pemerintah demokratis yang dapat memberikan kesempatan sebesar-besarnya untuk menjalankan tanggung jawab moral. *Ke tujuh* demokrasi membantu perkembangan manusia lebih total dari pada alternatif lain yang memungkinkan. *Ke delapan* hanya pemerintah demokratis yang dapat membantu perkembangan kadar persamaan politik yang relatif tinggi. *Ke sembilan* negara-negara demokrasi perwakilan modern tidak berperang satu sama lain. *Ke sepuluh* negara-negara dengan

pemerintahan demokratis cenderung lebih makmur dari pada negara-negara dengan pemerintahan yang tidak demokratis.¹²

Dari sini dapat kita lihat bersama bahwa dengan adanya demokrasi itulah mengapa Indonesia yang sekalipun terdiri dari banyaknya pulau, perbedaan suku serta adat istiadat tetap memandang bahwa kita adalah ras yang sama dan tidak membedakan. Serta dengan adanya demokrasi ini dapat menjunjung tinggi sebuah keadilan. Bahkan Al-Qur'an pun juga telah menegaskan di dalam surat Shaad ayat 26:

يَدَاوُدُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ
وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَىٰ فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ إِنَّ الَّذِينَ يَضِلُّونَ عَنْ
سَبِيلِ اللَّهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيدٌ بِمَا نَسُوا يَوْمَ الْحِسَابِ

Artinya: (Allah berfirman), “Wahai Dawud! Sesungguhnya engkau Kami jadikan khalifah (penguasa) di bumi, maka berilah keputusan (perkara) diantara manusia dengan adil dan janganlah engkau mengikuti hawa nafsu, karena akan menyesatkan engkau dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan.¹³

Adapun tafsiran dari ayat ini dari tafsir jalalain yaitu: (Hai Daud, sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah penguasa di muka bumi) yaitu sebagai penguasa yang mengatur perkara manusia (maka berilah keputusan perkara di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu

¹² Robert A. Dahl, *Perihal Demokrasi: Menjelajahi Teori dan Praktek Demokrasi secara Singkat* (Jakarta: Yayasan Obor Indonesia, 2001), 84-85.

¹³ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya* (Surabaya: Mekar Surabaya, 2004), 651.

mengikuti hawa nafsu) kemauan hawa nafsu (karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah) dari bukti-bukti yang menunjukkan keEsaan-Nya. (Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah) dari iman kepada Allah (mereka akan mendapat siksa yang berat karena mereka melupakan) artinya, disebabkan mereka lupa akan (hari perhitungan) hal ini ditunjukkan oleh sikap mereka yang tidak mau beriman, seandainya mereka beriman dengan adanya hari perhitungan itu, niscaya mereka akan beriman kepada Allah sewaktu mereka di dunia.¹⁴ Senada dengan ayat di atas Allah Swt berfirman didalam Al-Qur'an surah Al-Maidah ayat 44-45:

إِنَّا أَنْزَلْنَا التَّوْرَةَ فِيهَا هُدًى وَنُورٌ تَحْكُمُ بِهَا النَّبِيُّونَ الَّذِينَ
 أَسْلَمُوا لِلَّذِينَ هَادُوا وَالرَّبَّانِيُّونَ وَالْأَحْبَارُ بِمَا اسْتُحْفِظُوا مِنْ
 كِتَابِ اللَّهِ وَكَانُوا عَلَيْهِ شُهَدَاءَ ۚ فَلَا تَخْشَوُا النَّاسَ وَآخِشَوْنَ
 وَلَا تَشْتَرُوا بِآيَاتِي ثَمَنًا قَلِيلًا ۚ وَمَنْ لَمْ يَحْكَمْ بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ
 فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْكَافِرُونَ ﴿٤٤﴾ وَكَتَبْنَا عَلَيْهِمْ فِيهَا أَنَّ النَّفْسَ
 بِالنَّفْسِ وَالْعَيْنَ بِالْعَيْنِ وَالْأَنْفَ بِالْأَنْفِ وَالْأُذُنَ بِالْأُذُنِ
 وَالسِّنَّ بِالسِّنِّ وَالْجُرُوحَ قِصَاصٌ ۚ فَمَنْ تَصَدَّقَ بِهِ ۖ فَهُوَ

¹⁴ Jalaluddin Al-Suyuthi dan Jalaluddin Al-Mahalli, *Tafsir Jalalain Juz 1-2* (Surabaya: Maktabah Darul Jawahir, t.t), 137

كَفَّارَةٌ لَهُ^ع وَمَنْ لَّمْ يَحْكَمْ بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ فَأُولَئِكَ هُمُ

الظَّالِمُونَ ﴿٤٥﴾

Artinya: (44) “Sesungguhnya Kami telah menurunkan kitab Taurat di dalamnya (ada) petunjuk dan cahaya (yang menerangi), yang dengan kitab itu diputuskan perkara orang-orang Yahudi oleh nabi-nabi yang menyerah diri kepada Allah, oleh orang-orang alim mereka dan pendeta-pendeta mereka, disebabkan mereka diperintahkan memelihara Kitab-Kitab Allah dan mereka menjadi saksi terhadapnya. karena itu janganlah kamu takut kepada manusia, (tetapi) takutlah kepada-Ku. dan janganlah kamu menukar ayat-ayat-Ku dengan harga yang sedikit. Barangsiapa yang tidak memutuskan menurut apa yang diturunkan Allah, Maka mereka itu adalah orang-orang yang kafir”. (45) “Dan Kami telah tetapkan terhadap mereka di dalamnya (At Taurat) bahwasanya nyawa (dibalas) dengan nyawa, mata dengan mata, hidung dengan hidung, telinga dengan telinga, gigi dengan gigi, dan luka-luka (pun) ada qisasnya (balasan yang sama). Barangsiapa yang melepaskan (hak qisas)nya, Maka melepaskan hak itu (menjadi) penebus dosa baginya. Barangsiapa tidak memutuskan perkara menurut apa yang diturunkan Allah, Maka mereka itulah orang-orang yang zalim”.¹⁵

Lebih lanjut Allah Swt juga berfirman dalam surat Al-Maidah ayat

47-48:

وَلِيَحْكُمَ أَهْلُ الْأَنْبِيَاءِ بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ فِيهِ^ع وَمَنْ لَّمْ يَحْكَمْ بِمَا

أَنْزَلَ اللَّهُ فَأُولَئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ ﴿٤٧﴾ وَأَنْزَلْنَا إِلَيْكَ الْكِتَابَ

بِالْحَقِّ مُصَدِّقًا لِمَا بَيْنَ يَدَيْهِ مِنْ الْكِتَابِ وَمُهَيْمِنًا عَلَيْهِ^ط

فَأَحْكُم بَيْنَهُمْ بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ^ط وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَهُمْ عَمَّا جَاءَكَ

مِنَ الْحَقِّ^ع لِكُلِّ جَعَلْنَا مِنْكُمْ شِرْعَةً وَمِنْهَا جَا^ع وَلَوْ شَاءَ اللَّهُ

¹⁵ Departemen Agama RI, 152.

لَجَعَلَكُمْ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَكِنْ لِيَبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ^ط فَاسْتَبِقُوا
 الْخَيْرَاتِ^ج إِلَى اللَّهِ مَرْجِعُكُمْ جَمِيعًا فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ فِيهِ
 تَخْتَلِفُونَ ﴿٤٨﴾

Artinya: (47) “Dan hendaklah orang-orang pengikut Injil, memutuskan perkara menurut apa yang diturunkan Allah didalamnya. Barangsiapa tidak memutuskan perkara menurut apa yang diturunkan Allah, Maka mereka itu adalah orang-orang yang fasik.” (48) “Dan Kami telah turunkan kepadamu Al Quran dengan membawa kebenaran, membenarkan apa yang sebelumnya, Yaitu Kitab-Kitab (yang diturunkan sebelumnya) dan batu ujian terhadap Kitab-Kitab yang lain itu; Maka putuskanlah perkara mereka menurut apa yang Allah turunkan dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu mereka dengan meninggalkan kebenaran yang telah datang kepadamu. untuk tiap-tiap umat diantara kamu, Kami berikan aturan dan jalan yang terang. Sekiranya Allah menghendaki, niscaya kamu dijadikan-Nya satu umat (saja), tetapi Allah hendak menguji kamu terhadap pemberian-Nya kepadamu, Maka berlomba-lombalah berbuat kebajikan. hanya kepada Allah-lah kembali kamu semuanya, lalu diberitahukan-Nya kepadamu apa yang telah kamu perselisihkan itu”.¹⁶

Pada semua ayat-ayat yang terdapat di dalam Al-Qur'an di atas, ayat 44 dan 45 menjelaskan bahwa Allah Swt telah menurunkan kitab Taurat pada Nabi Musa a.s agar menjadi pedoman bagi kaumnya yang di dalamnya berisikan petunjuk dalam hal mengambil keputusan. Sedangkan pada ayat 47 dijelaskan bahwa kaum Nabi Isa a.s hendaknya memutuskan perkara berdasarkan kitab injil yang di turunkan kepada nabi Isa a.s. kemudian di lanjut pada ayat selanjutnya yaitu ayat 48 dimana Allah Swt menurunkan Al-Qur'an kepada Nabi Muhammad Saw sebagai pembenaran dari kitab-kitab sebelumnya. Dengan turunnya kitab Al-

¹⁶ Departemen Agama RI, 153-154.

Qur'an ini dimaksudkan agar kita selaku umat Islam yang sekaligus umat nabi Muhammad Saw agar memutuskan setiap perkara (mengambil keputusan) harus berdasarkan pada hukum Allah (ayat-ayat Al-Qur'an).

Dari semua ayat-ayat di atas juga dapat dipahami bahwa secara umum, umat Islam diperintahkan agar dalam memutuskan suatu perkara harus berdasarkan hukum Allah, dimana hukum Allah Swt di sini memberikan penjelasan bahwa pengambilan keputusan harus dilakukan dengan adil dan tidak tidak sepatutnya diambil dengan mengikuti hawa nafsu. Sebab, keputusan yang dibuat berdasarkan hawa nafsu akan menuju pada kesesatan dan tidak akan berujung dengan baik. Di sisi lain, ayat-ayat di atas juga menegaskan bahwa orang yang tidak memutuskan perkara menurut hukum Allah, dapat dibagi pada tiga golongan: (1) mereka yang

benci dan ingkar kepada hukum Allah, orang yang semacam ini kafir (dari

kata **الْكَافِرُونَ**) seperti yang disebutkan dalam surat Al Maidah ayat 44.

(2), karena menurut hawa nafsu dan merugikan orang lain dinamakan

zalim (dari kata **الظَّالِمُونَ**) seperti yang disebutkan dalam surat Al Maidah

ayat 45, (3) karena fasik (dari kata **الْفَاسِقُونَ**) sebagaimana ditunjukkan oleh

surat Al-Maidah ayat 47 dan 49.

Dari ayat diatas sudah jelas sekali bahwa mereka yang memutuskan perkara tidak berdasarkan dengan hukum Allah Swt dapat dikatakan

sebagai anggota dari tiga golongan tersebut. Agar kita tidak termasuk dalam kategori tiga golongan diatas maka dalam memutuskan suatu perkara haruslah difikirkan secara hati-hati dengan pertimbangan yang matang dan berdasarkan hukum Allah Swt. Agar tidak terjerumus pada sebuah kesalahan dan supaya masalah yang ada bisa diselesaikan dengan efektif dan efisien dengan adanya keputusan tersebut.

Berdasarkan hal tersebut seorang pemimpin penting sekali untuk berhati-hati dalam mengambil keputusan dalam menentukan langkah yang akan dilakukan dalam memajukan lembaga pendidikannya maupun dalam menyelesaikan masalah-masalah yang terjadi dalam dunia pendidikan.

Dalam pengambilan keputusan (*decision making*) terdapat yang namanya teknik pengambilan keputusan. Teknik pengambilan keputusan ini adalah cara yang biasanya dilakukan sebelum seorang pemimpin dapat benar-benar mengambil keputusannya secara bulat. Teknik pengambilan keputusan ini merupakan hal yang penting yang harus di ketahui terlebih bagi seorang manajer dan *leader*. Mengapa demikian? Karena pengambilan keputusan (*decision making*) menggambarkan proses melalui mana serangkaian kegiatan dipilih sebagai penyelesaian suatu masalah tertentu.¹⁷ Di dalam proses itulah nantinya yang akan terdapat sebuah teknik atau cara yang dilakukan dalam mengambil keputusan. Teknik yang kurang tepat dalam mengambil keputusan akan sangat beresiko dan sangat berdampak buruk bagi diri sendiri, orang lain, maupun organisasi dan

¹⁷ Handako, *Manajemen*,130

begitu pula sebaliknya. Oleh karena itu seorang pemimpin membutuhkan sebuah teknik yang tepat dalam pengambilan keputusan. Sehingga keputusan yang telah diambil dan ditetapkan bisa membuat pihak lain dapat menerima keputusan tersebut dengan lapang dada dan dengan hati yang ringan. Juga, tidak ada pihak yang merasa dirugikan dari hasil keputusan yang telah di tetapkan tersebut. Sebab pada dasarnya didalam dunia pendidikan dan organisasi kita tidak mungkin hidup seorang diri melainkan banyak sekumpulan orang di dalam organisasi tersebut. keputusan yang sukar diterima oleh pihak lain akan menimbulkan perpecah belahan pada setiap pihak. Sedangkan untuk membangun sebuah organisasi dan untuk menjaganya agar tetap kokoh membutuhkan yang namanya kerjasama.

Pengambilan keputusan yang harus berdasarkan hukum Allah Swt ini mengingatkan kita untuk tidak lupa dalam berpegang teguh pada kitab suci Al-Qur'an. Yang mana di dalam Al-Qur'an juga telah dijelaskan bagaimana organisasi itu juga membutuhkan sebuah kerjasama dari seluruh pihak organisasi dan pentingnya sebuah kemaslahatan. Hal ini ditunjukkan oleh Al-Qur'an pada surat An-Naml ayat 18-19:

حَتَّىٰ إِذَا أَتَوْا عَلَىٰ وَادِ النَّمْلِ قَالَتِ نَمْلَةٌ يَتَأْتِيهَا النَّمْلُ ادَّخُلُوا
 مَسْكِنَكُمْ لَا تَحْطَمَنَّكُمْ سُلَيْمَنُ وَجُنُودُهُ وَهُمْ لَا يَشْعُرُونَ
 فَتَبَسَّمَ ضَاحِكًا مِّن قَوْلِهَا وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ



نِعْمَتِكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا
تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴿١٨﴾

Artinya: (18) “Hingga apabila mereka sampai di lembah semut berkatalah seekor semut: “Hai semut-semut, masuklah ke dalam sarang-sarangmu, agar kamu tidak diinjak oleh Sulaiman dan tentaranya, sedangkan mereka tidak menyadari”. (19) “Maka Dia tersenyum dengan tertawa karena (mendengar) Perkataan semut itu. dan Dia berdoa: "Ya Tuhanku berilah aku ilham untuk tetap mensyukuri nikmat mu yang telah Engkau anugerahkan kepadaku dan kepada dua orang ibu bapakku dan untuk mengerjakan amal saleh yang Engkau ridhai; dan masukkanlah aku dengan rahmat-Mu ke dalam golongan hamba-hamba-Mu yang saleh”.¹⁸

Ayat di atas menceritakan pada sebuah kisah di zaman Nabi Sulaiman a.s Allah Swt menyatakan dalam ayat ini bagaimana rakyat semut mencari perlindungan dengan segera setelah menerima peringatan dari rajanya agar tidak terpijak oleh Nabi Sulaiman a.s dan tentaranya. Semut adalah hewan yang hidup berkelompok didalam tanah. Secara tidak langsung Allah Swt juga mengingatkan kepada manusia agar mementingkan pula kemaslahatan bersama. Pada kisah ini menunjukkan pula bahwa rakyat semut mempunyai organisasi dan kerjasama yang baik pula. Setelah Nabi Sulaiman a.s mendengar perintah raja semut kepada anak buahnya, beliau tersenyum dan takjub atas keteraturan kerajaan semut itu dan beliau mengucapkan syukur kepada Tuhan Yang Maha Kuasa karena telah melimpahkan nikmat kepadanya, berupa kerajaan, kekayaan, memahami ucapan-ucapan binatang, mempunyai tentara yang

¹⁸ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an*, 532.

terdiri atas jin, manusia, burung dan sebagainya¹⁹. Dari situlah mengapa teknik pengambilan keputusan yang digunakan hendaknya juga dapat meningkatkan motivasi dan kerjasama serta tetap bisa menjaga perdamaian pada setiap individu dalam organisasi pendidikan.

Sebenarnya pengambilan keputusan ini sudah diterapkan sejak zaman Nabi. Bahkan dicontohkan oleh Rasulullah Saw yang mengambil keputusan dengan bermusyawarah bersama para sahabat besarnya bagaimana harus bersikap terhadap tawanan kafir Quraisy.²⁰ Pada waktu itu kaum muslimin mendapatkan kemenangan dalam perang Badar, banyak orang-orang musyrikin yang menjadi tawanan perang. Untuk menyelesaikan masalah itu Rasulullah Saw, mengadakan musyawarah dengan Abu Bakar Siddiq dan Umar bin Khatab agar melahirkan sebuah keputusan yang baik.²¹

Dari uraian-uraian di atas terdapat beberapa ulasan yang menyinggung tentang pentingnya pengambilan keputusan berdasarkan hukum Allah Swt (Al-Qur'an), Rasulullah juga telah memberikan contoh pengambilan keputusan yang baik berdasarkan Al-Qur'an. Maka dari itu sangat penting sekali untuk diketahui oleh kita semua selaku umat Islam dan umat Nabi Muhammad Saw, terutama oleh seorang pemimpin dan calon pemimpin agar mampu menciptakan keputusan yang tepat sehingga

¹⁹ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya* (Surabaya: Mahkota Surabaya, 1989), 591.

²⁰ Zainal Arifin, *Tafsir Ayat-Ayat Manajemen: Hikmah Idariyah dalam Al-Qur'an* (Yogyakarta: Manajemen Pendidikan Islam, 2019), xix.

²¹ Ava Swastika Fahrana, "Pengambilan Keputusan secara Musyawarah dalam Manajemen Pendidikan Islam", *Al-Hayat 2*, no.1 (Juni, 2018): 39.

dapat mengembangkan dan memajukan lembaga pendidikannya sesuai dengan tujuan pendidikan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

Berangkat dari hal tersebut maka terdoronglah niat peneliti untuk mengkaji lebih dalam tentang ayat-ayat Al-Qur'an yang menjelaskan tentang pengambilan keputusan. Dari situ pula alasan peneliti mengangkat sebuah judul penelitian "*Pengambilan Keputusan Pemimpin dalam Perspektif Al-Qur'an (Kajian Surat Ali Imran Ayat 159 dan Surat An Naml Ayat 32)*" yang di dalamnya akan diulas lebih lanjut terkait dua ayat tersebut. Dengan adanya penulisan ini, semoga penulis maupun pembaca lebih menyadari bahwa pengambilan keputusan sangatlah penting untuk bisa menentukan keputusan yang diambil dan seperti apa pula hasil yang akan dicapai melalui keputusan yang dihasilkan tersebut.

B. Fokus Kajian

Adapun perumusan masalah dalam penelitian pustaka disebut dengan fokus kajian²². Dan selanjutnya diuraikan menjadi dua fokus kajian sebagai berikut:

1. Bagaimana model pengambilan keputusan seorang pemimpin dalam surat Ali Imran ayat 159?
2. Bagaimana penerapan pengambilan keputusan seorang pemimpin dalam surat An Naml ayat 32?

²² Tim Penyusun, *Pedoman Karya Ilmiah* (Jember: IAIN Jember, 2019), 50.

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian merupakan gambaran tentang arah yang dituju dalam melakukan penelitian²³. Adapun tujuan penulisan disini ialah:

1. Untuk mendeskripsikan model pengambilan keputusan seorang pemimpin dalam surat Ali Imran ayat 159.
2. Untuk mendeskripsikan penerapan pengambilan keputusan seorang pemimpin dalam surat An Naml ayat 32.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi secara teoritis dan praktis.

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan dan meningkatkan terhadap pemahaman akan pentingnya mengetahui serta mengamalkan model pengambilan keputusan.

2. Manfaat Praktis

- a. Peneliti

Sebagai suatu wacana untuk memperluas cakrawala pemikiran tentang pengambilan keputusan dalam pendidikan serta sebagai sumbangan pemikiran dari peneliti yang merupakan wujud aktualisasi dalam mengabdikan pada agama, negara dan bangsa.

²³ Tim Penyusun, *Pedoman*, 51.

b. IAIN Jember

Hasil dari penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi pemikiran sebagai upaya pengembangan ilmu dan menambah kualitas mahasiswa dan calon pemimpin/*leader* maupun manajer pendidikan islam, sehingga dapat dijadikan informasi dan referensi bagi seluruh aktifitas akademika untuk menggali lebih dalam membangun suatu pengetahuan yang lebih mendalam dan lengkap untuk melahirkan pendidikan yang lebih berkualitas.

c. Masyarakat

Sebagai salah satu sumber informasi tentang pentingnya menyadari bahwa pengambilan keputusan sangatlah penting dan akan mendukung terbentuknya lembaga pendidikan yang maju dan berkembang dalam mewujudkan tujuan lembaga pendidikan yang diinginkan. Sebagai upaya terbentuknya lulusan/*output* yang baik yakni sebagai insan yang bertakwa kepada Tuhan dan dapat meraih kebahagiaan di dunia dan di akhirat.

d. Peneliti berikutnya

Sebagai dasar pengembangan penelitian berikutnya (penelitian terdahulu) dengan meneliti dimensi yang berbeda terkait dengan teknik pengambilan keputusan yang merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk membentuk manusia yang bijaksana dalam menyelesaikan suatu permasalahan dan

dalam memilih solusi yang tepat melalui pengambilan keputusan yang dilakukan.

E. Definisi Istilah

1. Model pengambilan keputusan

Model pengambilan keputusan merupakan serangkaian aktivitas yang biasanya digunakan oleh seorang pemimpin dalam mengambil sebuah keputusan sekiranya dapat menghasilkan keputusan terbaik yang sesuai dengan situasi dan dianggap paling efektif sebagai penentu kegiatan, baik kegiatan dalam penyelesaian masalah maupun dalam mencapai tujuan yang akan dilakukan untuk dapat mencapai hasil yang diinginkan.

2. Perspektif Al-Qur'an

Perspektif dalam kamus besar bahasa Indonesia dapat diartikan sebagai sudut pandang atau pandangan. Sedangkan Al-Qur'an adalah kalamullah atau firman Allah Swt yang diturunkan kepada Nabi Muhammad Saw melalui Malaikat Jibril secara berangsur-angsur yang kemudian menjadi mukjizat Nabi Muhammad Saw. Dari uraian tersebut dapat diartikan bahwa perspektif Al-Qur'an adalah suatu pandangan maupun pemikiran yang ditinjau dari Al-Qur'an.

F. Sistematika Pembahasan

Adapun penelitian ini dibagi menjadi beberapa bab yang akan diuraikan berikut ini, yaitu:

Bab *satu* adalah pendahuluan. Pendahuluan membahas tentang latar belakang masalah, yakni permasalahan yang mendasari timbulnya fokus kajian, kemudian fokus kajian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metode penelitian dan sistematika pembahasan. Pada bab ini berisikan akar-akar masalah dan alasan-alasan mengapa diadakan penelitian tersebut.

Bab *dua* berisi tentang kajian pustaka yang terdiri dari: penelitian terdahulu dan kajian teori. Penelitian terdahulu memuat beberapa penelitian yang hampir memiliki kesamaan dengan penelitian ini. Sedangkan kajian teori berisi tentang kajian tentang pengambilan keputusan perspektif Al-Qur'an. Fungsi dari bab ini adalah untuk membicarakan teori-teori yang terkait dengan topik kajian ini sebagai landasan.

Bab *tiga* berisikan tentang metode penelitian yang digunakan peneliti, dimana hal tersebut meliputi pendekatan dan jenis penelitian, sumber data, metode pengumpulan data, metode analisis data, dan keabsahan data.

Bab *empat* berisi tentang fokus kajian satu dan fokus kajian dua yang masing-masing terdapat pembahasan dan analisis pembahasan yang menjawab masing-masing fokus kajian yang dikaji dengan ayat Al-Qur'an dan hadits terkait model pengambilan keputusan pemimpin serta pendapat penulis selaku peneliti.

Kemudian bab *lima* merupakan bab terakhir atau penutup yang membahas mengenai kesimpulan dan saran-saran. Fungsi dari bab ini adalah sebagai rangkuman dari semua pembahasan yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya, sekaligus penyampaian saran-saran bagi pihak terkait.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Adapun untuk menghindari plagiasi maka penulis akan menguraikan beberapa penelitian terdahulu yang mempunyai kesinambungan sekaligus perbedaan dengan penelitian ini.

1. Penelitian yang dilakukan oleh Devi Mariatul Qibtiah dengan judul penelitian *Metode Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah di MTs Irsyadud Diniyah Kecamatan Bantaran Kabupaten Probolinggo Tahun Pelajaran 2013/2014*.²⁴

Adapun penelitian terdahulu ini merupakan karya ilmiah dalam bentuk tesis. Pendekatan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, dengan subyek penelitian melalui teknik *purposive sampling*. Dalam penelitian ini peneliti lebih berfokus pada metode kepala sekolah dalam pengambilan keputusan terorganisir dan tidak terorganisir.

Adapun hasil temuannya yaitu: 1) metode pengambilan keputusan terorganisir kepala sekolah MTs Irsyadud Diniyah menggunakan metode pengambilan keputusan berdasarkan kompromi dan pemimpin yang memutuskan, metode pengambilan keputusan

²⁴ Devi Mariatul Qibtiah, “Metode Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah di MTs Irsyadud Diniyah Kecamatan Bantaran Kabupaten Probolinggo Tahun Pelajaran 2013/2014” (Tesis, IAIN Jember, 2014).

berdasarkan voting dan juga berdasarkan kelompok, dengan langkah pengambilan keputusan yang disesuaikan dengan kondisi, peningkatan kualitas guru, dan kelompok. 2) metode pengambilan keputusan tidak terorganisir kepala sekolah MTs Irsyadud Diniyah menggunakan metode pengambilan keputusan berdasarkan pengajuan pendapat dan voting serta berdasarkan kelompok. Sedangkan langkah-langkah yang dilakukan dalam pengambilan keputusan adalah dengan melakukan pemahaman terhadap masalah dan peluang, analisa sebab akibat, pembuatan alternatif keputusan, memilih alternatif terbaik, menerapkan alternatif, serta mengevaluasi dan umpan balik.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Muhdi dengan judul penelitian *Teknik Pengambilan Keputusan dalam Menentukan Model Manajemen Pendidikan Menengah*.²⁵

Adapun penelitian terdahulu ini merupakan karya ilmiah dalam bentuk jurnal. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif jenis deskriptif. Sedangkan pengumpulan datanya melalui *Focus Group Discussion* (FGD) dengan sembilan (9) orang ahli manajemen pendidikan yang direkam dengan video.

Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa teknik pengambilan keputusan yang digunakan adalah dengan menggunakan *payoff tables*.

Dimana yang dimaksud dengan teknik *payoff tables* yaitu

²⁵ Muhdi, "Teknik Pengambilan Keputusan dalam Menentukan Model Manajemen Pendidikan Menengah," *Manajemen Pendidikan* 4, no.2 (Juli-Desember, 2017): 138.

memperhitungkan alternatif kejadian yang muncul dan alternatif situasi yang menguntungkan atau tidak menguntungkan. Kombinasi kedua alternatif tersebut itu yang nantinya akan memberikan gambaran hasil moneter yang berbeda-beda.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Abdurrahman dengan judul penelitian *Implementasi Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah dalam Program Unggulan Kelas Sains di SMP Nurul Islam*.²⁶

Adapun penelitian terdahulu ini merupakan karya ilmiah dalam bentuk skripsi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Pengumpulan datanya yaitu melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Keabsahan data menggunakan triangulasi sumber dan teknik. Penelitian ini membahas tentang kepala sekolah dalam mengidentifikasi masalah, membuat alternatif pengambilan keputusan, mengimplementasikan keputusan yang telah diambil hingga evaluasi pengambilan keputusan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah dimulai dengan mengidentifikasi masalah yaitu dengan menentukan tujuan dan menganalisis masalah. Kemudian langkah selanjutnya pembuatan alternatif melalui seleksi untuk memilih salah satu diantara yang lain. Setelah itu dilanjutkan dengan implementasi keputusan yang dilakukan dengan cara memilih salah satu alternatif hingga pada akhirnya dilakukanlah evaluasi.

²⁶ Abdurrahman, "Implementasi Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah dalam Program Unggulan Kelas Sains di SMP Nurul Islam", (Skripsi, IAIN Jember, 2019).

4. Penelitian yang dilakukan oleh Shobahussurur dengan judul penelitian *Proses Pengambilan Keputusan dalam Perspektif Ibn Taimiyyah*.²⁷

Adapun penelitian terdahulu ini merupakan karya ilmiah dalam bentuk jurnal. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pengumpulan datanya yaitu menggunakan studi dokumen. Penelitian ini membahas tentang proses yang digunakan dalam pengambilan keputusan perspektif Ibn Taimiyyah.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Ibn Taimiyyah menghendaki agar pengambilan keputusan itu tidak saja dengan menggunakan mekanisme yang benar, yaitu menggunakan prinsip *syura*, tapi juga harus dilakukan oleh orang-orang yang berkualitas di bidangnya, dan merepresentasikan perwakilan yang sesungguhnya.

Keputusan juga hendaklah merupakan sebuah konsensus *ijma'* dari mereka itu. Hanya saja dalam mengambil keputusan, tidak harus selalu mengikuti suara mayoritas.

5. Penelitian yang dilakukan oleh Shobahussurur dengan judul penelitian *Proses Pengambilan Keputusan untuk Mengembangkan Mutu Madrasah*.²⁸

Adapun penelitian terdahulu ini merupakan karya ilmiah dalam bentuk jurnal. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Dengan studi kasus di MAN Model Gorontalo.

²⁷ Sobahussurur, "Proses Pengambilan Keputusan dalam Perspektif Ibn Taimiyyah," *Tsaqofah* 6, no.1 (April, 2010): 65.

²⁸ Herson Anwar, "Proses Pengambilan Keputusan untuk Mengembangkan Mutu Madrasah," *Pendidikan Islam* 8, no.1 (April, 2014): 37.

Pengumpulan datanya yaitu melalui wawancara, observasi dan dokumentasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa di MAN Model Gorontalo diperoleh gambaran bahwa proses pengambilan keputusan yang terjadi yaitu: *Pertama*, kepala madrasah dalam menetapkan keputusan lebih cenderung memilih alternatif keputusan yang dapat mendatangkan keuntungan jangka panjang dan jangka pendek, dengan menganalisis biaya secara ekonomis, memperhatikan kemudahan dalam pelaksanaannya, dan memperhatikan kecepatan waktu penyelesaiannya. *Kedua*, kepala madrasah dalam memilih alternatif keputusan tidak menggunakan kekuasaan formalnya. *Ketiga*, kepala madrasah cenderung bersikap terbuka bagi warga madrasah dengan memberikan kesempatan yang luas untuk mengemukakan ide, gagasan, ataupun saran yang berkaitan dengan kepentingan madrasah agar dalam pelaksanaan keputusan disertai dengan komitmen yang tinggi dari warga madrasah.

Adapun perbedaan dan persamaan penelitian terdahulu dan penelitian yang akan di teliti saat ini dapat dilihat pada tabel yang terdapat di bawah ini:

Tabel 2.1
Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu
dengan Penelitian yang Dilakukan Saat Ini

No	Nama dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Devi Mariatul Qibtiah dengan judul <i>Metode Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah di MTs Irsyadud Diniyah Kecamatan Bantaran Kabupaten Probolinggo Tahun Pelajaran 2013/2014</i>	a. Membahas tentang cara yang dilakukan dalam mengambil keputusan. b. Adanya keterlibatan pihak lain dalam pengambilan keputusan.	Pada penelitian terdahulu lebih di fokuskan pada pengambilan keputusan terorganisir dan tidak terorganisir yang dilakukan oleh kepala sekolah MTs Irsyadud Diniyah. Sedangkan dalam penelitian ini lebih di fokuskan pada teknik pengambilan keputusan di dalam surat Ali Imran ayat 159 dan surat An Naml ayat 32.
2	Muhdi dengan judul <i>Teknik Pengambilan Keputusan dalam Menentukan Model Manajemen Pendidikan Menengah.</i>	Membahas tentang teknik pengambilan keputusan	a. Pada penelitian terdahulu ini teknik pengambilan keputusan yang dilakukan adalah untuk menentukan model manajemen pendidikan menengah. Sedangkan pada penelitian kali ini teknik pengambilan keputusan yang dilakukan adalah untuk mengatasi masalah maupun menentukan tujuan yang ada di dalam organisasi yang terdapat pada surah An Naml ayat 32. b. Pada penelitian terdahulu ini teknik pengambilan keputusannya ialah dengan menggunakan <i>payoff tables</i> . Sedangkan pada penelitian ini pengambilan keputusannya ialah dengan menggunakan ayat-ayat Al-Qur'an.
3	Abdurrahman dengan judul <i>Implementasi Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah dalam Program Unggulan Kelas Sains di SMP Nurul Islam</i>	Membahas tentang pengambilan keputusan yang di lakukan oleh seorang pemimpin	Pada penelitian terdahulu Pengambilan keputusan yang dilakukan adalah untuk program unggulan kelas sains di SMP Nurul Islam. Sedangkan pada penelitian kali ini pengambilan keputusannya digunakan untuk hal yang lebih umum seperti memecahkan masalah ataupun menentukan tujuan dalam sebuah kelompok atau organisasi dengan menggunakan ayat Al-Qur'an.

No	Nama dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan
4	Shobahussurur dengan judul <i>Proses Pengambilan Keputusan dalam Perspektif Ibn Taimiyyah</i>	membahas tentang pengambilan keputusan	Pada penelitian terdahulu pengambilan keputusannya menggunakan perspektif Ibn Taimiyyah. Sedangkan pada penelitian ini pengambilan keputusannya menggunakan perspektif Al-Qur'an.
5	Shobahussurur dengan judul <i>Proses Pengambilan Keputusan untuk Mengembangkan Mutu Madrasah</i>	Membahas tentang pengambilan keputusan yang di lakukan oleh seorang pemimpin	Pada penelitian terdahulu pengambilan keputusannya lebih difokuskan pada seorang kepala madrasah dalam mengambil keputusan di MAN Model Gorontalo. Sedangkan pada penelitian ini lebih di fokuskan pada seorang pemimpin yang mana dalam pengambilan keputusannya menggunakan ayat-ayat Al-Qur'an.

Sumber: Hasil kajian penulis, 2021.

Berdasarkan uraian tersebut meskipun bisa diketahui bahwa telah banyak yang meneliti tentang teknik pengambilan keputusan. Namun masih belum ada yang meneliti tentang pengambilan keputusan perspektif Al-Qur'an tepatnya di dalam surat Ali Imran ayat 159 dan surat An Naml ayat 32. Oleh sebab itu, peneliti ingin memperkaya pengetahuan serta menguak rahasia dan menggali makna yang terkandung di dalam ayat Al-Qur'an surat Ali Imran ayat 159 dan surat An Naml ayat 32 tentang teknik pengambilan keputusan.

B. Kajian Teori

1. Definisi Pengambilan Keputusan

Keputusan muncul saat seseorang menetapkan pilihan atas beberapa alternatif yang tersedia dihadapannya, tetapi konsekuensinya sangat menentukan dimasa selanjutnya. Pada umumnya suatu

keputusan dibuat dalam rangka untuk memecahkan permasalahan atau persoalan, artinya setiap keputusan yang dibuat adalah dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu. manajer akan selalu dituntut untuk membuat keputusan dalam rangka pemecahan suatu masalah.²⁹

Hadari Nawawi mendefinisikan bahwa keputusan pada dasarnya berarti hasil akhir dalam mempertimbangkan sesuatu yang akan dilaksanakan secara nyata. Keputusan juga dapat diartikan sebagai hasil terbaik dalam memilih satu diantara dua atau beberapa alternatif yang dihadapi. Sementara itu, pengambilan keputusan merupakan proses atau rangkaian kegiatan menganalisis berbagai fakta, informasi, data dan teori/pendapat yang akhirnya sampai pada satu kesimpulan yang dinilai paling baik dan tepat. Proses pengambilan keputusan ini dapat dilakukan sendiri dan dapat pula dilaksanakan dengan bantuan atau pengikutsertaan orang lain.³⁰

Gatot Suradji dan Engelbetus Martono mendefinisikan bahwa keputusan merupakan proses pemikiran yang menetapkan satu pilihan diantara alternatif pilihan guna memecahkan suatu masalah. Sementara itu, pengambilan keputusan merupakan proses analisis informasi masalah sampai penetapan suatu keputusan.³¹ Pengambilan keputusan dalam bahasa Inggris dikenal dengan istilah *decision*.

Keputusan merupakan hasil dari proses “membuat” atau “*to make*”

²⁹ Komang Ardana, *Perilaku Keorganisasian* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2009), 69.

³⁰ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 1993), 152.

³¹ Gatot Suradji dan Engelbetus Martono, *Ilmu dan Seni Kepemimpinan* (Bandung: Pustaka Reka Cipta, 2013), 152.

yang selanjutnya lebih dikenal dengan istilah “mengambil”. Kedua kata tersebut dalam bahasa Inggris sering dirangkai dengan istilah *decision making* atau pengambilan keputusan.³²

Berhubungan dengan itu, Ety Rohaety di dalam bukunya juga mengatakan bahwa istilah pengambilan keputusan itu sesungguhnya adalah terjemahan dari bahasa Inggris “*decision maker*” yang berasal dari kata *decision* dan *maker*. *Decision* berarti keputusan dan *maker* adalah pembuat.³³

Pengambilan keputusan ialah proses memilih sejumlah alternatif. Pengambilan keputusan penting bagi administrator pendidikan karena proses pengambilan keputusan mempunyai peran penting dalam memotivasi, kepemimpinan, komunikasi, koordinasi, dan perubahan organisasi. Setiap level administrasi sekolah mengambil keputusan secara hierarkis. Keputusan yang diambil oleh administrator ini nantinya sangat berpengaruh terhadap pelanggan pendidikan terlebih lagi kepada peserta didik. Oleh karena itu setiap administrator pendidikan harus memiliki keterampilan mengambil keputusan secara cepat, tepat, efektif, dan efisien.³⁴ Sekalipun pada dasarnya mengambil keputusan yang cepat dan tepat itu pasti memerlukan keahlian yang lebih. Sebab tidak ada hasil bagus yang diperoleh dengan cara instan. Semuanya pasti memerlukan pemikiran

³² Suhadi Winoto, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Jember: Pena Salsabila, 2011), 109.

³³ Ety Rohaety, *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), 150-151.

³⁴ Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), 392.

dan pertimbangan yang cukup matang. Namun bukan berarti dengan pertimbangan itu mengambil keputusan harus membutuhkan waktu yang lama sehingga membuat kita terlalu lama mengulur waktu sehingga tidak dapat menghasilkan kepuasan apapun. Cepat dalam mengambil keputusan disini juga bukan berarti tergesa-gesa. Namun cepat disini dihasilkan dari keterampilan yang bagus yang dimiliki seseorang dalam mengambil keputusan.

Pengambilan keputusan dapat juga diartikan sebagai penentuan serangkaian kegiatan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Pengambilan keputusan ini tidak hanya dilakukan oleh para manajer puncak, tetapi juga dilakukan oleh para manajer menengah dan lini pertama.³⁵

Steiner dalam buku Kebijakan Strategi Manajemen terjemahan Tim Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia 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.³⁶ Selanjutnya Koontz mengatakan bahwa pengambilan keputusan merupakan seleksi berbagai alternatif tindakan yang akan ditempuh merupakan inti perencanaan.³⁷ Senada dengan pendapat tersebut William mendefinisikan bahwa

³⁵ Yohannes Yahya, *Pengantar Manajemen* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2006), 65.

³⁶ Steiner A. George, *Kebijakan Strategi Manajemen*, Terj. Tim Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, (Jakarta: Erlangga, 1988), 9.

³⁷ Koontz, *Manajemen*, terj. Tim Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, (Jakarta: Erlangga, 1998), 13.

pengambilan keputusan sebagai seleksi berbagai alternatif kegiatan yang diusulkan untuk memecahkan masalah.³⁸

Pengambilan keputusan merupakan proses dasar dalam suatu organisasi³⁹. Pengambilan keputusan dapat diartikan pula sebagai rangkaian aktivitas yang dilakukan oleh seseorang dalam usaha memecahkan permasalahan yang sedang dihadapi kemudian menetapkan berbagai alternatif yang dianggap paling rasional dan sesuai dengan lingkungan organisasi.⁴⁰

Pengambilan keputusan adalah bagian kunci kegiatan manajer, menggambarkan proses melalui serangkaian kegiatan, dipilih sebagai penyelesaian suatu masalah tertentu. Kegiatan ini memainkan peranan yang sangat penting, terutama apabila manajer melaksanakan fungsi perencanaan.⁴¹ Di dalam menentukan sebuah perencanaan, pembuatan keputusan adalah hal yang sangat penting yang dapat dibuat manajer, karena dari perencanaan itu yang nantinya akan menentukan langkah apa yang harus diambil dan dilakukan dalam menggapai tujuan yang hendak dicapai dan telah ditentukan bersama.

Dari berbagai uraian diatas dapat disimpulkan bahwa model pengambilan keputusan adalah serangkaian aktifitas yang di pilih dan dilakukan oleh seorang pemimpin dalam mengambil sebuah

³⁸ William J. Wanrich, *Leadership In Administration Of Vocational And Tehnical Education* (Ohio: Charles, E. Merril Publishing Company A Bell & Howell Company, 1992), 113.

³⁹ Hamdani, *Teori dan Praktik Pengambilan Keputusan* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2018), 23.

⁴⁰ Hamdani, 24.

⁴¹ Yahya, *Pengantar Manajemen*, 65.

keputusan, yaitu dalam memilih salah satu alternatif yang dianggap paling tepat dari berbagai alternatif yang ada sebagai pemecah masalah maupun menentukan tujuan yang di inginkan.

2. Jenis Pengambilan Keputusan

Proses pengambilan keputusan yang di jalankan dengan baik akan melahirkan keputusan-keputusan di dalam organisasi. Baik keputusan yang diputuskan secara pribadi setelah menerima informasi dari bawahan melalui musyawarah maupun keputusan yang diambil sendiri oleh manajer tanpa campur tangan atau melibatkan bawahan. Keputusan adalah hasil yang dicapai dari proses pengambilan keputusan. Secara umum pengambilan keputusan di bagi menjadi dua jenis yaitu keputusan strategis dan keputusan operasional.⁴²

Iman dan Siswandi juga telah mengembangkan klasifikasi jenis pengambilan keputusan yang berbeda diantaranya:⁴³

a. Keputusan bersama

Keputusan ini diambil berdasarkan kesepakatan bersama dan untuk kepentingan bersama. Keputusan bersama tidak boleh menguntungkan satu pihak saja yang bisa menimbulkan kerugian bagi pihak lainnya. keputusan bersama untuk mencapai mufakat jauh lebih baik. Namun untuk mencapai kesepakatan tersebut memanglah tidak mudah karena semua pihak harus duduk bersama

⁴² Syafaruddin Anzizzhan, *Sistem Pengambilan Keputusan Pendidikan* (Jakarta: Grasindo, 2004), 57.

⁴³ Indra Iman dan Siswandi, *Aplikasi Manajemen Perusahaan: Analisis Kasus dan Pemecahannya* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2011), 143-144.

untuk mengambil keputusan dengan berbagai karakteristik dan pemikiran yang beragam.⁴⁴ Jadi, bukan hal yang mengherankan bila dalam keputusan bersama seringkali bertemu dengan yang namanya perdebatan. Perdebatan itu berasal dari orang-orang yang memiliki pemikiran yang berbeda. Pemikiran setiap orang memang tidak akan selalu sama karena Allah Swt menciptakan manusia dengan berbeda-beda. Baik dari segi fisik maupun perilaku dan pemikirannya. Perbedaan ini telah disebutkan di dalam Al-Qur'an surat Ar Rum ayat 22:

وَمِنْ آيَاتِهِ خَلْقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَآخْتَلَفَ
 أَلْسِنَتِكُمْ وَاللَّوْنِكُمْ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِّلْعَالَمِينَ ﴿٢٢﴾

Artinya: “Dan di antara tanda-tanda kekuasaan-Nya ialah menciptakan langit dan bumi dan berlain-lainan bahasamu dan warna kulitmu. Sesungguhnya pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda-tanda bagi orang-orang yang mengetahui”.⁴⁵

Ayat di atas mengingatkan kita bahwa perbedaan itu merupakan salah satu tanda kebesaran Allah Swt. Jika Allah menghendaki, maka bisa saja Allah menciptakan makhluk-makhluk-Nya menjadi satu umat. Akan tetapi Allah Swt tidak menghendaki keseragaman itu melainkan keberagaman yang berwarna warni sebagai rahmat dan kasih sayang-Nya. bahkan

⁴⁴ Hamdani, *Teori dan Praktik*, 31.

⁴⁵ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an*, 573.

Allah Swt menciptakan pelangi sebagai gambaran bagi manusia perihal bagaimana ia bisa indah dengan banyak warnanya.

Oleh karena itu, perbedaan bukanlah untuk menjadi pembeda bagi sesama makhluk Tuhan. Bukan juga sebagai perpecah belahan. Melainkan perbedaan itu akan mengajarkan kita untuk saling menghargai dan memahami antara satu dengan lainnya. Dalam hal ini Allah Swt telah berfirman di dalam surat Al Hujurat ayat 13:

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا
وَقَبَايِلَ لِتَعَارَفُوا ۗ إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتَقْوَمُ ۗ إِنَّ اللَّهَ

عَلِيمٌ خَبِيرٌ

Artinya: “Hai manusia, Sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah orang yang paling taqwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui lagi Maha Mengenal.”⁴⁶

Pada ayat di atas menjelaskan bahwa Allah Swt menciptakan manusia dengan berbeda-beda, dan melalui perbedaan itu agar mereka bisa saling mengenal. Dengan mengenal itu di maksudkan agar bisa saling melengkapi, membutuhkan, dan tolong menolong. Di dalam hidup yang penuh perbedaan ini kita juga harus menjadi sosok yang pandai dalam menilai diri, tidak

⁴⁶ Departemen Agama RI, 745.

mudah merasa paling benar dalam hal pemikiran maupun perilaku.

Seperti kata Imam Al-Syafi'i:

كَلَامِي صَوَابٌ يَحْتَمِلُ الْخَطَاءَ وَكَلَامُ غَيْرِي خَطَاءٌ يَحْتَمِلُ الصَّوَابَ

Artinya: “Pandanganku benar, namun ada kemungkinan salah, sedangkan pandangan orang lain salah, namun ada kemungkinan benar.”⁴⁷

Pernyataan ini perlu kita renungkan bersama, sebab banyak orang yang terjebak dalam pendirian yang keliru seperti menganggap pendapat dirinyalah yang paling benar sedangkan pemikiran dan pendapat orang lain sepenuhnya salah. Padahal dengan perbedaan-perbedaan pendapat yang bermunculan kita bisa kaya akan pendapat-pendapat dan juga bisa memunculkan perspektif yang baru. Namun terkadang banyak orang-orang muslim yang masih tidak sadar dengan hal ini sehingga mereka masih kehilangan jiwa toleransinya akibat terjebak oleh pemikiran-pemikiran fanatisme.

b. Keputusan organisasi

Keputusan ini dibuat oleh manajemen puncak suatu organisasi. Dibutuhkan suatu kompetensi yang cukup bagi manajemen puncak untuk mengambil suatu keputusan karena keputusan yang tidak tepat akan berimplikasi buruk terhadap manajemen perusahaan.

⁴⁷ Muhammad Makmun, “Sikap Ilmiah dalam Berbeda Pendapat,” Islam Santun, 4 Juli 2019, <https://Islamsantun.Org/2200-2/>.

c. Keputusan individu

Keputusan yang diambil untuk kepentingan diri sendiri dan dilakukan secara perorangan. Dalam organisasi keputusan seperti ini sebaiknya tidak dilakukan, mengingat tujuan organisasi jauh lebih penting dari pada tujuan individu. Keputusan seperti ini biasanya akan lebih tepat jika dipakai untuk menentukan jalan hidup seseorang secara pribadi seperti contoh keputusan yang dilakukan dalam menentukan langkah-langkah mencapai kesuksesan hidup di dunia dan akhirat.

d. Keputusan dasar

Keputusan ini berhubungan dengan pengelolaan dana, keputusan investasi dan lain sebagainya. Diperlukan analisis yang cermat bagi manajemen dalam setiap keputusan pendanaan dan keputusan investasi.

e. Keputusan rutin

Keputusan rutin adalah keputusan yang bersifat berulang-ulang dan memiliki dampak yang kecil terhadap organisasi. Walaupun keputusan tersebut memiliki dampak kecil namun harus tetap disegerakan. Keputusan ini hampir menjadi rutinitas harian karena hampir terjadi setiap waktu.

f. Keputusan tidak sistematis

Keputusan ini berkaitan dengan berbagai persoalan yang terjadi secara bersamaan dan tidak mempunyai keterkaitan satu

sama lain akan tetapi perlu di selesaikan melalui keputusan secara bersamaan.

g. Keputusan sistematis

Keputusan sistematis adalah keputusan yang di bangun secara terpadu, berahap, dan menyeluruh. Dengan harapan keputusan tersebut menghasilkan suatu keputusan yang terbaik dan bermanfaat bagi semua pihak.

h. Keputusan terprogram

Keputusan terprogram adalah suatu keputusan yang terkait dengan persoalan yang berulang-ulang dan rutin dari suatu peristiwa atau kejadian yang serupa sehingga jika terjadi hal yang sama dikemudian hari maka cara penanganan atau penyelesaiannya telah di siapkan.

Pada intinya keputusan ini tidak perlu dibuat kembali secara terus menerus karena keputusan ini selalu dijalankan pada setiap bulan atau setiap tahun dan telah ditetapkan pada awalnya. Keputusan ini berlaku pada setiap masalah yang biasa terjadi atau masalah tersebut memang sudah diprediksi sejak awal bahwa akan selalu terjadi. Sebagai contoh; manajer tidak perlu memikirkan penetapan gaji karyawan baru karena organisasi pada umumnya mempunyai skala gaji untuk semua posisi, manajer juga tidak perlu memikirkan masalah-masalah harian yang akan dihadapi karena prosedur-prosedur untuk mengalami masalah rutin telah tersedia.

Adapula beberapa ciri-ciri keputusan yang diprogram yakni:⁴⁸

- 1) Berulang
- 2) Dirumuskan dengan teliti
- 3) Aturan keputusan atau algoritma keputusan untuk bawahan

i. Keputusan yang tidak terprogram

Keputusan yang tidak terprogram ini sangat terkait dengan persoalan yang tidak beruang dan tidak terstruktur, biasanya muncul secara tiba-tiba dan mendadak. Serta umumnya bersifat unik. Biasanya keputusan seperti ini tidak ada dalam rencana atau program kerja. Seperti contoh adanya gempa bumi, penanganan pembelajaran di masa pandemi covid-19, dan lain sebagainya.

Adapula beberapa contoh keputusan yang tidak di program antara lain seperti pembangunan gedung dilembaga pendidikan, perbaikan hubungan masyarakat, dan sebagainya. Semakin tinggi kedudukan dalam hirarki organisasi maka dibutuhkan kemampuan yang lebih tinggi untuk membuat keputusan yang tidak diprogram. Sehingga perlunya berbagai program latihan manajemen dalam mencoba untuk mengembangkan kemampuan manajer dalam membuat keputusan yang tidak diprogram.

Pada pengambilan keputusan tidak terprogram ini manajer juga harus siap untuk menyediakan dana yang cukup besar

⁴⁸ Gordon B. Davis. *Kerangka Dasar Sistem Informasi Manajemen* (Jakarta: Pustaka Bianaman Pressindo, 1998), 141

jumlahnya manakala menghadapi permasalahan-permasalahan baru yang mengharuskan manajer membuat keputusan yang tidak diprogram ini. Berbeda dengan bagaimana manajer pada sebagian besar organisasi yang menghadapi berbagai macam keputusan yang diprogram dalam menjalankan tugas sehari-hari. Sebab keputusan semacam itu tidak begitu berat bagi organisasi karena tanpa harus mengeluarkan sumber daya organisasi yang begitu besar.⁴⁹

Ada beberapa ciri-ciri keputusan yang tidak diprogram meliputi:

- 1) Kadang-kadang
- 2) Unik
- 3) Analisa baru untuk tiap kejadian

Untuk lebih jelasnya terkait dengan keputusan yang terprogram dan tidak terprogram ini dapat kita lihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 2.2
Perbedaan keputusan terprogram dan tidak terprogram

Jenis Keputusan	Masalah	Prosedur	Contoh
Terprogram	Berulang dan rutin.	Aturan-aturan, prosedur operasi dan kebijakan.	Penetapan gaji karyawan, promosi jabatan, dan penetapan persediaan barang.

⁴⁹ Amirullah, *Pengantar Manajemen*, 101.

Jenis Keputusan	Masalah	Prosedur	Contoh
Tidak terprogram	Komplek dan baru.	Kreativitas pemecahan masalah.	Penanganan masalah inflasi, pengenalan produk baru dan perkara hukum.

Sumber: Hasil kajian penulis, 2021

j. Keputusan di bawah kepastian

Keputusan di bawah kepastian berhubungan dengan situasi maupun kondisi serta lingkungan organisasi yang stabil dan mapan. Kondisi yang demikian ini dinamakan kondisi yang pasti dengan tingkat penyimpangan yang rendah. Tingkat penyimpangan yang rendah menunjukkan resiko yang rendah. Situasi keputusan semacam ini sering dijumpai pada persoalan rutin yang terstruktur dan terus berulang. Seperti contoh keputusan untuk melatih keterampilan karyawan atau staff dalam menjalankan tugasnya.

k. Keputusan di bawah ketidak pastian

Keputusan dalam situasi ketidak pastian memiliki banyak kemungkinan dan setiap kemungkinan tidak dapat di perkirakan peluang terjadinya. Resiko terbesar bagi seorang manajer adalah menghadapi ketidakpastian. Keputusan di bawah ketidak pastian berarti keputusan yang diambil mengandung resiko yang cukup besar yang perlu diantisipasi secara cepat dan tepat. Kesalahan keputusan dalam situasi ini akan berakibat fatal bagi organisasi. Seperti contoh mengganti manajer yang baru. Keputusan tersebut tidak menjamin ketercapaian tujuan dari sebuah keputusan.

1. Keputusan spontan

Keputusan spontan adalah keputusan yang muncul secara tiba-tiba atau mendadak ketika menghadapi suatu masalah. Keputusan seperti ini tanpa ada rencana terlebih dahulu. Namun dalam situasi sulit pun harus segera di putuskan. Inilah salah satu alasan mengapa seorang pemimpin benar-benar harus memiliki keterampilan dalam mengambil keputusan.

3. Metode dan Teknik Pengambilan Keputusan

Dalam studi *leadership* dan manajemen dikenal beberapa metode dalam pengambilan keputusan yaitu:⁵⁰

a. Metode persetujuan cepat (*quick agreement*)

Metode pengambilan keputusan ini ketika diskusi berjalan lancar dan tidak mendapatkan kritikan yang mendasar sehingga dengan cepat dapat diambil keputusan. Pengambilan keputusan dengan metode ini dapat dilakukan apabila persoalan yang diangkat dalam agenda rapat dampaknya tidak terlalu besar bagi peserta rapat. Dalam metode ini pemimpin sangat berperan karena keputusan ini hanya diambil sepihak saja tidak melibatkan anggota lain atau anggota diskusi.

b. Metode pemimpin yang memutuskan

Metode pengambilan keputusan ini dimana yang mengambil keputusan adalah pemimpin rapat, tanpa diskusi dan

⁵⁰ Syahrizal Abbas, *Manajemen Perguruan Tinggi* (Jakarta: Kencana Prenada Media, 2009), 51-54.

kompromi dengan orang lain. Keputusan seperti ini bisa dilakukan oleh seorang pemimpin yang benar-benar ahli menguasai persoalan secara mendalam dan komprehensif. Namun konsekuensinya adalah berani bertanggung jawab pada apa yang telah di putuskan.

c. Metode kompromi

Pengambilan keputusan ini diambil berdasarkan kompromi dari anggota rapat. Setiap anggota pasti memiliki keinginan yang berbeda-beda antara satu dan yang lainnya, namun dalam mewujudkan keinginannya pihak-pihak tersebut bersedia mundur selangkah demi mewujudkan tujuan bersama. Mereka tidak mempertahankan keinginan masing-masing namun yang paling penting adalah terwujudnya keinginan bersama.

d. Voting mayoritas

Pengambilan keputusan model ini menggunakan pemungutan suara, dimana pihak-pihak yang menjadi anggota rapat mempunyai hak untuk mengatakan setuju atau tidak setuju terhadap hal yang akan menjadi isi dari keputusan yang diambil.

Metode ini digunakan ketika pilihannya dalam pengambilan keputusan sudah jelas terlebih dahulu, sehingga memudahkan untuk memilih setuju atau tidak setuju.

e. *Multiple voting*

Pengambilan keputusan melalui metode ini digunakan untuk mempersingkat atau memprioritaskan daftar yang panjang

dari berbagai pilihan. Metode ini memiliki kelebihan seperti sistematis, objektif dan para peserta ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Namun kelemahannya adalah kelompok diskusi yang sangat terbatas dan *prioritas real* tidak bisa melakukan dalam waktu mendesak atau darurat.

f. *Consensus*

Metode pengambilan keputusan berdasarkan konsensus ini di gunakan untuk memecahkan persoalan yang sangat penting, khususnya mengenai proses pengambilan keputusan. Penekanan pada metode ini adalah dimana pada proses yang melibatkan seluruh anggota rapat, sehingga diharapkan memperoleh dukungan dari semua peserta rapat dalam menghasilkan dan menjalankan keputusan yang telah diambil berdasarkan konsensus.

Adapun teknik pengambilan keputusan yang terdapat pada artikel yang di tulis oleh Bayu Eka Putra antara lain adalah:⁵¹

a. Teknik Partisipatif

Teknik partisipasi dalam pengambilan keputusan merupakan gaya kepemimpinan demokratis dan kebanyakan berorientasi pada perilaku, sebagai teknik pengambilan keputusan, partisipatif mencakup individu atau kelompok dalam proses.

⁵¹ Bayu Eka Putra, "Implementasi Teknik Pengambilan Keputusan untuk Mengembangkan Mutu Pendidikan di Sekolah," *Pengambilan Keputusan*, (2019): 5.

b. Teknik pengambilan Keputusan Kelompok

Teknik pengambilan keputusan kelompok membantu pimpinan untuk mengambil keputusan lebih efektif.

c. Teknik Delphi

Teknik Delphi pertama kali dikembangkan kurang lebih tahun 1950. Teknik tersebut baru dipopulerkan akhir-akhir ini yaitu awal tahun 2000 sebagai teknik pengambilan keputusan kelompok untuk prediksi jangka panjang.

d. Teknik Kelompok Nominal

Dalam pengambilan keputusan teknik pendekatan kelompok nominal dikembangkan menjadi teknik khusus.

4. Proses Pengambilan Keputusan

Proses pengambilan keputusan adalah suatu usaha yang rasional dari administrator untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan pada bagian awal dari fungsi perencanaan.⁵² Menurut Hendra Kurniawan, dalam mengambil keputusan itu ada 5 langkah yang harus dilakukan para manajer antara lain:⁵³ (1) Menemukan dan mementukan masalah, (2) menyusun dan menganalisis alternatif, (3) memilih alternatif, (4) implementasi alternatif, (5) mengevaluasi hasil-hasil keputusan.

⁵²Anwar, "Proses Pengambilan", 43.

⁵³Wilson Bangun, *Intisari Manajemen* (Bandung: Refika Aditama, 2008), 71.

Sedangkan Yohannes Yahya di dalam bukunya menyatakan bahwa proses dasar pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:⁵⁴

a. Pemahaman dan perumusan masalah

Para manajer dapat mempermudah identifikasi masalah dengan beberapa cara yaitu:

- 1) Manajer secara sistematis menguji hubungan sebab-akibat. Dengan menguji hubungan sebab akibat ini manajer bisa mengira-ngira kemungkinan apa yang dapat terjadi setiap dari langkah atau keputusan yang akan diambilnya.
- 2) Manajer mencari penyimpangan atau perubahan dari normal dan paling penting manajer berkonsultasi dengan pihak lain yang mampu memberikan pandangan dan wawasan yang berbeda tentang masalah atau kesempatan.

b. Pengumpulan dan analisa data yang relevan

Setelah manajer menentukan dan merumuskan masalah kemudian harus mulai memutuskan langkah-langkah selanjutnya yaitu:

- 1) Menentukan data apa yang akan dibutuhkan untuk membuat keputusan yang tepat.

Sebab sebelum hendak mengambil keputusan, data yang kita miliki harus lengkap. Hal ini untuk mempermudah dalam pengambilan keputusan.

⁵⁴ Yahya. *Pengantar Manajemen*, 68-69.

2) Mendapatkan informasi yang diinginkan.

Informasi adalah bahan mentah untuk mendukung proses pengambilan keputusan. Informasi mencakup data yang diolah untuk masalah tertentu atau untuk suatu pilihan. Informasi yang akurat adalah bahan vital bagi pengambilan keputusan dalam situasi yang kompleks.⁵⁵

Oleh karena itu sebelum kita benar-benar mengambil sebuah keputusan, informasi yang telah didapat harus di pertimbangkan terlebih dahulu sebagaimana yang telah dijelaskan dalam Al-Qur'an surat Al Hujurat ayat 6:

يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِن جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا أَن
تُصِيبُوا قَوْمًا بِجَهَالَةٍ فَتُصْبِحُوا عَلَىٰ مَا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ



Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, jika seseorang yang fasik datang kepadamu membawa suatu berita, Maka telitilah kebenarannya, agar kamu tidak mencelakakan suatu kaum karena kebodohan (kecerobohan), yang akhirnya kamu menyesali perbuatan mu itu”.⁵⁶

Ayat diatas memberikan pelajaran kepada kita agar setiap informasi yang diperoleh sebelum mengambil keputusan harus kita teliti dan kaji terlebih dahulu. Sebab kualitas informasi dapat menentukan sebuah kualitas keputusan yang

⁵⁵ Muis, *Pemikiran Teori Organisasi*, 82.

⁵⁶ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an*, 743-744.

dihasilkan. Informasi yang kurang tepat dapat menimbulkan kegagalan pada sebuah keputusan.

Namun dalam hal ini, terkadang tidak semua manajer dapat memperoleh seluruh data tepat yang dibutuhkan, padahal mereka harus mempunyai informasi yang cukup untuk dapat merumuskan berbagai penyelesaian.

c. Pengembangan alternatif-alternatif

Kecenderungan untuk menerima alternative pertama sering menghindarkan manajer dari pencapaian penyelesaian masalah yang terbaik. Pengembangan sejumlah *alternative* memungkinkan manajer menolak kecenderungan untuk membuat keputusan terlalu cepat dan membuat lebih mungkin pencapaian keputusan yang efektif. Oleh karena itu setidaknya manajer tidak terburu-buru dalam mengambil keputusan.

d. Evaluasi alternatif-alternatif

Setelah mengembangkan sejumlah alternatif, evaluasi dilakukan untuk menilai efektivitas setiap alternatif. Efektivitas ini bisa diukur dengan dua kriteria yaitu; apakah alternatif *realistic* bila dihubungkan dengan tujuan dan sumberdaya organisasi dan seberapa baik alternatif itu akan membantu pemecahan masalah.

e. Pemilihan alternatif terbaik

Setelah melakukan evaluasi alternatif, manajer harus bisa memilih mana alternatif yang dianggap terbaik. Pembuatan

keputusan merupakan hasil evaluasi berbagai alternatif. Alternatif yang terpilih akan didasarkan pada jumlah informasi yang tersedia. Pemilihan alternatif terbaik juga merupakan suatu kompromi diantara berbagai faktor yang telah dipertimbangkan.

f. Implementasi keputusan

Para manajer harus membuat rencana untuk mengatasi berbagai persyaratan dan masalah yang mungkin ditemukan dalam penerapan keputusan. Dalam pengimplementasian keputusan ini manajer harus mengadakan dan mengalokasikan sumber daya yang diperlukan serta menugaskan tanggung jawab dan wewenang pelaksanaan tugas-tugas tertentu.

Manajer juga harus memperhatikan resiko dan ketidakpastin sebagai konsekuensi dibuatnya keputusan, dengan begitu manajer bisa menentukan kegiatan yang diperlukan untuk menanggulangi hambatan dan tantangan yang akan terjadi.

g. Evaluasi hasil-hasil keputusan

Manajer harus mengevaluasi apakah implementasi dilakukan dengan lancar dan keputusan memberikan hasil-hasil yang diinginkan. Pembuatan keputusan adalah suatu proses yang bersifat kontinyu bagi manajer dan merupakan tantangan yang harus selalu dihadapinya. Oleh karena itu evaluasi dilakukan untuk memastikan apakah keputusan tersebut berlaku dengan baik atau tidak.

5. Keterlibatan Bawahan dalam Membuat Keputusan

Para manajer pasti akan kesulitan apabila membuat keputusan tanpa melibatkan bawahan. Terlebih lagi pembuatan keputusan yang berada dalam lingkup organisasi atau lembaga pendidikan. Keterlibatan ini bisa berupa penggunaan kelompok dalam pembuatan keputusan atau informasi seperti halnya permintaan akan gagasan-gagasan. Bantuan para bawahan dapat terjadi pada setiap tahap proses pembuatan keputusan.

a. Pembuatan keputusan kelompok

Banyak manajer merasa bahwa keputusan yang dibuat kelompok seperti panitia lebih efektif karena mereka memaksimalkan pengetahuan yang lain.⁵⁷ Mengapa demikian?

Karena dengan berkelompok mereka dapat bertukar pikiran dan ide. Tidak jarang orang beranggapan bahwa masalah akan lebih mudah diselesaikan dengan banyak kepala dari pada satu kepala, karena dari banyak kepala itu ada berbagai otak dan dari berbagai otak terdapat beragam ide yang berbeda-beda dalam pembuatan keputusan untuk menyelesaikan masalah.

Namun, sebagian dari manajer lainnya sangat keras menghindari keterlibatan kelompok karena mereka merasa bahwa hal itu lambat, tidak praktis dan sering menghasilkan keputusan-keputusan yang kurang berbobot

⁵⁷ Yahya. *Pengantar Manajemen*, 70.

b. Metode keputusan kelompok

Didalam proses pengambilan keputusan dalam kelompok mempunyai beberapa cara atau metode dalam pembuatan keputusan, diantaranya:⁵⁸

1) Keputusan yang kurang tanggapan

Metode ini banyak digunakan dan sekaligus merupakan metode yang biasanya kurang diperhatikan. Seseorang mengemukakan suatu saran dan sebelum, didiskusikan orang lain mengusulkan gagasan lain. Prosesnya berulang hingga kelompok mendapatkan beberapa gagasan. Semua gagasan telah menjadi keputusan bersama, tanpa pertimbangan dan pengulasan.

2) Keputusan otoritas

Gagasan yang disampaikan didiskusikan, pimpinan mendengarkan dengan baik. Setelah pimpinan mendapatkan informasi yang cukup, ia kemudian memutuskan dengan menggunakan otoritasnya.

3) Keputusan minoritas

Keputusan minoritas terjadi jika satu atau dua kelompok dapat mengatasi anggota kelompok lainnya.

⁵⁸ Usman. *Manajemen Teori*, 406-407.

4) Keputusan mayoritas

Metode ini yang paling banyak dikenal orang di negara demokrasi. Keputusan diadakan dengan cara pemungutan suara. Dengan pengambilan suara terbanyak seperti voting.

5) Keputusan konsensus

Metode yang banyak menyita waktu karena memberikan kesempatan kepada semua anggota kelompok untuk berkonsensus. Keputusan tidak selalu bulat karena memungkinkan adanya sebagian kecil anggota kelompok yang tidak setuju.

6) Keputusan bulat

Metode ini yang paling ideal, tetapi sulit direalisasikan. Keputusan ini terjadi apabila semua anggota kelompok telah menyetujui keputusan yang akan diambil.

6. Teknik Pengambilan Keputusan dalam Perspektif Al-Qur'an

Kehidupan manusia memanglah selalu di hiasi dengan pernik-pernik masalah. Akan tetapi di situlah pentingnya sebuah pengambilan keputusan dalam menyelesaikannya. Adapun Al-Qur'an telah memberikan contoh kepada kita semua bagaimana teknik yang semestinya digunakan dalam mengambil keputusan. Hal ini terdapat dalam surah Asy Syuura ayat 38:

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ
بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ ﴿٣٨﴾

Artinya: “Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarat antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezki yang Kami berikan kepada mereka”.⁵⁹

Surah Asy Syuura adalah surah ke-42 dalam Al-Qur’an.

Dinamakan *Asy Syura* karena diambil dari kata *Syuura* yang terdapat pada ayat 38 pada surah ini yang berarti *Musyawaharah*. Dalam ayat tersebut diletakkan salah satu dari dasar-dasar pemerintahan Islam ialah musyawarah. Ayat 38 ini turun dengan orang-orang Anshar yang disuruh untuk memenuhi ajakan Rasulullah untuk beriman kepada Allah Swt dan Rasul-Nya serta Al-Qur’an, kemudian sebagian dari mereka beriman dan mendirikan Shalat. Maka turunlah ayat ini.⁶⁰ Ayat ini sebagai pujian kepada kelompok Muslimin Madinah (Anshar) yang bersedia membela Nabi Muhammad SAW dan menyepakati hal tersebut melalui musyawarah yang mereka laksanakan di rumah Abu Ayyub al Anshari.⁶¹

Dalam ayat tersebut Allah menyerukan agar umat Islam mengesakan dan menyembah Allah Swt. Menjalankan shalat fardu

⁵⁹ Departemen Agama R.I, *Al-Qur’an dan Terjemahnya* (Jakarta: Depag R.I, 1971), 789

⁶⁰ Wahbah Az-Zuhaily, *Al-Tafsir Al-Wajiz Ala Hamisy Al-Qur’an al-Adzim* (Damaskus Syiria: Dar Al-Fikr, 1994), 488.

⁶¹ M. Q. Sihab, *Wawasan Al-Qur’an: Tafsir Tematik atas Berbagai Persoalan Umat* (Bandung: Mizan, 2007), 619.

lima waktu tepat pada waktunya. Apabila mereka menghadapi masalah maka harus diselesaikan dengan cara musyawarah. Rasulullah Saw sendiri mengajak para sahabatnya agar mereka bermusyawarah dalam segala urusan, selain masalah-masalah hukum yang telah ditentukan oleh Allah Swt.⁶²

Ayat ini dengan tegas menjelaskan bahwa iman tidak hanya menyangkut individu saja, tetapi juga menyangkut orang lain. Tidak terbatas kepada hubungan dengan Tuhan saja, tapi menyangkut hubungan dengan manusia juga. Itulah sebabnya dalam ayat ini Allah memerintahkan untuk bermusyawarah dalam suatu urusan. Dalam melaksanakan kewajiban shalat, sebaiknya dilakukan dengan berjamaah. Selain memiliki pahala yang berlipat, juga memiliki nilai sosialnya. Kemudian dalam suatu urusan sebaiknya dimusyawarahkan dengan baik, apalagi sesuatu yang menyangkut kepentingan bersama. Infakkanlah sebagian dari rezekimu di jalan Allah.⁶³

Kata (أَمْرُهُمْ) “urusan mereka” disini menunjukkan bahwa

yang mereka musyawarahkan untuk suatu keputusan adalah hal-hal yang berkaitan dengan mereka, serta yang berada dalam wewenang mereka. Masalah ibadah yang sepenuhnya berada dalam wewenang Allah tidaklah termasuk hal-hal yang dapat dimusyawarahkan. Selain

⁶² Bustamam Ismail, “Al-Qur’an tentang Demokrasi,” Wordpress, 15 November 2012, <http://hbis.wordpress.com>.

⁶³ M. Hamzah, “Musyawarah dalam Perspektif Asas Black: Kajian Qs. Asy-Syura Ayat 38,” *Spektra*, no.2, (Februari, 2016): 159.

itu, mereka yang tidak berwenang dalam urusan yang dimaksud tidaklah perlu terlibat dalam musyawarah itu, kecuali jika di ajak oleh yang berwenang, karena boleh jadi yang mereka musyawarahkan adalah persoalan rahasia antar mereka.⁶⁴

Didalam tafsir At-Tabari dijelaskan bahwa Allah Swt menyebutkan sifat-sifat orang yang akan mendapatkan kenikmatan yaitu (1) orang-orang yang beriman dan yang menjauhi dosa-dosa besar dan juga yang menjauhi perbuatan yang keji (berbuat zina), (2) apabila mereka ditimpa suatu kejahatan sehingga membuat mereka marah, mereka mengampuni orang yang berbuat kejahatan tersebut, dan memaafkan kesalahannya, (3) memenuhi panggilan Allah ketika mereka dipanggil untuk mengikrarkan ketauhidan, ke Esaan-Nya dan membebaskan diri dari segala bentuk peribadatan kepada selain-Nya (4) mereka mendirikan shalat yang wajib dengan memenuhi batasan-batasannya dan melakukannya pada waktu-waktunya (5) apabila mereka menghadapi suatu perkara, mereka bermusyawarah untuk memecahkannya.⁶⁵

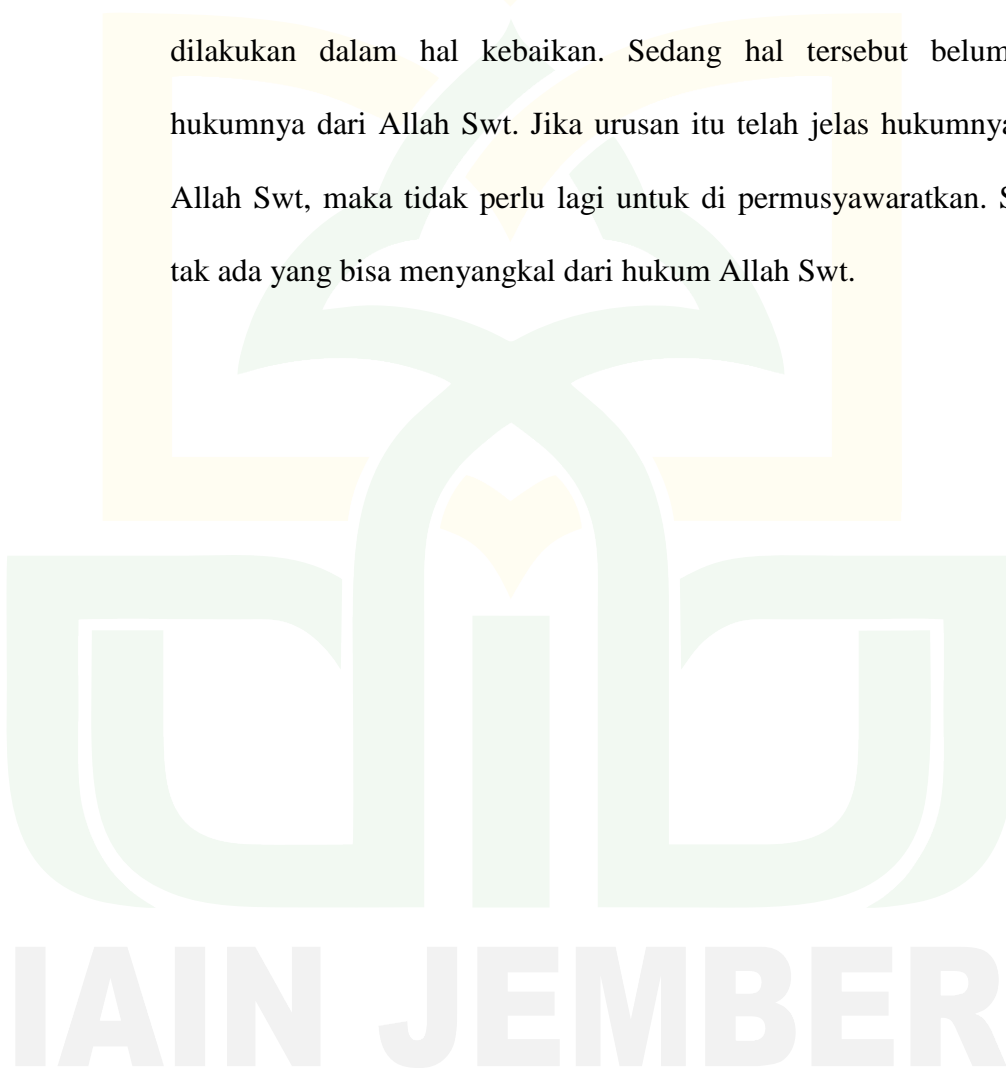
Adapun di dalam Tafsir Muyassar menjelaskan bahwa Disyari'atkan kepada manusia untuk saling bermusyawarah mengenai keputusan mereka tanpa mempermalukan salah seorang di antara mereka dengan pendapatnya di hadapan saudara-saudaranya yang beriman. Mereka menjalin hubungan dengan Allah melalui shalat dan

⁶⁴ Fahriana, "Pengambilan Keputusan", 32.

⁶⁵ Abu Ja'Far Muhammad, *Tafsir At-Tabari Jilid XX* (Kairo: Dar Hijr, 2001), 420.

menjalin hubungan dengan kaum muslimin melalui musyawarah dan nasihat.⁶⁶

Dari sini dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam surat As Syura ayat 38 ini mengemukakan bahwa pengambilan keputusan hendaknya dilakukan dengan musyawarah. Musyawarah disini hanya dapat dilakukan dalam hal kebaikan. Sedang hal tersebut belum ada hukumnya dari Allah Swt. Jika urusan itu telah jelas hukumnya dari Allah Swt, maka tidak perlu lagi untuk di permusyawarkan. Sebab tak ada yang bisa menyangkal dari hukum Allah Swt.



⁶⁶ Aidh Al-Qarni, *Tafsir Muyassar Jilid 4* (Jakarta: Qisthi Press, 2008), 23.

BAB III

METODE PENELITIAN

Metode penelitian merupakan cara untuk mencari, merumuskan, menggali data, menganalisis, membahas dan menyimpulkan masalah dalam penelitian. Pada tahap ini akan dijelaskan beberapa teknis dan metode-metode yang digunakan oleh peneliti di dalam penelitiannya:

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pendekatan yang di gunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif deskriptif. Bogdan dan Taylor mendefinisikan metodologi kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Menurut Moh. Nazir yang dikutip Andi, Penelitian deskriptif merupakan suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Maksud “masa sekarang” di sini adalah sebuah gambaran bahwa perspektif waktu yang dijangkau dalam penelitian ini adalah waktu sekarang atau sekurang-kurangnya jangka waktu yang masih terjangkau dalam ingatan informan.⁶⁷ Penelitian dalam skripsi ini menggunakan kualitatif deskriptif karena pemaparan data dalam penelitian ini dilakukan dengan mendeskripsikan dan meninjau

⁶⁷ Andi Prastowo, *Memahami Metode-Metode Penelitian: Suatu Tinjauan Teoritis & Praktis* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), 202.

tentang pengambilan keputusan pemimpin dalam perspektif Al-Qur'an bukan untuk menguji suatu hipotesis atau teori.

Sedangkan jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *library research* atau penelitian kepustakaan. Dalam *library research* peneliti lebih terfokus dan berhadapan langsung dengan teks literatur yang relevan tanpa mencari data di lapangan. Sehingga peneliti hanya melakukan penelitian melalui literatur-literatur yang ada di perpustakaan.⁶⁸ Dengan demikian, pembahasan dalam penelitian ini dilakukan berdasarkan telaah pustaka terhadap surat-surat al-Qur'an yang mengkaji secara khusus tentang teknik pengambilan keputusan serta beberapa tulisan yang ada relevansinya dengan objek kajian.

B. Sumber Data

Sumber data adalah sumber dari mana data itu bisa diperoleh. Sumber data dalam penelitian yang diteliti ini adalah berupa dokumen. Untuk itu, peneliti menggunakan *document* sebagai sumber data dalam penelitian kualitatif ini. Menurut Andi, *document* adalah laporan dari kejadian-kejadian yang berisi pandangan serta pemikiran-pemikiran manusia dimasa yang lalu. Dokumen tersebut secara sadar ditulis untuk tujuan komunikasi dan transmisi keterangan.⁶⁹

⁶⁸ Zed Mestika, *Metode Penelitian Kepustakaan* (Jakarta: Yayasan Obor Indonesia, 2004), 4.

⁶⁹ Prastowo, *Memahami Metode*, 111.

1. Sumber data primer

Sumber primer merupakan sumber-sumber yang memberikan data langsung dari tangan pertama.⁷⁰ Bacaan sebagai sumber dasar utama atau data primer dalam penelitian ini adalah Al-Qur'an terjemah dan kitab-kitab Tafsir seperti Tafsir Jalalain, Tafsir Ibnu Katsir, Tafsir Al-Mishbah dan buku tentang pengambilan keputusan.

2. Sumber data Sekunder

Sumber sekunder adalah catatan tentang adanya suatu peristiwa ataupun catatan-catatan yang jaraknya jauh dari sumber asli. Sumber data sekunder dalam penelitian ini adalah bahan pustaka yang berupa karya-karya para tokoh lain yang ada relevansinya dengan objek kajian penelitian ini, seperti artikel, jurnal-jurnal, dan buku yang juga membahas terkait judul yang diteliti.

C. Metode Pengumpulan Data

Metode yang di gunakan dalam pengumpulan data tergantung pada kebutuhan penelitian itu sendiri. Menurut para ahli kualitatif, semaki banyak metode pengumpulan data dan semakin konsisten menggunakan dan menerapkannya, maka semakin mudah bagi kita untuk menganalisis.⁷¹

⁷⁰ Prastowo, 121.

⁷¹ Hamid Patilima, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: Alfabeta, 2011), 17.

Teknik atau metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi dokumen. Langkah-langkah dalam teknik ini yaitu dengan mengumpulkan buku-buku, artikel, jurnal, dan lain sebagainya. Teknik studi dokumen merupakan teknik yang digunakan peneliti untuk memperoleh informasi bukan dari orang sebagai narasumber (*non human resources*), tetapi peneliti memperoleh informasi dari berbagai macam sumber tertulis atau dari dokumen yang ada pada informan dalam bentuk peninggalan budaya, karya seni dan karya pikir.⁷²

Teknik ini digunakan oleh peneliti dalam rangka mengumpulkan data. Karena sumber data berupa dokumen, maka yang digunakan sebagai sumber data adalah Al-Qur'an terjemah serta sumber lain seperti Tafsir Jalalain, Tafsir Ibnu Katsir, Tafsir Al-Mishbah dan masih banyak yang lainnya seperti buku, jurnal atau artikel yang ada relevansinya dengan objek kajian.

D. Metode Analisis Data

Sesuai dengan jenis dan sifat data yang diperoleh dari penelitian ini, maka metode atau teknik analisa yang digunakan peneliti adalah analisis isi (*content analysis*). Menurut Budd, Thorpe, dan Dohanw yang dikutip Andi Prastowo, analisis isi adalah suatu teknik yang sistematis untuk menganalisis makna pesan dan cara mengungkapkan pesan. Tujuan pokok analisis isi haruslah membuat

⁷² Djaman Satori dan Aan Komariah, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Alfabeta, 2013), 148.

inferensi, karena tidak mungkin peneliti mampu memahami dampak komunikasi tanpa membuat inferensi (kesimpulan).⁷³ Analisis isi berhubungan dengan komunikasi atau isi komunikasi.⁷⁴

Analisis isi (*content analysis*) dipergunakan dalam rangka untuk menarik kesimpulan yang sah dari sebuah buku atau literatur yang dikaji. Adapun langkah-langkahnya dalam pengelolaan data adalah langkah deskriptif (langkah yang bersifat menggambarkan dan menguraikan suatu hal), langkah interpretatif (yaitu langkah yang bersifat memberikan penafsiran terhadap data yang diperoleh), menganalisa data (yaitu dengan menganalisis isi dengan mencermati masing-masing literatur kemudian diklarifikasikan untuk mengetahui permasalahan yang sesuai dengan tema pembahasan), dan langkah pengambilan kesimpulan.

Disamping itu peneliti juga menggunakan *analisis deskriptif*, yaitu mengumpulkan data yang berkaitan dengan penelitian yang dijelaskan kemudian dianalisis untuk membuat deskripsi atau gambaran dari suatu fenomena atau data-data yang diperoleh secara sistematis, faktual dan akurat serta menarik kesimpulan secara umum. Adapun langkah-langkah yang dilakukan dalam hal ini ialah: merumuskan tujuan penelitian, menentukan tentang materi yang dibahas dan menghubungkan dengan hal yang dikaji, menentukan rancangan dalam memilih pokok bahasan dan teknik pengumpulan

⁷³ Prastowo, *Memahami Metode*, 79-80.

⁷⁴ Burhan Bungin, *Penelitian Kualitatif* (Jakarta: Kencana Orenada Media Group, 2008), 155.

data, mengumpulkan data, dan menganalisis serta membuat kesimpulan.

E. Keabsahan Data

Dalam penelitian ini, validitas (keabsahan data) menggunakan triangulasi sumber. Triangulasi sumber merupakan cara meningkatkan kepercayaan penelitian dengan mencari data dari sumber yang beragam yang masih terkait satu sama lain.⁷⁵ Dalam hal ini peneliti melakukan eksplorasi untuk mengecek kebenaran data dari beragam sumber tentang masalah yang sama. Metode ini digunakan untuk menguji validitas data dengan cara membandingkan teknik pengambilan keputusan perspektif Al-Qur'an dengan kitab-kitab dan juga karya-karya para pakar lainnya. Kemudian dideskripsikan, dikategorisasikan, mana pandangan yang sama, mana yang berbeda, dan mana yang spesifik dari sumber-sumber data tersebut.

⁷⁵ Satori, *Metodologi Penelitian*, 170.

BAB IV

PEMBAHASAN

A. Fokus Kajian Kesatu (Model Pengambilan Keputusan Seorang Pemimpin dalam Surat Ali Imran Ayat 159)

1. Ayat dan Terjemahan

فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لَئِن لَّهٗمَّ ^ط وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ
لَأَنْفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ ^ط فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ
فِي الْأَمْرِ ^ط فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ^ج إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ
الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Artinya: Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.⁷⁶

2. Tafsiran Ayat

Dari tafsir Ibnu Katsir *“Maka* ^ط *فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لَئِن لَّهٗمَّ*

disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut

⁷⁶ Departemen Agama R.I, *Al-Qur'an dan Terjemahnya* (Bandung: Diponegoro, 2005), 56.

terhadap mereka”. Artinya adalah Allah Swt berfirman kepada Nabi Muhammad Saw tidak ada sesuatu yang menjadikan mu bersikap lemah lembut kepada mereka kalau bukan rahmat Allah yang dinantikan kepada mu dan kepada mereka. Setelah itu Allah Swt berfirman

وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ

“Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu” artinya jika kamu mengeluarkan kata-kata buruk dan berhati kasar kepada mereka, niscaya mereka akan menjauh dan meninggalkan mu, tetapi Allah Swt menyatukan mereka semua kepada mu dan Allah Swt menjadikan sikap mu lembut kepada mereka di maksudkan untuk menarik hati mereka. Sebagaimana yang dikatakan Abdullah bin ‘Amr “aku melihat sifat-sifat Rasulullah dalam kitab-kitab terdahulu dimana beliau tidak bertutur kata kasar dan tidak juga berhati keras, tidak suka berteriak-teriak di pasar, tidak membalas kejahatan dengan kejahatan melainkan senantiasa memberi maaf.

Allah Swt berfirman فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ

“karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu”. Oleh sebab itu Rasulullah SAW senantiasa mengajak para sahabatnya bermusyawarah mengenai suatu persoalan yang terjadi untuk

menjadikan hati mereka senang dan supaya mereka lebih semangat

dalam berbuat. فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ “Kemudian apabila kamu

telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah”.

Artinya jika kamu telah bermusyawarah dengan mereka mengenai suatu masalah, lalu kamu telah benar-benar bulat terhadap keputusan

yang dihasilkan, maka bertawakkallah kepada Allah Swt karena إِنَّ

اللَّهُ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang

bertawakkal kepada-Nya.⁷⁷

3. *Asbabun Nuzul*

Asbabun Nuzul dari ayat ini adalah dimana pada saat kaum muslimin mendapatkan kemenangan dalam perang badar, banyak orang-orang musyrikin yang menjadi tawanan perang. Untuk menyelesaikan masalah itu Rasulullah Saw mengadakan musyawarah dengan Abu Bakar As Sidiq dan Umar Bin Khatab. Rasulullah meminta pendapat mereka, Abu Bakar berpendapat, bahwa tawanan perang sebaiknya dikembalikan pada keluarganya dengan membayar tebusan. Ini membuktikan bahwa Islam itu lunak. Umar Bin Khatab berpendapat, bahwa tawanan perang itu dibunuh saja. Hal ini dimaksud

⁷⁷ Ibnu Katsir, *Tafsir Ibnu Katsir Jilid 2*, terj. M. Abdul Ghaffar (Bogor: Pustaka Imam Asy-Syafi'i, 2003), 172-175.

agar dibelakang hari mereka tidak berani lagi menghina dan mencaci Islam. Sebab Islam perlu memperlihatkan kekuatan di mata mereka. Dari dua pendapat yang bertolak belakang ini Rasulullah SAW sangat kesulitan mengambil keputusan. Akhirnya Allah Swt menurunkan ayat ini yang menegaskan agar Rasulullah SAW berbuat lemah lembut. Kalau berkeras hati mereka tidak akan simpati sehingga mereka akan lari dari ajaran Islam, jadi ayat ini diturunkan sebagai dukungan atas pendapat Abu Bakar Shidik. Disisi lain memberi peringatan kepada Umar Bin Khatab. Apabila dalam musyawarah pendapatnya tidak diterima hendaklah bertawakallah kepada Allah Swt karena Allah sangat mencintai orang-orang yang bertawakal. Dengan turunnya ayat ini maka tawanan perang dilepaskan sebagaimana saran Abu Bakar.⁷⁸

Sementara itu, menurut M. Quraisy Shihab ayat ini turun setelah terjadi peristiwa menyedihkan dalam perang Uhud. Ketika itu, menjelang pertempuran, Rasulullah SAW mengumpulkan para sahabatnya untuk menyusun strategi perang, karena musuh sedang dalam perjalanan dari Makkah menuju ke Madinah untuk menyerang kaum Muslimin. Rasulullah SAW sendiri berpendapat untuk tetap bertahan di Madinah. Namun pendapat itu ditentang oleh sahabat, terutama para sahabat yang masih muda, mereka menginginkan Rasulullah SAW untuk keluar dari Madinah dan melawan mereka. Pendapat ini disetujui oleh mayoritas sahabat, dan akhirnya Rasulullah

⁷⁸ Hamzah, “Musyawarah”, 153.

SAW menyetujui pendapat ini. Namun sayang keputusan yang dirumuskan dengan musyawarah itu harus berakhir dengan kesedihan. Umat Islam kalah dalam perang tersebut. Sekitar tujuh puluh orang sahabat gugur.⁷⁹

Sedangkan Jalaluddin Al-Suyuthi berpendapat bahwa ketika terjadi perang Uhud, Nabi saw. kecewa atas tindakan tidak disiplin sebagian sahabat dalam pertempuran yang mengakibatkan kekalahan di pihak Nabi. Melalui Al-Qur'an surat Ali Imran ayat 159 Allah swt. mengingatkan kepada Nabi saw. bahwa dalam posisinya sebagai pemimpin umat, harus bersikap lemah lembut terhadap para sahabatnya, memaafkan kekeliruan mereka dan bermusyawarah dengan mereka.⁸⁰

4. Isi Kandungan Ayat

Secara umum ayat ini berisi tentang perintah untuk berlaku lemah lembut kepada orang lain, dan perintah untuk memaafkan kesalahan orang lain, serta perintah untuk bertawakal kepada Allah Swt. Ayat ini turun dalam konteks perang. *Pertama*, pada perang Uhud, ketika itu umat Islam sedang mengalami kekalahan. Banyak sahabat yang gugur dan Rasulullah pun terluka. Tetapi Rasulullah tetap bersikap lembut kepada para sahabat. Tidak menyalahkan siapapun di antara mereka. *Ke dua*, pada perang badar. Dalam perang badar ini umat Islam mengalami kemenangan atas lawannya. Banyak tawanan

⁷⁹ Shihab, *Wawasan*, 626.

⁸⁰ Jalaluddin Al-Suyuthi, *Asbabun Nuzul: Latar Belakang Historis Turunnya Ayat-Ayat Al-Qur'an*, terj. Qomaruddin Shaleh (Bandung: Cv Diponegoro, 1975), 198.

perang yang ditahan umat Islam. Ada usulan dari para sahabat tentang masalah tawanan perang ini, ada yang mengusulkan untuk dibunuh, ada juga yang mengusulkan untuk dikembalikan kepada keluarganya.⁸¹ Ayat tersebut juga berisi pesan kepada Nabi Muhammad SAW untuk membudayakan musyawarah, baik dengan para sahabat maupun dengan masyarakat pada umumnya.

5. Pembahasan Ayat

Adapun didalam ayat tersebut yakni surat Ali Imran ayat 159, yang menitikberatkan terhadap teknik dalam pengambilan keputusan adalah terdapat pada lafadz **وَشَاوِرْهُمْ** yang artinya “bermusyawarahlah”.

Lafadz **شَاوِرْ** dalam kata **وَشَاوِرْهُمْ** ini berasal dari kata **شَاوَرَ**

Didalam Al-Qur'an kata **شَاوَرَ** berulang sebanyak tiga kali dalam pola yang berbeda yaitu **تَشَاوَرَ** yang terdapat dalam surat Al Baqarah ayat 223, **شَاوِرْ** dalam surat Ali Imran ayat 159, dan **شُورَى** dalam surat

Asy Syuura ayat 38. Tiga kata tersebut memiliki makna yang sama.

⁸¹ A. M. Al-Maraghi, *Terjemah Tafsir Al-Maraghi Juz 4* (Semarang: Toha Putra, 1986), 192.

Lafadz شَاوَرَ berasal dari bahasa arab yang terdiri dari tiga

huruf ش-و-ر yang pada mulanya mempunyai arti “mengeluarkan

madu dari sarang lebah”.⁸² Sedangkan bentuk masdar dari kata شَاوَرَ

يُشَاوِرُ yaitu مُشَاوَرَةٌ yang berarti meminta pendapat⁸³ atau meminta

petunjuk.⁸⁴ Makna ini berkembang sesuai dengan pola tasrifannya.

Contohnya *syawir* “meminta pendapat”, *musytasyir* “meminta

pandangan orang lain”, *isyarah* “isyarat atau tanda”, *al-masyurah*

“nasehat atau saran”, *tasyawur* “perundingan”.⁸⁵ Kata *syawir* yang

pertama disebutkan pengertiannya merujuk pada ungkapan “aku

meminta pendapat si fulan mengenai suatu urusa”.⁸⁶ Sedangkan kata

al-masyurah dan *al-tasyawur* yang disebutkan terakhir mempunyai

makna yang lebih luas yaitu menyimpulkan pendapat-pendapat

berdasarkan pandangan antar kelompok.⁸⁷

⁸² Abu Al-Husain Ahmad, *Mu'jam Maqayis Al-Lughah Juz III* (Mesir: Mushthafa Al-Bab Al-Halabi Wa Al-Syarikah, 1972), 226.

⁸³ Ibrahim Musthafa, *Al-Mu'jam Al-Wasith Jilid I* (Riyadh: Dar Al-Da'wah, t.t.), 499.

⁸⁴ Louis Ma'louf, *Al-Munjid fi Al-Lughah* (Bairut: Dar Al-Masyriq, 1998), 407.

⁸⁵ Muhammad Isma'il Ibrahim, *Mu'jam Al-Alfadh wa A'lam Al-Qur'aniyat Juz I* (Al-Qahirat: Dar Al-Fikr Al-'Arabi, 1979), 501.

⁸⁶ Ahmad, *Mu'jam Maqayis*, 226.

⁸⁷ Muhammad Al-Ragib Al-Ashfahani, *Mufradat Alfadh Al-Qur'an Al-Karim* (Beirut : Dar Al-Syamiyah, 1992), 470.

Ibnu Al-'Arabi berkata, sebagian ulama berpendapat bahwa musyawarah adalah berkumpul untuk membicarakan suatu perkara agar masing-masing meminta pendapat yang lain dan mengeluarkan apa saja yang ada dalam dirinya.⁸⁸

Dengan demikian musyawarah berarti berkumpulnya manusia untuk membicarakan suatu perkara agar masing-masing dapat mengeluarkan pendapatnya dan kemudian diambil pendapat yang disepakati bersama.

Musyawarah dalam mengambil keputusan hanya dapat digunakan untuk hal-hal yang baik saja, sejalan dengan makna dasarnya yaitu mengeluarkan madu. Madu tersebut adalah ibarat dari pendapat yang terbaik. Sedangkan musyawarah adalah upaya untuk meraih madu itu dimanapun ia di temukan, dengan kata lain mengambil pendapat siapapun yang dinilai benar tanpa mempertimbangkan siapa yang menyampaikannya.

Dari berbagai uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa musyawarah merupakan teknik dalam pengambilan keputusan yang melibatkan banyak orang dengan meminta pendapat orang lain agar masing-masing orang dapat mengutarakan pendapatnya yang kemudian dapat diambil sebuah keputusan yang disepakati bersama.

⁸⁸ Muhammad, *Ahkam Al-Qur'an* (Bairut: Dar Al-Kutub Al-'Ilmiyah, 2003), 298

Rasulullah SAW adalah sosok yang selalu menyelesaikan urusan apapun melewati jalan musyawarah. Setiap apapun yang harus di putuskan, Rasulullah selalu meminta pendapat para sahabatnya.

Sebagaimana beliau pernah mengajak mereka bermusyawarah pada waktu perang badar mengenai keberangkatan menghadang orang-orang kafir. Para sahabat berkata:

“Ya Rasulullah, jika engkau menyeberangi lautan, niscaya kami akan ikut menyeberanginya bersama mu. Dan jika engkau menelusuri daratan dalam kegelapan ke Barkil Ghimat, niscaya kami akan ikut berjalan bersama mu. Kami tidak akan mengatakan apa yang dikatakan kaum Musa kepadanya, dimana kaum itu berkata “pergilah engkau bersama Rabb mu dan berperanglah, kami akan duduk-duduk disini saja” tetapi kami akan mengatakan kepada mu “pergilah, dan kami akan senantiasa bersama mu, di depan, di kanan dan kiri mu, untuk ikut berperang”.

Selain dari pada itu Rasulullah juga pernah mengajak mereka bermusyawarah dimana harus berkemah, sehingga pada akhirnya Mundzir Bin ‘Amr menyarankan untuk bertempat dihadapan lawan. Beliau juga pernah meminta pendapat ‘Ali dan Usamah tentang penceraianya dengan Aisyah r.a dalam peristiwa *baditsul ifki* (berita bohong).⁸⁹

Demikianlah Rasulullah Saw bermusyawarah dengan para sahabatnya dalam mengambil keputusan didalam urusan apapun. Selagi tidak ada wahyu dalam hal itu. Sebagaimana dawuh rasulullah kepada Sayyidina Ali yang diriwayatkan dalam hadits Thabrani:

⁸⁹ Katsir, *Tafsir Jilid 2*, 174

قَالَ عَلِيٌّ: يَا رَسُولَ اللَّهِ أَرَأَيْتُ أَنْ عَرَضَ لَنَا أَمْرٌ لَمْ يَنْزَلْ فِيهِ قُرْآنٌ وَلَمْ يُخَصَّصْ فِيهِ بَيِّنَةٌ مِنْكَ؟ قَالَ: تَجْعَلُونَهُ شُورَى بَيْنَ الْعَابِدِينَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ وَلَا تَقْضُونَهُ بَرَايَ خَاصَّةٍ

Artinya: Ali berkata pada Rasulullah, “Wahai Rasulullah, bagaimana menurutmu jika tanpa suatu persoalan pada kami yang belum ada dalam Al-Qur’an dan tidak ada keterangan jelas di dalamnya?” Rasulullah bersabda, “Kalian mengadakan musyawarah dalam persoalan dengan hamba-hamba mu’min dan jangan memutuskan pendapat sendiri”.⁹⁰

6. Analisis Pembahasan

Adapun pada surah Ali Imran ayat 159 ini menunjukkan bahwa teknik yang dilakukan dalam mengambil keputusan ialah melalui jalan musyawarah. Hal ini jelas sekali di tunjukkan dalam ayat tersebut yakni pada lafadz *وَشَاوِرْهُمْ* yang berarti “dan bermusyawarahlah”.

Pada ayat tersebut Allah Swt menyuruh Nabi Muhammad untuk bermusyawarah dalam urusan apapun ketika hendak mengambil sebuah keputusan.

Rasulullah Saw juga telah mencontohkan. Bahkan dalam keadaan genting pun yang terjadi ketika perang uhud, ketika musuh sedang dalam perjalanan dari Makkah menuju ke Madinah untuk menyerang kaum Muslimin, beliau masih bermusyawarah dengan para sahabatnya, mengumpulkan para sahabatnya untuk menyusun strategi perang.

⁹⁰ Al-Thabrani, *Al-Mu’jam Al-Kabir Jilid XI* (Mushal: Maktabah Al-‘Ulum Wa Al-Hikam, 1983), 371.

Pada dasarnya Allah Swt telah berfirman kepada kita dalam firman-Nya pada penggalan surah Al Ra'd ayat 11:

.... إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ....

Artinya: “Aku tidak akan merubah nasib kaum sebelum ia sendiri yang merubahnya”⁹¹

Dengan demikian kita diberi kesempatan untuk ikut mencipta diri kita sendiri. Oleh karena itu meningkatkan ilmu dan memilih jalan untuk memperbaiki kualitas jasmani adalah rekayasa sebagai upaya ikut mencipta diri sendiri.

Mengacu pada hal tersebut maka sebagai pemimpin juga harus mampu memberikan peluang dan kesempatan kepada staf atau bawahannya untuk dapat mengembangkan dirinya dengan mengikut sertakan, berpartisipasi, memberikan ruang untuk andil dalam berpendapat, meminta pendapatnya, serta memberikan kesempatan untuk turut berfikir dan mengemukakan pendapat serta fikirannya. Sehingga bawahan tersebut dapat mengasah fikirannya untuk mampu berfikir kritis dan mampu berkembang yang mana perkembangan staff ini nantinya akan berpengaruh besar terhadap perkembangan lembaga pendidikan pula. Hal ini merupakan bentuk demokratis seorang pemimpin dalam artian tidak otoriter dalam mengambil keputusan.

⁹¹ Departemen Agama R.I, *Al-Qur'an*, 199.

Sudah jelas bahwa Allah Swt menjadikan manusia sebagai makhluk sosial bukan individu. Bila mana otoriter adalah satu-satunya tindakan yang paling baik maka dibalik itu akan timbul sebuah pertanyaan mengapa Tuhan menciptakan manusia tidak satu saja? Maka dari itu menjadi makhluk sosial ini juga dimaksudkan agar kita mampu untuk saling bertukar pendapat dan saling mengajukan pendapatnya. Meski teknik dalam pengambilan keputusan melibatkan banyak orang, banyak kepala, menyaring banyak pendapat dan usulan, namun keputusan bulat tetap di tangan pemimpin. Sebab memutuskan hanyalah kewenangan seorang pemimpin saja.

Sebelum itu, bila merenungkan tentang otak manusia, otak manusia ini sangatlah luar biasa. Satu otak manusia Tuhan ciptakan dengan berbagai kelebihan dan ke luarbiasaan yang besar. Contoh kecilnya saja satu otak dari Alexander Graham Bell sang tokoh penemu telepon pertama di dunia mampu menciptakan ponsel yang dapat merekam suara, segala informasi bahkan menghubungkan seseorang dari jarak yang bermil-mil jauhnya seperti dan dengan dua otak yang berkolaborasi dari Wright bersaudara sang penemu pesawat terbang pertama di dunia mampu menciptakan pesawat bermesin yang lebih berat dari pada udara dapat mengambang di awan meski tanpa tali, Serta banyak lagi hal besar lainnya. Logikanya bila satu otak saja mampu menciptakan hal yang sedemikian luar biasa, mengapa tidak mengumpulkan banyak otak. Bukankah alangkah menakjubkan jika

keluarbiasaan otak manusia itu dikumpulkan dan satukan dengan saling bertukar pendapat atau pemikiran (*sharing*) sehingga akan menemukan dan menciptakan sesuatu yang sangat luar biasa menakjubkan.

Demikian itu merupakan bentuk penyatuan keluarbiasaan menuju sesuatu yang sangat luarbiasa. Intinya hasil dari banyak otak/saling bertukar pendapat dapat menghasilkan keputusan yang sempurna. Sebab, saat kita menemukan kekurangan dalam pemikiran kita, kita dapat menemukan kelebihan dalam pemikiran orang lain dan ketika kelebihan-kelebihan dari pemikiran berbagai orang itu disatukan bukankah hal tersebut akan menjadikan sebuah pemikiran yang sempurna yang nantinya dapat membangun lembaga pendidikan yang lebih maju dan berkembang serta bermutu dan berkualitas tinggi, karena produk yang baik di hasilkan dari pengolahan yang baik.

Produk yang bagus dihasilkan dari pengolahan yang bagus. Dengan memberdayakan dan memfungsikan seluruh otak yang ada melalui musyawarah merupakan bentuk rasa syukur kita kepada sang Pencipta. Sebab rasa syukur bukanlah hanya sebatas kalimat hamdalah saja, melainkan bagaimana kita memanfaatkan dengan baik apa-apa yang telah Tuhan berikan kepada kita. Juga, dengan memberdayakan dan memfungsikan seluruh otak yang ada akan lebih mudah dalam mengembangkan dan memajukan lembaga pendidikan serta dengan memfungsikan seluruh otak yang ada ini akan terciptalah sebuah

keputusan yang sempurna. Tidak dapat dipungkiri bahwa majunya lembaga pendidikan juga tidak lepas dari sebuah keputusan yang diambil oleh pemimpin, karena setiap langkah dalam mencapai tujuan apapun itu dan dimanapun itu pasti memerlukan sebuah keputusan yang tepat.

Melihat dari berbagai uraian diatas bisa ditemukan bahwa musyawarah dapat menjadi cara yang tepat dalam mengambil sebuah keputusan. Sebab dalam musyawarah adalah perundingan untuk saling bertukar pendapat antara satu dan yang lainnya. Karena percuma memaksakan pemikiran dan keputusan sendiri kepada orang lain. Keputusan mu belum terbilang baik bila belum tersetujui oleh kebanyakan orang. Kembali lagi karena didunia ini kita tidak hidup sendiri. Jika kita menjadi pemimpin maka kebaikan itu harus juga dirasakan oleh orang lain dan kebanyakan orang yang kita pimpin. Itulah mengapa rosulullah dalam mengambil keputusan selalu lewat jalur musyawarah untuk mencapai kemufakatan bersama. Sebagaimana yang telah di riwayatkan oleh imam Tirmidzi r.a.

مَا رَأَيْتُ أَحَدًا أَكْثَرَ مُشَاوَرَةً لِأَصْحَابِهِ مِنْ رَسُولِ اللَّهِ

Artinya: “Tidak pernahkan aku melihat seseorang yang lebih banyak bermusyawarah bersama sahabat-sahabat dari pada Rasulullah”.⁹²

⁹² Abu Al-A’la Muhammad ‘Abd Al-Rahman Al-Mubarakfuri, *Tuhfat Al-Ahwadz bi Syarh Jami’ Al-Turmuzhi Juz V* (Madinah: Maktabah Al-Ma’rifah. 1964), 375.

Di samping itu pemimpin juga tidak boleh lupa meski teknik pengambilan keputusan dilakukan secara musyawarah namun keputusan tetap berada di tangan pemimpin yang kemudian di setuju oleh seluruh mufakat. Musyawarah ini dilakukan sebagai jalan untuk mendapatkan dan menghasilkan keputusan yang tepat. Serta untuk saling mendapatkan rasa nyaman diantara pihak-pihak lain yang terkait.

Adapun musyawarah bukan saja di tujukan kepada antar umat Islam, tapi bermusyawarah (berdialog/perundingan) juga dapat dilakukan oleh semua manusia. Umat Islam disuruh bersikap lemah lembut dan mengembangkan iklim dialog, dan dilarang bersikap kasar. Hal itu, menurut Abdullah Yusuf Ali, menunjukkan bahwa Islam adalah *a mercy to all creation* (rahmat bagi alam semesta) karena di saat umat Islam kalah dalam perang Uhud, mereka justru disuruh bersikap lemah lembut dan bermusyawarah.⁹³

Surah Ali Imran ayat 159 ini juga menyebutkan bagaimana seharusnya sikap baik yang perlu dimiliki anggota musyawarah ketika menjalankan musyawarah, agar musyawarah tersebut dapat menghasilkan keputusan yang baik yang di ridhai oleh Allah Swt. Beberapa sikap tersebut diantaranya:⁹⁴

⁹³ Sobahussurur, "Proses Pengambilan", 71.

⁹⁴ Abu Al-Fida' Muhammad Isma'il, *Tafsir Al-Qur'an Al-Karim Juz IV* (Semarang: Toha Putra, t.t.), 420.

1. *لَيْتَ لَهُمْ* “*Lemah Lembut*”

Lemah lembut disini baik dalam sikap, ucapan maupun perbuatan, bukan dengan sikap emosional dan kata-kata yang kasar. Oleh karena itu seorang yang melakukan pengambilan keputusan, apalagi sebagai pemimpin, harus menghindari tutur kata yang kasar serta sikap keras kepala, karena jika tidak, dapat menyebabkan mitra musyawarah atau bawahan akan pergi atau bahkan meninggalkan majelis musyawarah.

2. *فَاعْفُ عَنْهُمْ* “*Ma'afkanlah Mereka/ Memberi Maaf*”

Hal-hal buruk yang pernah dilakukan oleh anggota musyawarah sebelumnya. Juga dalam bermusyawarah harus menyiapkan mental pemaaf terhadap orang lain karena bisa jadi dalam proses musyawarah itu akan terjadi hal-hal kurang menyenangkan atas sikap atau perkataan orang lain. Apabila sikap pemaaf itu tidak dimiliki dalam bermusyawarah, hal itu akan berkembang menjadi pertengkaran secara emosional yang nantinya akan berujung pada perpecahan dan bisa melemahkan kekuatan organisasi serta menurunkan jalinan kerjasama.

3. *وَسَاوِرْهُمْ* “*Mohonkanlah Ampun*”

Biasanya, karena dalam musyawarah kemungkinan berbuat kesalahan yang tanpa di sadari, baik kepada sesama anggota musyawarah ataupun kepada Allah. Alangkah baiknya jika sesuai

musyawarah membaca do'a *kaffaratul majlis*. Sebagaimana berikut:

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ
(مَنْ جَلَسَ فِي مَجْلِسٍ، فَكَثَّرَ فِيهِ لِعَطِيهِ فَقَالَ قَبْلَ أَنْ يَقُومَ مِنْ
مَجْلِسِهِ ذَلِكَ: سُبْحَانَكَ اللَّهُمَّ وَبِحَمْدِكَ، أَشْهَدُ أَنْ لَا إِلَهَ إِلَّا أَنْتَ،
أَسْتَغْفِرُكَ وَأَتُوبُ إِلَيْكَ، الْأَغْفِرْ لَهُ مَا كَانَ فِي مَجْلِسِهِ ذَلِكَ) رَوَاهُ
التِّرْمِذِيُّ، وَقَالَ: حَدِيثٌ حَسَنٌ صَحِيحٌ

Artinya: Dari Abu Hurairah r.a berkata bahwa Rosulullah bersabda: “Barang siapa yang duduk di suatu majlis lalu banyak senda guraunya (kalimat yang tidak bermanfaat untuk akhirnya) hendaklah ia mengucapkan sebelum bangun dari majelisnya itu “Maha Suci Engkau wahai Allah, dan dengan memuji-Mu, aku bersaksi bahwa tidak ada sesembahan yang berhak disembah selain Engkau. Aku meminta ampun kepada-Mu dan aku bertaubat kepada-Mu. Kecuali diampuni baginya dosa-dosa selama di majelisnya itu”. (HR. Tirmidzi. Al-Hafidz Abu Thahir mengatakan bahwa hadits ini *shahih*).⁹⁵

4. عَزَمْتَ “Membulatkan Tekad”

Dalam suatu musyawarah harus memiliki tekad yang bulat dalam mengambil suatu keputusan yang disepakati bersama. Kemudian keputusan-keputusan yang telah diambil harus jalankan.

Tidak di lantarkan begitu saja.

5. فَتَوَكَّلْ “Bertawakkal Kepada Allah”

Adapun yang terakhir adalah setelah bermusyawarah, seharusnya keputusan yang telah diambil diserahkan pada Allah,

⁹⁵ Muhammad Abdul Tuasikal, “Doa Kafaratul Majlis,” Rumaysho, 2 Januari 2018, <https://rumaysho.com/17134-doa-kafaratul-majlis.html>.

karena Allahlah yang menentukan segala sesuatu. Begitu juga di kemudian hari jika hasilnya tidak sesuai dengan harapan, bertawakkal pada Allah sangat diperlukan, bukan malah saling salah-menyalahkan. Yang demikian itu telah dicontohkan Rasulullah se usai perang Uhud yang memperoleh kegagalan, namun tidak saling salah-menyalahkan. Sebab musyawarah berada di antara bentuk ibadah-ibadah untuk mendekatkan pada Allah.⁹⁶

Sikap-sikap di atas yang terdapat pada surah Ali Imran ayat 32 ini berpotensi mampu mendorong orang lain untuk berpartisipasi dalam musyawarah tersebut. Oleh karena itu sikap ini perlu dimiliki oleh seorang pemimpin pada saat melakukan musyawarah hendak mengambil keputusan. Karena apabila pemimpin tidak memiliki sikap seperti diatas, orang bisa menjauh dan tidak memberi dukungan serta dapat mengakibatkan seseorang enggan untuk berpartisipasi dalam majlis musyawarah.

Muhammad Rasyid Ridha juga berpandangan bahwa sifat-sifat terpuji yang terinci dalam ayat tersebut harus dimiliki oleh seorang pemimpin dalam upaya menciptakan pemerintahan yang demokratis. Dalam sistem pemerintahan yang demokratis, maka rakyat akan terdidik dalam mengeluarkan pendapat dan mempraktekkannya.⁹⁷ Di sisi lain, Ibnu Katsir menegaskan bahwa mewujudkan pemerintahan

⁹⁶ Abdurrahman, *Tafsir Al-Karim Al-Rahman fi Tafsir Kalam Al-Mannan* (Bairut: Muassasah Al-Risalah, 2000), 154.

⁹⁷ Muhammad Rasyid Ridha, *Tafsir Al-Manar Juz IV* (Mesir: Maktabah Al-Qahirah, 1970), 45.

yang demokratis merupakan penghargaan kepada tokoh-tokoh dan pemimpin masyarakat, sehingga mereka dapat berpartisipasi dalam berbagai urusan dan kepentingan bersama.⁹⁸

Dari hasil penelitian ini ditemukan bahwa di dalam surat Ali Imran ayat 159 ini merupakan seruan Allah kepada Nabi Muhammad. Ayat ini menunjukkan bahwa model pengambilan keputusan yang dilakukan oleh seorang pemimpin hendaknya dengan melalui jalan musyawarah dan dengan disertai lima sikap yang terkandung di dalam ayat ini. Dimana lima sikap tersebut perlu dimiliki seorang pemimpin ketika melakukan musyawarah.

B. Fokus Kajian Kedua (Penerapan Pengambilan Keputusan Seorang Pemimpin dalam Surat An Naml Ayat 32)

1. Ayat dan Terjemahan

قَالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُوْا أَفْتُونِي فِي أَمْرِي مَا كُنْتُ قَاطِعَةً أَمْرًا
حَتَّى تَشْهَدُوْنَ ﴿٣٢﴾

Artinya: Berkata Dia (Balqis): “Hai Para pembesar berilah aku pertimbangan dalam urusanku (ini) aku tidak pernah memutuskan sesuatu persoalan sebelum kamu berada dalam majelis(ku)”.⁹⁹

⁹⁸ Isma'il, *Tafsir*, 420.

⁹⁹ Departemen Agama R.I, *Al-Qur'an*, 302.

2. Tafsir Kalimat dan Ayat

Dari tafsir Ibnu Katsir dikatakan bahwa ketika Ratu telah membacakan surat dari Nabi Sulaiman a.s kepada mereka, ia pun bermusyawarah dengan mereka tentang urusan tersebut, dan ratu berkata:

قَالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلَأَ أُنْتُونِي فِي أَمْرِي مَا كُنْتُ أَمْرًا حَتَّى تَشْهَدُونَ قَاطِعَةً

“Hai Para pembesar berilah aku pertimbangan dalam urusanku (ini) aku tidak pernah memutuskan sesuatu persoalan sebelum kamu berada dalam majelis(ku)” yaitu hingga kalian datang dan mengemukakan pendapat kalian.¹⁰⁰

3. Asbabun Nuzul

Surat ini bersi sastra yang cukup tinggi karena mengandung makna yang cukup luas dengan ungkapan yang paing mudah dan paling baik. Para ulama’ berkata bahwa “tidak ada seorangpun yang menulis *Bismillahirrahmanirrahim* sebelum Sulaiman a.s” Maimun bin Mihran berkata “dulu Rasulullah Saw menulis surat dengan *Bismika Allahumma*, hingga di turunkan ayat ini lalu beliau menulis surat dengan *Bismillahirrahmanirrahim*”.¹⁰¹

Adapun setiap kisah yang di paparkan dalam Al-Qur’an dimaksudkan agar dapat dipetik hikmahnya. Dengan turunnya ayat ini

¹⁰⁰ Ibnu Katsir, *Tafsir Ibnu Katsir Jilid 6*, terj. M. Abdul Ghaffar (Bogor: Pustaka Imam Asy-Syafi’i, 2004), 213.

¹⁰¹ Katsir, 212.

yang mengisahkan bagaimana Ratu Saba' dalam mengambil keputusan, dari sini dimaksudkan tak lain agar kita semua dapat mengambil hikmah dari kisah tersebut.

4. Isi Kandungan Ayat

Al-Qur'an surah Al-Naml ayat 32 ini merupakan bagian dari kisah Ratu Saba'. Dimana dalam mengambil keputusan selalu melibatkan bawahan. Tidak pernah memutuskan sesuatu tanpa melibatkan bawahannya atau memaksa memutuskan sendiri. Ayat ini merupakan bentuk pengimplementasian/penerapan pengambilan keputusan meskipun dalam ayat ini tidak terdapat lafad *musyawarah* atau *syawara*, akan tetapi ayat ini menunjukkan adanya musyawarah. Hal ini terlihat dari bagaimana Ratu Saba' meminta pendapat dari bawahannya sebelum memutuskan tindakan yang akan dilakukan dalam membalas surat dari Nabi Sulaiman a.s.

5. Pembahasan Ayat

Ayat ini merupakan bentuk implementasi dari ayat-ayat Al-Qur'an tentang musyawarah dalam pengambilan keputusan, termasuk juga implementasi dari surah Ali Imron ayat 159. Ayat ini merupakan penggalan dari cerita antara nabi Sulaiman dengan Ratu Balqis dimana ayat ini berkaitan dengan ayat sebelumnya. Adapun ayat sebelumnya yaitu pada ayat 28-31:

أَذْهَبَ بِكِتَابِي هَذَا فَأَلْقَاهُ إِلَيْهِمْ ثُمَّ تَوَلَّى عَنْهُمْ فَانظُرْ مَاذَا
 يَرْجِعُونَ ﴿٢٨﴾ قَالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُوْا إِنِّي أَتِيَةٌ كَرِيْمَةٌ
 إِنَّهُرَ مِنْ سُلَيْمَانَ وَإِنَّهُ بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ ﴿٢٩﴾
 أَلَّا تَعْلَمُونَ عَلَيَّ وَأَتُونِي مُسْلِمِينَ ﴿٣٠﴾

Artinya: 28) Pergilah dengan (membawa) suratku ini, lalu jatuhkan kepada mereka, kemudian berpalinglah dari mereka, lalu perhatikanlah apa yang mereka bicarakan". 29) berkata ia (Balqis): "Hai pembesar-pembesar, Sesungguhnya telah dijatuhkan kepadaku sebuah surat yang mulia. 30) Sesungguhnya surat itu, dari SuIaiman dan Sesungguhnya (isi) nya: "Dengan menyebut nama Allah yang Maha Pemurah lagi Maha Penyayang. 31) bahwa janganlah kamu sekalian Berlaku sombong terhadapku dan datanglah kepadaku sebagai orang-orang yang berserah diri".¹⁰²

Ayat diatas menceritakan bahwa Nabi Sulaiman a.s menulis sepucuk surat kepada Ratu Balqis dan rakyatnya. Kemudian surat itu diberikan kepada hud-hud dan menyuruhnya untuk membawanya. Lalu ia (hud-hud) pergi menuju istana Ratu Balqis ke sebuah tempat yang digunakannya untuk menyendiri. Maka ia (hud-hud) segera menjatuhkan (surat) nya melalui sebuah celah yang ada dihadapannya. Kemudian Ratu berpaling ke arah sisi dengan penuh adab dan wibawa dan ia (Ratu Balqis) tampak heran dengan apa yang dilihatnya. Lalu Ratu Balqis mengambil surat tersebut, kemudian membuka stempel dan membacanya. Di dalanya tertulis:

¹⁰² Departemen Agama R.I, *Al-Qur'an*, 302

“Sesungguhnya surat itu, dari Sulaiman dan Sesungguhnya (isinya: "Dengan menyebut nama Allah yang Maha Pemurah lagi Maha Penyayang. Bahwa janganlah kamu sekalian Berlaku sombong kepadaku dan datanglah kepadaku sebagai orang-orang yang berserah diri”.

Maka Ratu Balqis mengumpulkan para gubernur, para menteri, dan para pejabat negara serta pembesar kerajaannya dan berkatalah kepada mereka “*Hai pembesar-pembesar, Sesungguhnya telah dijatuhkan kepadaku sebuah surat yang mulia*”.¹⁰³ Penyebutan sebagai *kitabun karim* (surat mulia), mengacu pada dua hal: *Pertama*, sang Ratu telah membaca isi surat tersebut sehingga ia dengan tegas menyatakannya sebagai surat mulia. *Kedua*, sang ratu menyadari bahwa surat itu telah memenuhi sifat-sifat terpuji yang sesuai dengan tata cara surat menyurat (korespondensi), mulai dari keindahan tulisannya, kerapian sampulnya, keserasian isinya, dan kemuliaan pengirimnya bahwa ia ditulis oleh sang penguasa yang bernama Sulaiman.¹⁰⁴

Kemudian, Ratu Balqis membacakan surat itu kepada mereka dan mereka mengetahui bahwa surat itu berasal dari Nabiullah yaitu Sulaiman a.s, padahal dia belum pernah bertemu mereka.

Baru setelah itu pada ayat selanjutnya yaitu ayat 32 Ratu Balqis meminta pendapat atau mengajak berunding para pembesar-pembesar kerajaannya agar dapat menyelesaikan urusannya dan membantunya memberikan solusi. Dari sini Ratu Balqis mengajak para pejabat

¹⁰³ Katsir, *Tafsir Jilid 6*, 211.

¹⁰⁴ Fathurrosyid, “Ratu Balqis dalam Narasi Semiotika Al-Qur’an,” *Palastren*, no.2 (Desember, 2013): 256.

kerajaannya untuk melakukan musyawarah dan meminta pendapat mereka dalam urusan itu.

6. Analisis Pembahasan

Dari hasil penelitian ini ditemukan bahwa Ratu Balqis secara tidak sengaja telah menerapkan teknik pengambilan keputusan yang terdapat dalam surah Ali Imran ayat 159 yaitu musyawarah. Hal ini terbukti dalam perkataan Ratu Balqis yang dikemukakan didalam surah An Naml ayat 32 ini merupakan pernyataan tulus yang keluar dari seorang pemimpin perempuan yaitu Ratu Saba'. Dalam pernyataannya tersebut, Ratu Baqis menyampaikan bahwa setiap persoalan yang terkait dengan kenegaraan, selalu dirunding bersama pejabat kerajaannya dalam majlis musyawarah. Mengajak para pejabat-pejabatnya untuk ikut andil mencari jalan keluar dan mencari solusi terbaik dalam satu majlis untuk dimusyawarahkan secara bersama-sama.

Dengan demikian, pernyataan Ratu Saba' tersebut merupakan simbol pernyataan seorang pemimpin yang demokratis. Kepemimpinan yang demokratis adalah sebuah model kepemimpinan, yang pemimpinnya berusaha untuk melakukan sinkronisasi antara kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan orang yang dipimpinnya. Karakteristik pemimpin ini lebih bersifat

inklusif, aspiratif, dan selalu mengutamakan musyawarah.¹⁰⁵ Hal ini sesuai dengan teori yang ada. Dimana sikap pemimpin yang demokratis ini sangat diperlukan dalam teknik pengambilan keputusan. Sedangkan musyawarah merupakan bentuk jalan atau teknik yang dilakukan oleh pemimpin yang demokratis karena dalam musyawarah (perundingan) pasti melibatkan pendapat-pendapat dan argumen para anggota. Bukan memaksakan pendapat sendiri.

Adapun Ratu Balqis melakukan hal tersebut bukan karena ia tidak mampu dalam membuat keputusan sendiri. Melainkan ratu Balqis melakukan hal tersebut untuk alasan protokoler dan diplomasi.¹⁰⁶

Setelah sang Ratu mengajak para bawahannya untuk berunding atau melakukan musyawarah, para bawahan/ pejabat kerajaannyapun merespon ajakan sang ratu untuk bermusyawarah. Hal ini sebagaimana yang terdapat pada ayat selanjutnya yakni ayat 33:

قَالُوا نَحْنُ أَوْلُوا قُوَّةٍ وَأَوْلُوا بِأَسِّ شَدِيدٍ وَالْأَمْرُ إِلَيْكِ
فَانظُرِي مَاذَا تَأْمُرِينَ ﴿٣٣﴾

Artinya: “Mereka menjawab: "Kita adalah orang-orang yang memiliki kekuatan dan (juga) memiliki keberanian yang sangat (dalam peperangan), dan keputusan berada ditanganmu, maka pertimbangkanlah apa yang akan kamu perintahkan".¹⁰⁷

¹⁰⁵ Abdul Mustaqim, *Studi Kepemimpinan Islam: Telaah Normatif dan Historis* (Semarang: Putra Mediatama Press, 2008), 13.

¹⁰⁶ Agus Nuryatno, *Perempuan dalam Pasungan* (Jogjakarta: Lkis, 2003), 76.

¹⁰⁷ Departemen Agama R.I, *Al-Qur'an*, 302.

Pada ayat diatas mereka (pejabat kerajaan) menyebutkan kuantitas, kualitas dan kekuatan mereka untuk berperang, kemudian setelah itu menyerahkan urusan tersebut kepada ratu. Pada lafadz

وَالْأَمْرُ إِلَيْكِ “dan keputusan berada ditanganmu” mengacu pada

kepasrahan dan ketaatan para pejabat kerajaan terhadap keputusan terakhir yang akan diambil oleh sang ratu. Ayat ini memperjelas bahwa dalam musyawarah keputusan tetaplah berada di tangan seorang pemimpin. Kebijakan apapun yang akan diambil tetaplah pemimpin yang berwenang untuk memutuskannya.

Setelah mereka mengemukakan pendapat, sang Ratu memiliki pendapat yang lebih kuat dengan memilih melakukan aksi perdamaian.

Ratu berkata kepada mereka:

“Aku takut, jika kita memerangi dan membangkang kepadanya, dia akan datang kepada kita dengan membawa bala tentaranya dan menghancurkan kita serta membuat kehancuran dan kebinasaan tanpa sisa”.¹⁰⁸

Di samping itu, dampak negatif agresi perang pasti mengakibatkan kehancuran bangunan, pengungsian penduduk, atau pembunuhan. Semua ini terjadi secara umum jika yang melakukan agresi tersebut adalah seorang raja yang biasanya bersifat tiranik dan diktator.¹⁰⁹ Untuk itu pada ayat selanjutnya yakni ayat 34 ia berkata:

¹⁰⁸ Katsir, *Tafsir Jilid 6*, 213.

¹⁰⁹ M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Mishbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an* (Jakarta: Lentera Hati, 2000), 221.

قَالَتْ إِنَّ الْمُلُوكَ إِذَا دَخَلُوا قَرْيَةً أَفْسَدُوهَا وَجَعَلُوا أَعْرَبةَ
أَهْلِهَا أَذِلَّةً ۗ وَكَذَٰلِكَ يَفْعَلُونَ ﴿٣٤﴾

Artinya: Dia berkata: “Sesungguhnya raja-raja apabila memasuki suatu negeri, niscaya mereka membinasakannya, dan menjadikan penduduknya yang mulia jadi hina; dan demikian pulalah yang akan mereka perbuat”.¹¹⁰

Dengan demikian, kalimat yang diungkapkan oleh sang Ratu dalam ayat tersebut, merupakan simbol keinginannya untuk memilih melakukan aksi perdamaian dari pada memilih melancarkan agresi perang. Hanya saja agar tidak ada kelompok yang sakit hati, mengingat ada pendapat kelompok untuk memilih berperang, maka untuk mengakomodir pendapat kelompok tersebut, sang ratu mengambil sikap dengan menggunakan logika analogi. Logika tersebut disampaikan oleh Ratu Saba' dengan cara mendeskripsikan panjang lebar tentang dampak negatif dari semua konsekuensi logis jika pilihannya jatuh pada agresi perang, seperti pengalaman buruk yang pernah dialami oleh para penguasa sebelumnya.¹¹¹ Kebijakan menggunakan logika analogi tersebut, dilakukan Ratu Saba' dalam rangka menghindari konflik internal di antara pejabat kerajaan itu sendiri, sehingga barisan yang berbeda pendapat bisa menerima dengan lapang dada. Dari sinilah hasil penelitian menemukan bahwa

¹¹⁰ Departemen Agama R.I, *Al-Qur'an*, 303.

¹¹¹ Fathurrosyid, “Ratu Balqis”, 261.

ratu balqis telah menerapkan sikap lemah lembut (لُنْتَ لَهُمْ) yang seharusnya dimiliki ketika berada dalam majelis musyawarah.

Dari kisah tersebut mencerminkan sikap lembut yang dimiliki oleh seorang Ratu Saba' ketika berada dalam majlis musyawarah. Hal ini terlihat dari bagaimana sang Ratu berbuat sebelum mengambil keputusan bulat. Yakni dengan menjelaskan panjang lebar terlebih dahulu tentang alasan yang kuat dari keputusan yang akan diambilnya sehingga pihak yang berbeda pendapat dapat menerima dengan lapang dada atas keputusannya dan tidak sakit hati dengan perbedaan keputusan tersebut. kisah ini merupakan contoh pengambilan keputusan yang dilakukan Ratu Saba' dengan mengikut sertakan bawahannya pada setiap keputusannya, dimana kisah ini telah tercatat di dalam Al-Qur'an sehingga jelas sekali untuk kita semua agar dapat memetik hikmah dari kisah tersebut.

Ayat 28 hingga ayat 34 dalam surat An Naml ini memanglah saling berkaitan karena merupakan bagian dalam satu kisah. Namun pada ayat 32 lah yang menyatakan dengan jelas adanya penerapan musyawarah oleh sang Ratu Saba' ini, yang bermula dari mengajak para pejabat bawahannya untuk berada dalam majelisnya.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data, setelah mengkaji mengenai *Pengambilan Keputusan Pemimpin dalam Perspektif Al-Qur'an Kajian Surat Ali Imran Ayat 159 dan Surat An Naml Ayat 32* serta berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, maka penulis dapat menyimpulkan sebagai berikut:

1. Model pengambilan keputusan pemimpin yang dikemukakan di dalam surat Ali Imran ayat 159 ini ialah pengambilan keputusan dengan melalui jalan musyawarah. Dimana Allah Swt menyarankan kepada Nabi Muhammad untuk melakukan musyawarah bersama sahabatnya dalam mengambil sebuah keputusan. Dalam ayat ini juga mengandung 5 sikap yang perlu dimiliki ketika melakukan musyawarah diantaranya 1) lemah lembut, 2) memberi maaf, 3) memohon ampun, 4) membulatkan tekad, 5) bertawakkal kepada Allah Swt.
2. Penerapan pengambilan keputusan pemimpin dalam surah An Naml ayat 32 yang diterapkan oleh Ratu Saba' juga melalui jalan musyawarah. Hal ini dilakukan oleh Ratu Saba' dengan mengumpulkan pejabat kerajaannya dan kemudian meminta pendapat mereka melalui sebuah perundingan, sehingga menghasilkan sebuah keputusan bulat yang diambil oleh Ratu Saba' berdasarkan sikapnya

yang lemah lembut terhadap mereka dengan memberikan alasan yang kuat terhadap keputusan yang diambilnya.

B. Saran

Setelah mengkaji dari hasil penelitian, maka dengan kerendahan hati penulis menyampaikan saran-saran, semoga dapat berguna bagi pendidik, lembaga pendidikan atau instansi pendidikan dan peneliti selanjutnya, sebagai berikut:

1. Kepada Lembaga atau Instansi Pendidikan Islam

Lembaga pendidikan Islam harus memiliki orientasi dalam mengembangkan pendidikan yang lebih baik . Dalam mewujudkan tujuan tersebut, maka lembaga pendidikan hendaknya memperhatikan unsur-unsur penting yang terdapat di dalam manajemen lembaga pendidikan yang salah satunya ialah dengan pengambilan keputusan yang baik. Sehingga lembaga pendidikan bisa selalu maju dan berkembang dengan adanya kesejahteraan dan kerjasama di setiap pengambilan keputusan dalam memecahkan masalah maupun menentukan tujuan lembaga pendidikan.

2. Kepada Peneliti Selanjutnya

Adapun saran bagi peneliti selanjutnya yang tertarik meneliti tentang pengambilan keputusan pemimpin dalam perspektif Al-Qur'an, diharapkan mengkaji lebih banyak sumber maupun referensi yang terkait dengan teknik pengambilan keputusan perspektif Al-Qur'an agar hasil penelitiannya dapat menjadi lebih baik dan lengkap lagi. Serta diharapkan

lebih mempersiapkan diri dalam proses pengambilan data maupun pengumpulan data sehingga penelitian dapat dilaksanakan dengan lebih baik.



DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, Syahrizal. *Manajemen Perguruan Tinggi*. Jakarta: Kencana Prenada Media, 2009.
- Abdurrahman, *Tafsir Al-Karim Al-Rahman fi Tafsir Kalam Al-Mannan*. Bairut: Muassasah Al-Risalah, 2000.
- Abdurrahman. "Implementasi Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah dalam Program Unggulan Kelas Sains di SMP Nurul Islam." Skripsi, Iain Jember, 2019.
- Ahmad, Abu Al-Husain. 1972. *Mu'jam Maqayis Al-Lughah Juz III*. Mesir: Mushthafa Al-Bab Al-Halabi Wa Al-Syarikah.
- Al-Ashfahani, Muhammad Al-Ragib. 1992. *Mufradat Alfazh Al-Qur'an Al-Karim*. Beirut : Dar Al-Syamiyah.
- Al-Maraghi, A. M. *Terjemah Tafsir Al-Maraghi Juz 4*. Semarang: Toha Putra, 1986.
- Al-Mubarakfuri, Abu Al-A'la Muhammad 'Abd Al-Rahman. 1964. *Tuhfat Al-Ahwadz bi Syarh Jami' Al-Turmuzhi Juz V*. Madinah: Maktabah Al-Ma'rifah.
- Al-Qarni, Aidh. *Tafsir Muyassar Jilid 4*. Jakarta: Qisthi Press, 2008.
- Al-Suyuthi, Jalaluddin. *Asbabun Nuzul: Latar Belakang Historis Turunnya Ayat-Ayat Al-Qur'an*. terj. Qomaruddin Shaleh. Bandung: Cv Diponegoro, 1975.
- Al-Suyuthi, Jalaluddin dan Jalaluddin Al-Mahalli. t.t. *Tafsir Jalalain Juz 1-2*. Surabaya: Maktabah Darul Jawahir.
- Al-Thabrani. 1983. *Al-Mu'jam Al-Kabir Jilid XI*. Mushal: Maktabah Al-'Ulum Wa Al-Hikam.
- Amirullah. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015.
- Anwar, Herson. "Proses Pengambilan Keputusan untuk Mengembangkan Mutu Madrasah." *Pendidikan Islam* 8, no.1 (April, 2014): 37-56.
- Anzizzhan, Syafaruddin. *Sistem Pengambilan Keputusan Pendidikan*. Jakarta: Grasindo, 2004.

- Ardana, Komang. *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2009.
- Arifin, Zainal. *Tafsir Ayat-Ayat Manajemen: Hikmah Idariyah dalam Al-Qur'an*. Yogyakarta: Manajemen Pendidikan Islam, 2019.
- Az-Zuhaily, Wahbah. 1994. *Al-Tafsir Al-Wajiz ala Hamisy Al-Qur'an al-Adzim*. Damaskus Syiria: Dar Al-Fikr.
- Bangun, Wilson. *Intisari Manajemen*. Bandung: Refika Aditama, 2008.
- Bungin, Burhan. *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Kencana Orenada Media Group, 2008.
- Dahl, Robert A. *Perihal Demokrasi: Menjelajahi Teori dan Praktek Demokrasi secara Singkat*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia, 2001.
- Davis, Gordon B. *Kerangka Dasar Sistem Informasi Manajemen*. Jakarta: Pustaka Bianaman Pressindo, 1998.
- Dekirty, Xehi. "5 Fakta Menarik Penyebab Runtuhnya Negara Uni Soviet." IDN Times, 7 Juli 2019. <https://www.idntimes.com>.
- Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*. Surabaya: Mahkota Surabaya, 1989.
- — —. *Al-Qur'an dan Terjemahnya*. Jakarta: Depag R.I, 1971.
- — —. *Al-Qur'an dan Terjemahnya*. Surabaya: Mekar Surabaya, 2004.
- — —. *Al-Qur'an dan Terjemahnya*. Bandung: Diponegoro, 2005.
- Fahriana, Ava Swastika. "Pengambilan Keputusan secara Musyawarah dalam Manajemen Pendidikan Islam." *Al-Hayat* 2, no.1 (Juni, 2018): 17-46.
- Fathurrosyid. "Ratu Balqis dalam Narasi Semiotika Al-Qur'an." *Palastren*, no.2 (Desember, 2013): 256.
- George, Steiner A. *Kebijakan Strategi Manajemen*. Terj. Tim Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Jakarta: Erlangga, 1988.
- Katsir, Ibnu. *Tafsir Ibnu Katsir Jilid 2*. Terj. M. Abdul Ghaffar. Bogor: Pustaka Imam Asy-Syafi'i, 2003.

- — —. *Tafsir Ibnu Katsir Jilid 6*. Terj. M. Abdul Ghaffar. Bogor: Pustaka Imam Asy-Syafi'i, 2004.
- Hamdani. *Teori dan Praktik Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Mitra Wacana Media, 2018.
- Hamzah, M. "Musyawarah dalam Perspektif Asas Black: Kajian QS. Asy-Syura Ayat 38." *Spektra*, no.2 (Februari, 2016): 159.
- Handako, Hani. *Manajemen Edisi Ke 2*. Yogyakarta: Bpfe Yogyakarta, 2008.
- Ibrahim, Muhammad Isma'il. 1979. *Mu'jam Al-Alfadh wa A'lam Al-Qur'an* Juz I. Al-Qahirat: Dar Al-Fikr Al-'Arabi.
- Iman, Indra dan Siswandi. *Aplikasi Manajemen Perusahaan: Analisis Kasus dan Pemecahannya*. Jakarta: Mitra Wacana Media, 2011.
- Isma'il, Abu Al-Fida' Muhammad. *Tafsir Al-Qur'an Al-Karim Juz IV*. Semarang: Toha Putra, t.t.
- Ismail, Bustamam. "Al-Qur'an Tentang Demokrasi." Wordpress, 15 November 2012. <http://hbis.wordpress.com>.
- Koontz. *Manajemen*. terj. Tim Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Jakarta: Erlangga, 1998.
- Ma'louf, Louis. 1998. *Al-Munjid fi Al-Lughah*. Bairut: Dar Al-Masyriq.
- Makmun, Muhammad. "Sikap Ilmiah dalam Berbeda Pendapat." *Islam Santun*, 4 Juli 2019. <https://Islamsantun.Org/2200-2/>.
- Mestika, Zed. *Metode Penelitian Kepustakaan*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia, 2004.
- Muhammad, Abu Ja'Far. *Tafsir At-Thabari Jilid XX*. Kairo: Dar Hijr, 2001.
- Muhammad. 2003. *Ahkam Al-Qur'an*. Bairut: Dar Al-Kutub Al-'Ilmiyah.
- Muhamdi. "Teknik Pengambilan Keputusan dalam Menentukan Model Manajemen Pendidikan Menengah." *Manajemen Pendidikan* 4, no.2 (Juli-Desember, 2017): 135-145.
- Muis, Saludin. *Pemikiran Teori Organisasi & Manajemen*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2007.

- Mustaqim, Abdul. *Studi Kepemimpinan Islam: Telaah Normatif dan Historis*. Semarang: Putra Mediatama Press, 2008
- Musthafa, Ibrahim. *Al-Mu'jam Al-Wasith Jilid I*. Riyadh: Dar Al-Da'wah, t.t.
- Nawawi, Hadari. *Kepemimpinan Menurut Islam*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 1993.
- Nuryatno, Agus. *Perempuan dalam Pasungan*. Jogjakarta: Lkis, 2003.
- Patilima, Hamid. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta, 2011.
- Prastowo, Andi. *Memahami Metode-Metode Penelitian: Suatu Tinjauan Teoritis & Praktis*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2011.
- Putra, Bayu Eka. "Implementasi Teknik Pengambilan Keputusan untuk Mengembangkan Mutu Pendidikan di Sekolah," *Pengambilan Keputusan*, (2019): 1-7.
- Qibtiah, Devi Mariatul. "Metode Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah di Mts Irsyadud Diniyah Kecamatan Bantaran Kabupaten Probolinggo Tahun Pelajaran 2013/2014." Tesis, IAIN Jember, 2014.
- Ridha, Muhammad Rasyid. *Tafsir Al-Manar Juz IV*. Mesir: Maktabah Al-Qahirah, 1970.
- Rohaety, Ety. *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2010.
- Sekretariat Republik Indonesia. Undang-Undang RI No. 30 Tahun 2014 Tentang Administrasi Pemerintahan.
- Saksono, Bani. "Musyawarah Mufakat, Aklamasi, atau Voting." Teropong Senayan, 2 Desember 2014. www.teropongsenayan.com.
- Satori, Djaman dan Aan Komariah. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta, 2013.
- Sihab, M. Quraish. *Wawasan Al-Qur'an: Tafsir Tematik atas Berbagai Persoalan Umat*. Bandung: Mizan, 2007.
- — —. *Tafsir Al-Mishbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an*. Jakarta: Lentera Hati, 2000.

- Sobahussurur. "Proses Pengambilan Keputusan dalam Perspektif Ibn Taimiyyah." *Tsaqofah* 6, no.1 (April, 2010): 65-76.
- Suradji, Gatot dan Engelbetus Martono. *Ilmu dan Seni Kepemimpinan*. Bandung: Pustaka Reka Cipta, 2013.
- Tim Penyusun. *Pedoman Karya Ilmiah*. Jember: IAIN Jember, 2019.
- Tuasikal, Muhammad Abdul. "Doa Kafaratul Majelis." Rumaysbo, 2 Januari 2018. <https://rumaysbo.com/17134-doa-kafaratul-majlis.html>.
- Usman, Husaini. *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2010.
- Wanrich, William J. *Leadership In Administration Of Vocational And Tehnical Education*. Ohio: Charles, E. Merrill Publishing Company A Bell & Howell Company, 1992.
- Wartawan detikcom. "Kenapa Pilih Jalan Demokrasi?" Detiknews, 6 Novenber 2008. <https://news.detik.com>.
- Winoto, Suhadi. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jember: Pena Salsabila, 2011.
- Yahya, Yohannes. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2006.

IAIN JEMBER

Matrik Penelitian

Judul	Variabel	Sub Variabel	Indikator	Sumber Data	Metodologi Penelitian	Fokus Kajian
Pengambilan Keputusan Pemimpin dalam Perspektif Al-Qur'an (Kajian Surat Ali Imran Ayat 159 dan Surat An-Naml Ayat 32).	Pengambilan Keputusan Pemimpin dalam Perspektif Al-Qur'an.	<ol style="list-style-type: none"> Model pengambilan keputusan pemimpin pada surat Ali imron ayat 159. Penerapan pengambilan keputusan pemimpin pada surat An Naml ayat 32. 	<ol style="list-style-type: none"> Memahami model yang digunakan pemimpin dalam mengambil keputusan sesuai landasan dan anjuran Al-Qur'an dalam surat Ali Imron ayat 159. Model pengambilan keputusan pemimpin dengan musyawarah Keterlibatan bawahan dalam membuat keputusan 	<p>Data Primer:</p> <ol style="list-style-type: none"> Al-Qur'an dan terjemahannya Kitab-kitab Tafsir (Tafsir Jalalain, Tafsir Ibnu Katsir, Tafsir Al Mishbah dan lain sebagainya) <p>Data Sekunder:</p> <ol style="list-style-type: none"> Artikel Jurnal-jurnal yang membahas tentang pengambilan keputusan. Buku-buku yang membahas tentang pengambilan keputusan. 	<ol style="list-style-type: none"> Pendekatan penelitian. <ul style="list-style-type: none"> Kualitatif Jenis penelitian <ul style="list-style-type: none"> Deskriptif Library research Teknik pengumpulan data <ul style="list-style-type: none"> Study Dokument Tehnik analisis data <ul style="list-style-type: none"> Content analysis (analisis isi) Validitas data <ul style="list-style-type: none"> Triangulasi sumber 	<ol style="list-style-type: none"> Bagaimana model pengambilan keputusan seorang pemimpin dalam surat Ali Imran ayat 159? Bagaimana penerapan pengambilan keputusan seorang pemimpin dalam surat An Naml ayat 32?

BIODATA PENULIS



Nama : Dhawiyul Miyah
Tempat/Tanggal lahir : Probolinggo, 23 Februari 2000
Alamat : Purut Lumbang Probolinggo
NIM : T20173076
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Prodi : Manajemen Pendidikan Islam

RIWAYAT PENDIDIKAN

1. SDN Purut I Pada Tahun 2005-2011 di Desa Purut Kec. Lumbang Kab. Probolinggo.
2. SMPI Alimuddin Tahun 2011-2014 di Desa Lemah Kembar Kec. Sumberasih Kab. Probolinggo.
3. SMA Assubhan Tahun 2014-2017 di Desa Lemah Kembar Kec. Sumberasih Kab. Probolinggo.
4. IAIN Jember Tahun 2017-2021

IAIN JEMBER

**PENGAMBILAN KEPUTUSAN PEMIMPIN
DALAM PERSPEKTIF AL-QUR'AN
(Kajian Surat Ali Imran Ayat 159 dan Surat An Naml Ayat 32)**

Dhawiyul Miyah

Mahasiswa Manajemen Pendidikan Islam, FTIK, IAIN Jember
e-mail: dhawimiya@gmail.com

Prof. Dr. H. Abd. Muis, M.M.

Dosen Fakultas Tarbiyah & Ilmu Keguruan, IAIN Jember
IAIN Jember, Jl. Mataram No. 1 Mangli Jember, Jawa Timur Indonesia

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui bagaimana model pengambilan keputusan seorang pemimpin dalam surat Ali Imran ayat 159 dan bagaimana penerapan pengambilan keputusan seorang pemimpin dalam surat An Naml ayat 32. 1) model pengambilan keputusan pemimpin yang dikemukakan di dalam surat Ali Imran ayat 159 ini ialah ialah pengambilan keputusan dengan melalui jalan musyawarah. Di mana Allah Swt menyarankan kepada Nabi Muhammad untuk melakukan musyawarah bersama sahabatnya dalam mengambil sebuah keputusan. Dalam ayat ini juga mengandung 5 sikap yang perlu dimiliki ketika melakukan musyawarah diantaranya a) lemah lembut, b) memberi maaf, c) memohon ampun, d) membulatkan tekad, e) bertawakkal kepada Allah Swt. 2) Penerapan pengambilan keputusan pemimpin dalam surat An Naml ayat 32 yang diterapkan oleh Ratu Saba' dilakukan melalui musyawarah. Hal ini dilakukan oleh Ratu Saba' dengan mengumpulkan pejabat kerajaannya dan kemudian meminta pendapat mereka melalui sebuah perundingan, sehingga menghasilkan sebuah keputusan bulat yang diambil oleh Ratu Saba' berdasarkan sikapnya yang lemah lembut terhadap mereka dengan memberikan alasan yang kuat terhadap keputusan yang diambilnya.

Kata kunci: Pengambilan Keputusan, Perspektif Al-Qur'an

PENDAHULUAN

Setiap perjalanan hidup seseorang pasti mengenal yang namanya masalah. Masalah seringkali menuntut seseorang agar bisa menyelesaikannya. Hasilnya tergantung dari bagaimana cara mereka menyelesaikannya. Masalah yang tidak terselesaikan maka bisa menjadi masalah dikemudian hari. Pada hakikatnya tidak ada masalah yang tidak dapat diselesaikan karena Tuhan menciptakan penyakit pasti beserta obatnya, intinya Tuhan menciptakan masalah dalam kehidupan

manusia pasti di sertai dengan solusinya, hanya saja solusi itu mungkin belum di temukan. Apabila kita berbicara tentang dunia pendidikan yang merupakan pokok penting dalam peradaban manusia, setiap lingkup lembaga pendidikan yang didirikan juga pasti berawal dari masalah. Masalah tersebut bisa membuat lembaga pendidikan semakin maju dan bisa juga malah semakin buruk. Tergantung apakah mereka bisa memecahkan masalah tersebut atau tidak. Ada beberapa masalah yang benar-benar diperlukanlah solusi yang tepat dalam mengatasinya. Dari sini pihak lembaga pendidikan harus mencari solusi atau alternatif terbaik. Setelah solusi dan alternatif-alternatif tersebut telah ditemukan maka di perlukan sebuah pengambilan keputusan (*decision making*). Sebab akan menjadi percuma apabila kita telah menemukan banyaknya alternatif dan solusi dalam menangani hal tersebut namun tidak dapat menentukan keputusan apa yang harus di ambil. Maka masalah yang seharusnya di tuntaskan itu akan terbengkalai begitu saja. Oleh karenanya pihak lembaga juga harus mengambil sebuah keputusan yang berkaitan dengan langkah apa yang seharusnya dilakukan agar lembaga tersebut dapat terus berjalan seperti yang diinginkan dan bisa mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

Pengambilan keputusan (*decision making*) merupakan suatu hal yang sangat penting bagi individu maupun organisasi. Mengambil keputusan terkadang mudah tetapi lebih sering sulit sekali. Kemudahan atau kesulitan mengambil keputusan tergantung pada banyaknya alternatif yang tersedia. Semakin banyak alternatif yang tersedia, kita akan semakin sulit dalam mengambil keputusan. Sekalipun keputusan yang diambil memiliki tingkat yang berbeda-beda seperti halnya ada keputusan yang tidak terlalu berpengaruh terhadap organisasi, akan tetapi ada juga keputusan yang dapat menentukan kelangsungan hidup organisasi,¹ seperti halnya keputusan yang harus diambil dalam mengatasi masalah diatas. Kualitas keputusan-keputusan yang diambil ini akan menentukan efektifitas rencana yang disusun.²

¹ Amirullah, *Pengantar Manajemen* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015), 99.

² Hani Handako, *Manajemen Edisi Ke 2* (Yogyakarta: Bpfe Yogyakarta, 2008), 129.

Pengambil keputusan (*decision making*) serta pemecahan masalah merupakan salah satu peranan yang harus dimainkan setiap *leader* atau pemimpin karena pengambilan keputusan (*decision making*) adalah bagian kunci kegiatan pemimpin. Pemimpin juga termasuk sosok yang sangat penting yang merupakan jiwa atau pusat syaraf bagi organisasi sebagai pengambil keputusan.³

Undang-Undang RI No 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan pasal 7 ayat (2) huruf a menyatakan bahwa pejabat pemerintah memiliki kewajiban membuat keputusan dan/ atau tindakan sesuai dengan kewenangannya. Kemudian dilanjutkan pada pernyataan yang terdapat pada huruf f yaitu pejabat pemerintah memiliki kewajiban memberikan kesempatan kepada warga masyarakat (seseorang atau badan hukum perdata yang terkait dengan Keputusan) untuk di dengar pendapatnya sebelum membuat keputusan.⁴ Hal ini mengingatkan kita bahwa tidak sepatutnya keputusan diambil berdasarkan keinginan pribadi karena keputusan yang diambil oleh pemimpin pasti akan dirasakan oleh banyak orang. Al-Qur'an juga telah menegaskan di dalam surat Shaad ayat 26:

يَدَاوُرُدُّ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَى فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ إِنَّ الَّذِينَ يَضِلُّونَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيدٌ بِمَا نَسُوا يَوْمَ الْحِسَابِ ﴿٢٦﴾

Artinya: (Allah berfirman), “Wahai Dawud! Sesungguhnya engkau Kami jadikan khalifah (penguasa) di bumi, maka berilah keputusan (perkara) diantara manusia dengan adil dan janganlah engkau mengikuti hawa nafsu, karena akan menyesatkan engkau dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan.⁵

Berdasarkan hal tersebut seorang pemimpin penting sekali untuk berhati-hati dalam mengambil keputusan dalam menentukan langkah yang akan dilakukan

³ Saludin Muis, *Pemikiran Teori Organisasi & Manajemen* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2007), 73.

⁴ Sekretariat Republik Indonesia, Undang-Undang RI No. 30 Tahun 2014 Tentang Administrasi Pemerintahan.

⁵ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya* (Surabaya: Mekar Surabaya, 2004), 651.

dalam memajukan lembaga pendidikannya maupun dalam menyelesaikan masalah-masalah yang terjadi dalam dunia pendidikan.

Oleh karena itu seorang pemimpin membutuhkan cara yang tepat dalam pengambilan keputusan. Sehingga keputusan yang telah diambil dan ditetapkan bisa membuat pihak lain dapat menerima keputusan tersebut dengan lapang dada dan dengan hati yang ringan. Juga, tidak ada pihak yang merasa dirugikan dari hasil keputusan yang telah ditetapkan tersebut. Sebab pada dasarnya didalam dunia pendidikan dan organisasi kita tidak mungkin hidup seorang diri melainkan banyak sekumpulan orang di dalam organisasi tersebut. Keputusan yang sukar diterima oleh pihak lain akan menimbulkan perpecah belahan pada setiap pihak. Sedangkan untuk membangun sebuah organisasi dan untuk menjaganya agar tetap kokoh membutuhkan yang namanya kerjasama.

Penelitian ini fokus pada pengkajian ayat-ayat Al-Qur'an yang menjelaskan tentang pengambilan keputusan. Khususnya pada pengambilan keputusan pemimpin dalam surat Ali Imran ayat 159 dan Surat An Naml Ayat 32.

METODE

Pelaksanaan penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Dengan jenis penelitian *library research* atau penelitian kepustakaan. Sedangkan untuk menentukan sumber data peneliti menggunakan *document* sebagai sumber data yang berupa Al-Qur'an terjemah dan kitab-kitab Tafsir seperti Tafsir Jalalain, Tafsir Ibnu Katsir, Tafsir Al-Mishbah dan buku tentang pengambilan keputusan serta karya-karya para tokoh lain yang ada relevansinya dengan objek kajian penelitian ini, seperti artikel, jurnal-jurnal, dan buku yang juga membahas terkait judul yang diteliti. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi dokumen.

Untuk menganalisis data peneliti menggunakan analisis isi (*content analysis*) yang dipergunakan dalam rangka untuk menarik kesimpulan yang sah dari sebuah buku atau literatur yang dikaji. Disamping itu peneliti juga menggunakan *analisis deskriptif*, yaitu mengumpulkan data yang berkaitan dengan penelitian yang dijelaskan kemudian dianalisis untuk membuat deskripsi

atau gambaran dari suatu fenomena atau data-data yang diperoleh secara sistematis, faktual dan akurat serta menarik kesimpulan secara umum. Validitas (keabsahan data) yang digunakan dalam penelitian ini yaitu triangulasi sumber.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Model Pengambilan Keputusan Seorang Pemimpin dalam Surat Ali Imran Ayat 159

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

Artinya: Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.⁶

Adapun didalam ayat tersebut yakni surat Ali Imran ayat 159, yang menitikberatkan terhadap teknik dalam pengambilan keputusan adalah terdapat pada lafadz **وَشَاوِرْهُمْ** yang artinya “bermusyawarahlah”. Lafadz **شَاوِرْ** dalam kata

وَشَاوِرْهُمْ ini berasal dari kata **شَاوِرْ** Didalam Al-Qur'an kata **شَاوِرْ** berulang sebanyak tiga kali dalam pola yang berbeda yaitu **تَشَاوُرُ** yang terdapat dalam

surat Al Baqarah ayat 223, **شَاوِرْ** dalam surat Ali Imran ayat 159, dan **شُورَى**

dalam surat Asy Syuura ayat 38. Tiga kata tersebut memiliki makna yang sama.

⁶ Departemen Agama R.I, *Al-Qur'an dan Terjemahnya* (Bandung: Diponegoro, 2005), 56.

Lafadz شاورّ berasal dari bahasa arab yang terdiri dari tiga huruf و-ر-ش

yang pada mulanya mempunyai arti “mengeluarkan madu dari sarang lebah”.⁷

Sedangkan bentuk masdar dari kata شاورّ-يشاورّ yaitu مشاورّة yang berarti meminta pendapat⁸ atau meminta petunjuk.⁹ Makna ini berkembang sesuai dengan pola tasrifannya. Contohnya *syawir* “meminta pendapat”, *musytasyir* “meminta pandangan orang lain”, *isyarah* “isyarat atau tanda”, *al-masyurah* “nasehat atau saran”, *tasyawur* “perundingan”.¹⁰ Kata *syawir* yang pertama disebutkan pengertiannya merujuk pada ungkapan “aku meminta pendapat si fulan mengenai suatu urusa”.¹¹ Sedangkan kata *al-masyurah* dan *al-tasyawur* yang disebutkan terakhir mempunyai makna yang lebih luas yaitu menyimpulkan pendapat-pendapat berdasarkan pandangan antar kelompok.¹²

Ibnu Al-'Arabi berkata, sebagian ulama berpendapat bahwa musyawarah adalah berkumpul untuk membicarakan suatu perkara agar masing-masing meminta pendapat yang lain dan mengeluarkan apa saja yang ada dalam dirinya.¹³

Dengan demikian musyawarah berarti berkumpulnya manusia untuk membicarakan suatu perkara agar masing-masing dapat mengeluarkan pendapatnya dan kemudian diambil pendapat yang disepakati bersama.

Musyawarah dalam mengambil keputusan hanya dapat digunakan untuk hal-hal yang baik saja, sejalan dengan makna dasarnya yaitu mengeluarkan madu. Madu tersebut adalah ibarat dari pendapat yang terbaik. Sedangkan musyawarah adalah upaya untuk meraih madu itu dimanapun ia di temukan, dengan kata lain

⁷ Abu Al-Husain Ahmad, *Mu'jam Maqayis Al-Lughah Juz III* (Mesir: Mushthafa Al-Bab Al-Halabi Wa Al-Syarikah, 1972), 226.

⁸ Ibrahim Musthafa, *Al-Mu'jam Al-Wasith Jilid I* (Riyadh: Dar Al-Da'wah, t.t.), 499.

⁹ Louis Ma'louf, *Al-Munjid fi Al-Lughah* (Bairut: Dar Al-Masyriq, 1998), 407.

¹⁰ Muhammad Isma'il Ibrahim, *Mu'jam Al-Alfadh wa A'lam Al-Qur'aniyat Juz I* (Al-Qahirat: Dar Al-Fikr Al-'Arabi, 1979), 501.

¹¹ Ahmad, *Mu'jam Maqayis*, 226.

¹² Muhammad Al-Ragib Al-Ashfahani, *Mufradat Alfazh Al-Qur'an Al-Karim* (Beirut : Dar Al-Syamiyah, 1992), 470.

¹³ Muhammad, *Ahkam Al-Qur'an* (Bairut: Dar Al-Kutub Al-'Ilmiyah, 2003), 298

mengambil pendapat siapapun yang dinilai benar tanpa mempertimbangkan siapa yang menyampaikannya.

Dari berbagai uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa musyawarah merupakan teknik dalam pengambilan keputusan yang melibatkan banyak orang dengan meminta pendapat orang lain agar masing-masing orang dapat mengutarakan pendapatnya yang kemudian dapat diambil sebuah keputusan yang disepakati bersama.

Rasulullah SAW adalah sosok yang selalu menyelesaikan urusan apapun melewati jalan musyawarah. Setiap apapun yang harus di putuskan, Rasulullah selalu meminta pendapat para sahabatnya. Sebagaimana beliau pernah mengajak mereka bermusyawarah pada waktu perang badar mengenai keberangkatan menghadang orang-orang kafir. Para sahabat berkata:

“Ya Rasulullah, jika engkau menyeberangi lautan, niscaya kami akan ikut menyeberanginya bersama mu. Dan jika engkau menelusuri daratan dalam kegelapan ke Barkil Ghimat, niscaya kami akan ikut berjalan bersama mu. Kami tidak akan mengatakan apa yang dikatakan kaum Musa kepadanya, dimana kaum itu berkata “pergilah engkau bersama Rabb mu dan berperanglah, kami akan duduk-duduk disini saja” tetapi kami akan mengatakan kepada mu “pergilah, dan kami akan senantiasa bersama mu, di depan, di kanan dan kiri mu, untuk ikut berperang”.

Selain dari pada itu Rasulullah juga pernah mengajak mereka bermusyawarah dimana harus berkemah, sehingga pada akhirnya Mundzir Bin ‘Amr menyarankan untuk bertempat dihadapan lawan. Beliau juga pernah meminta pendapat ‘Ali dan Usamah tentang penceraianya dengan Aisyah r.a dalam peristiwa *baditsul ifki* (berita bohong).¹⁴

Demikianlah Rasulullah Saw bermusyawarah dengan para sahabatnya dalam mengambil keputusan didalam urusan apapun. Selagi tidak ada wahyu dalam hal itu. Sebagaimana dawuh rasulullah kepada Sayyidina Ali yang diriwayatkan dalam hadits Thabrani:

¹⁴ Ibnu Katsir, *Tafsir Ibnu Katsir Jilid 2*, terj. M. Abdul Ghaffar (Bogor: Pustaka Imam Asy-Syafi’i, 2003), 174

قَالَ عَلِيٌّ: يَا رَسُولَ اللَّهِ أَرَأَيْتَ أَنْ عَرَضَ لَنَا أَمْرٌ لَمْ يَنْزَلْ فِيهِ قُرْآنٌ وَلَمْ يُحْصَصْ فِيهِ بَيِّنَةٌ مِنْكَ؟ قَالَ: بَجَعَالُونَهُ شُورَى بَيْنِ الْعَابِدِينَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ وَلَا تَقْضُونَهُ بَرَأِي خَاصَهُ

Artinya: Ali berkata pada Rasulullah, “Wahai Rasulullah, bagaimana menurutmu jika tanpak suatu persoalan pada kami yang belum ada dalam Al-Qur’an dan tidak ada keterangan jelas di dalamnya?” Rasulullah bersabda, “Kalian mengadakan musyawarah dalam persoalan dengan hamba-hamba mu’min dan jangan memutuskan pendapat sendiri”.¹⁵

Adapun pada surah Ali Imran ayat 159 ini menunjukkan bahwa teknik yang dilakukan dalam mengambil keputusan ialah melalui jalan musyawarah. Hal ini jelas sekali di tunjukkan dalam ayat tersebut yakni pada lafadz *وَشَاوِرْهُمْ* yang

berarti “dan bermusyawarahlah”. Pada ayat tersebut Allah Swt menyuruh Nabi Muhammad untuk bermusyawarah dalam urusan apapun ketika hendak mengambil sebuah keputusan.

Rasulullah Saw juga telah mencontohkan. Bahkan dalam keadaan genting pun yang terjadi ketika perang uhud, ketika musuh sedang dalam perjalanan dari Makkah menuju ke Madinah untuk menyerang kaum Muslimin, beliau masih bermusyawarah dengan para sahabatnya, mengumpulkan para sahabatnya untuk menyusun strategi perang.

Pada dasarnya Allah Swt telah berfirman kepada kita dalam firman-Nya pada penggalan surah Al Ra’d ayat 11:

إِنِّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ....

Artinya: “Aku tidak akan merubah nasib kaum sebelum ia sendiri yang merubahnya”¹⁶

¹⁵ Al-Thabrani, *Al-Mu’jam Al-Kabir Jilid XI* (Mushal: Maktabah Al-‘Ulum Wa Al-Hikam, 1983), 371.

¹⁶ Departemen Agama R.I, *Al-Qur’an*, 199.

Dengan demikian kita diberi kesempatan untuk ikut mencipta diri kita sendiri. Oleh karena itu meningkatkan ilmu dan memilih jalan untuk memperbaiki kualitas jasmani adalah rekayasa sebagai upaya ikut mencipta diri sendiri.

Mengacu pada hal tersebut maka sebagai pemimpin juga harus mampu memberikan peluang dan kesempatan kepada staf atau bawahannya untuk dapat mengembangkan dirinya dengan mengikut sertakan, mempartisipasikan, memberikan ruang untuk andil dalam berpendapat, meminta pendapatnya, serta memberikan kesempatan untuk turut berfikir dan mengemukakan pendapat serta fikirannya. Sehingga bawahan tersebut dapat mengasah fikirannya untuk mampu berfikir kritis dan mampu berkembang yang mana perkembangan staff ini nantinya akan berpengaruh besar terhadap perkembangan lembaga pendidikan pula. Hal ini merupakan bentuk demokratis seorang pemimpin dalam artian tidak otoriter dalam mengambil keputusan.

Sudah jelas bahwa Allah Swt menjadikan manusia sebagai makhluk sosial bukan individu. Bila mana otoriter adalah satu-satunya tindakan yang paling baik maka dibalik itu akan timbul sebuah pertanyaan mengapa Tuhan menciptakan manusia tidak satu saja? Maka dari itu menjadi makhluk sosial ini juga dimaksudkan agar kita mampu untuk saling bertukar pendapat dan saling mengajukan pendapatnya. Meski teknik dalam pengambilan keputusan melibatkan banyak orang, banyak kepala, menyaring banyak pendapat dan usulan, namun keputusan bulat tetap di tangan pemimpin. Sebab memutuskan hanyalah kewenangan seorang pemimpin saja.

Sebelum itu, bila merenungkan tentang otak manusia, otak manusia ini sangatlah luar biasa. Satu otak manusia Tuhan ciptakan dengan berbagai kelebihan dan ke luarbiasaan yang besar. Contoh kecilnya saja satu otak dari Alexander Graham Bell sang tokoh penemu telepon pertama di dunia mampu menciptakan ponsel yang dapat merekam suara, segala informasi bahkan menghubungkan seseorang dari jarak yang bermil-mil jauhnya seperti dan dengan dua otak yang berkolaborasi dari Wright bersaudara sang penemu pesawat terbang pertama di dunia mampu menciptakan pesawat bermesin yang lebih berat dari pada udara dapat mengambang di awan meski tanpa tali, Serta banyak lagi hal

besar lainnya. Logikanya bila satu otak saja mampu menciptakan hal yang sedemikian luar biasa, mengapa tidak mengumpulkan banyak otak. Bukankah alangkah menakjubkan jika keluarbiasaan otak manusia itu dikumpulkan dan satukan dengan saling bertukar pendapat atau pemikiran (*sharing*) sehingga akan menemukan dan menciptakan sesuatu yang sangat luar biasa menakjubkan.

Demikian itu merupakan bentuk penyatuan keluarbiasaan menuju sesuatu yang sangat luarbiasa. Intinya hasil dari banyak otak/ saling bertukar pendapat dapat menghasilkan keputusan yang sempurna. Sebab, saat kita menemukan kekurangan dalam pemikiran kita, kita dapat menemukan kelebihan dalam pemikiran orang lain dan ketika kelebihan-kelebihan dari pemikiran berbagai orang itu di sutukan bukankah hal tersebut akan menjadikan sebuah pemikiran yang sempurna yang nantinya dapat membangun lembaga pendidikan yang lebih maju dan berkembang serta bermutu dan berkualitas tinggi, karena produk yang baik di hasilkan dari pengolahan yang baik.

Produk yang bagus dihasilkan dari pengolahan yang bagus. Dengan memberdayakan dan memfungsikan seluruh otak yang ada melalui musyawarah merupakan bentuk rasa syukur kita kepada sang Pencipta. Sebab rasa syukur bukanlah hanya sebatas kalimat hamdalah saja, melainkan bagaimana kita memanfaatkan dengan baik apa-apa yang telah Tuhan berikan kepada kita. Juga, dengan memberdayakan dan memfungsikan seluruh otak yang ada akan lebih mudah dalam mengembangkan dan memajukan lembaga pendidikan serta dengan memfungsikan seluruh otak yang ada ini akan terciptalah sebuah keputusan yang sempurna. Tidak dapat dipungkiri bahwa majunya lembaga pendidikan juga tidak lepas dari sebuah keputusan yang diambil oleh pemimpin, karena setiap langkah dalam mencapai tujuan apapun itu dan dimanapun itu pasti memerlukan sebuah keputusan yang tepat.

Melihat dari berbagai uraian diatas bisa ditemukan bahwa musyawarah dapat menjadi cara yang tepat dalam mengambil sebuah keputusan. Sebab dalam musyawarah adalah perundingan untuk saling bertukar pendapat antara satu dan yang lainnya. Karena percuma memaksakan pemikiran dan keputusan sendiri kepada orang lain. Keputusan mu belum terbilang baik bila belum tersetujui oleh

kebanyakan orang. Kembali lagi karena didunia ini kita tidak hidup sendiri. Jika kita menjadi pemimpin maka kebaikan itu harus juga dirasakan oleh orang lain dan kebanyakan orang yang kita pimpin. Itulah mengapa rosulullah dalam mengambil keputusan selalu lewat jalur musyawarah untuk mencapai kemufakatan bersama. Sebagaimana yang telah di riwayatkan oleh imam Tirmidzi r.a.

مَا رَأَيْتُ أَحَدًا أَكْثَرَ مُشَاوَرَةً لِأَصْحَابِهِ مِنْ رَسُولِ اللَّهِ

Artinya: “Tidak pernahkan aku melihat seseorang yang lebih banyak bermusyawarah bersama sahabat-sahabat dari pada Rasulullah”.¹⁷

Di samping itu pemimpin juga tidak boleh lupa meski teknik pengambilan keputusan dilakukan secara musyawarah namun keputusan tetap berada di tangan pemimpin yang kemudian di setujui oleh seluruh mufakat. Musyawarah ini dilakukan sebagai jalan untuk mendapatkan dan menghasilkan keputusan yang tepat. Serta untuk saling mendapatkan rasa nyaman diantara pihak-pihak lain yang terkait.

Adapun musyawarah bukan saja di tujukan kepada antar umat Islam, tapi bermusyawarah (berdialog/perundingan) juga dapat dilakukan oleh semua manusia. Umat Islam disuruh bersikap lemah lembut dan mengembangkan iklim dialog, dan dilarang bersikap kasar. Hal itu, menurut Abdullah Yusuf Ali, menunjukkan bahwa Islam adalah *a mercy to all creation* (rahmat bagi alam semesta) karena di saat umat Islam kalah dalam perang Uhud, mereka justru disuruh bersikap lemah lembut dan bermusyawarah.¹⁸

Surah Ali Imran ayat 159 ini juga menyebutkan bagaimana seharusnya sikap baik yang perlu dimiliki anggota musyawarah ketika menjalankan

¹⁷ Abu Al-A'la Muhammad 'Abd Al-Rahman Al-Mubarakfuri, *Tuhfat Al-Ahwadz bi Syarh Jami' Al-Turmuzhi Juz V* (Madinah: Maktabah Al-Ma'rifah. 1964), 375.

¹⁸ Sobahussurur, “Proses Pengambilan Keputusan dalam Perspektif Ibn Taimiyyah,” *Tsaqofah* 6, no.1 (April, 2010): 71.

musyawarah, agar musyawarah tersebut dapat menghasilkan keputusan yang baik yang di ridhai oleh Allah Swt. Beberapa sikap tersebut diantaranya:¹⁹

1. لَنْتَ لَّهُمْ “Lemah Lembut”

Lemah lembut disini baik dalam sikap, ucapan maupun perbuatan, bukan dengan sikap emosional dan kata-kata yang kasar. Oleh karena itu seorang yang melakukan pengambilan keputusan, apalagi sebagai pemimpin, harus menghindari tutur kata yang kasar serta sikap keras kepala, karena jika tidak, dapat menyebabkan mitra musyawarah atau bawahan akan pergi atau bahkan meninggalkan majelis musyawarah.

2. فَاعْفُ عَنْهُمْ “Ma’afkanlah Mereka/ Memberi Maaf”

Hal-hal buruk yang pernah dilakukan oleh anggota musyawarah sebelumnya. Juga dalam bermusyawarah harus menyiapkan mental pemaaf terhadap orang lain karena bisa jadi dalam proses musyawarah itu akan terjadi hal-hal kurang menyenangkan atas sikap atau perkataan orang lain. Apabila sikap pemaaf itu tidak dimiliki dalam bermusyawarah, hal itu akan berkembang menjadi pertengkaran secara emosional yang nantinya akan berujung pada perpecahan dan bisa melemahkan kekuatan organisasi serta menurunkan jalinan kerjasama.

3. وَشَاوِرْهُمْ “Mohonkanlah Ampun”

Biasanya, karena dalam musyawarah kemungkinan berbuat kesalahan yang tanpa di sadari, baik kepada sesama anggota musyawarah ataupun kepada Allah. Alangkah baiknya jika se usai musyawarah membaca do’a *kaffaratul majlis*. Sebagaimana berikut:

¹⁹ Abu Al-Fida’ Muhammad Isma’il, *Tafsir Al-Qur’an Al-Karim Juz IV* (Semarang: Toha Putra, t.t.), 420.

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ (مَنْ جَلَسَ فِي مَجْلِسٍ، فَكَثَّرَ فِيهِ لَغَطَهُ فَقَالَ قَبْلَ أَنْ يَقُومَ مِنْ مَجْلِسِهِ ذَلِكَ: سُبْحَانَكَ اللَّهُمَّ وَبِحَمْدِكَ، أَشْهَدُ أَنْ لَا إِلَهَ إِلَّا أَنْتَ، أَسْتَغْفِرُكَ وَأَتُوبُ إِلَيْكَ، الْأَغْفَرُ لَهُ مَا كَانَ فِي مَجْلِسِهِ ذَلِكَ) رَوَاهُ التِّرْمِذِيُّ، وَقَالَ: حَدِيثٌ حَسَنٌ صَحِيحٌ

Artinya: Dari Abu Hurairah r.a berkata bahwa Rosulullah bersabda: “Barang siapa yang duduk di suatu majlis lalu banyak senda gurauanya (kalimat yang tidak bermanfaat untuk akhirnya) hendaklah ia mengucapkan sebelum bangun dari majlisnya itu “Maha Suci Engkau wahai Allah, dan dengan memuji-Mu, aku bersaksi bahwa tidak ada sesembahan yang berhak disembah selain Engkau. Aku meminta ampun kepada-Mu dan aku bertaubat kepada-Mu. Kecuali diampuni baginya dosa-dosa selama di majlisnya itu”. (HR. Tirmidzi. Al-Hafidz Abu Thahir mengatakan bahwa hadits ini *shahih*).²⁰

4. *عَزَمَتْ* “Membulatkan Tekad”

Dalam suatu musyawarah harus memiliki tekad yang bulat dalam mengambil suatu keputusan yang disepakati bersama. Kemudian keputusan-keputusan yang telah diambil harus jalankan. Tidak di lantarkan begitu saja.

5. *فَتَوَكَّلْ* “Bertawakkal Kepada Allah”

Adapun yang terakhir adalah setelah bermusyawarah, seharusnya keputusan yang telah diambil diserahkan pada Allah, karena Allahlah yang menentukan segala sesuatu. Begitu juga di kemudian hari jika hasilnya tidak sesuai dengan harapan, bertawakkal pada Allah sangat diperlukan, bukan malah saling salah-menyalahkan. Yang demikian itu telah dicontohkan Rasulullah se usai perang Uhud yang memperoleh kegagalan,

²⁰ Muhammad Abdul Tuasikal, “Doa Kafaratul Majlis,” Rumaysho, 2 Januari 2018, <https://rumaysho.com/17134-doa-kafaratul-majlis.html>.

namun tidak saling salah-menyalahkan. Sebab musyawarah berada di antara bentuk ibadah-ibadah untuk mendekatkan pada Allah.²¹

Sikap-sikap di atas yang terdapat pada surah Ali Imran ayat 32 ini berpotensi mampu mendorong orang lain untuk berpartisipasi dalam musyawarah tersebut. Oleh karena itu sikap ini perlu dimiliki oleh seorang pemimpin pada saat melakukan musyawarah hendak mengambil keputusan. Karena apabila pemimpin tidak memiliki sikap seperti diatas, orang bisa menjauh dan tidak memberi dukungan serta dapat mengakibatkan seseorang enggan untuk berpastisipasi dalam majlis musyawarah.

Muhammad Rasyid Ridha juga berpandangan bahwa sifat-sifat terpuji yang terinci dalam ayat tersebut harus dimiliki oleh seorang pemimpin dalam upaya menciptakan pemerintahan yang demokratis. Dalam sistem pemerintahan yang demokratis, maka rakyat akan terdidik dalam mengeluarkan pendapat dan mempraktekkannya.²² Di sisi lain, Ibnu Katsir menegaskan bahwa mewujudkan pemerintahan yang demokratis merupakan penghargaan kepada tokoh-tokoh dan pemimpin masyarakat, sehingga mereka dapat berpartisipasi dalam berbagai urusan dan kepentingan bersama.²³

Dari hasil penelitian ini ditemukan bahwa di dalam surat Ali Imran ayat 159 ini merupakan seruan Allah kepada Nabi Muhammad. Ayat ini menunjukkan bahwa model pengambilan keputusan yang dilakukan oleh seorang pemimpin hendaknya dengan melalui jalan musyawarah dan dengan disertai lima sikap yang terkandung di dalam ayat ini. Dimana lima sikap tersebut perlu dimiliki seorang pemimpin ketika melakukan musyawarah.

²¹ Abdurrahman, *Tafsir Al-Karim Al-Rahman fi Tafsir Kalam Al-Mannan* (Bairut: Muassasah Al-Risalah, 2000), 154.

²² Muhammad Rasyid Ridha, *Tafsir Al-Manar Juz IV* (Mesir: Maktabah Al-Qahirah, 1970), 45.

²³ Isma'il, *Tafsir*, 420.

Penerapan Pengambilan Keputusan Seorang Pemimpin dalam Surat An Naml Ayat 32

قَالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُوْا أَفْتُونِي فِي أَمْرِي مَا كُنْتُ قَاطِعَةً أَمْرًا حَتَّىٰ تَشْهَدُونِ ﴿٣٢﴾

Artinya: Berkata Dia (Balqis): “Hai Para pembesar berilah aku pertimbangan dalam urusanku (ini) aku tidak pernah memutuskan sesuatu persoalan sebelum kamu berada dalam majelis(ku)”.²⁴

Ayat ini merupakan bentuk implementasi dari ayat-ayat Al-Qur'an tentang musyawarah dalam pengambilan keputusan, termasuk juga implementasi dari surah Ali Imron ayat 159. Ayat ini merupakan penggalan dari cerita antara nabi Sulaiman dengan Ratu Balqis dimana ayat ini berkaitan dengan ayat sebelumnya. Adapun ayat sebelumnya yaitu pada ayat 28-31:

أَذْهَبَ بِكِتَابِي هَذَا فَأَلْقَاهُ إِلَيْهِمْ ثُمَّ تَوَلَّىٰ عَنْهُمْ فَانظُرْ مَاذَا يَرْجِعُونَ ﴿٢٨﴾
قَالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُوْا إِنِّي أَتِيَةٌ إِلَيْكُمْ بِكِتَابٍ كَرِيمٍ ﴿٢٩﴾ إِنَّهُ مِنْ سُلَيْمَانَ وَإِنَّهُ بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ ﴿٣٠﴾ أَلَّا تَعْلَمُونَ عَلَيَّ وَاتُّونِي مُسْلِمِينَ ﴿٣١﴾

Artinya: 28) Pergilah dengan (membawa) suratku ini, lalu jatuhkan kepada mereka, kemudian berpalinglah dari mereka, lalu perhatikanlah apa yang mereka bicarakan". 29) berkata ia (Balqis): "Hai pembesar-pembesar, Sesungguhnya telah dijatuhkan kepadaku sebuah surat yang mulia. 30) Sesungguhnya surat itu, dari Sulaiman dan Sesungguhnya (isi) nya: "Dengan menyebut nama Allah yang Maha Pemurah lagi Maha Penyayang. 31) bahwa janganlah kamu sekalian Berlaku sombong terhadapku dan datanglah kepadaku sebagai orang-orang yang berserah diri".²⁵

Ayat diatas menceritakan bahwa Nabi Sulaiman a.s menulis sepucuk surat kepada Ratu Balqis dan rakyatnya. Kemudian surat itu diberikan kepada hud-hud dan menyuruhnya untuk membawanya. Lalu ia (hud-hud) pergi menuju istana

²⁴ Departemen Agama R.I, *Al-Qur'an*, 302.

²⁵ Departemen Agama R.I, *Al-Qur'an*, 302

Ratu Balqis ke sebuah tempat yang digunakannya untuk menyendiri. Maka ia (hud-hud) segera menjatuhkan (surat) nya melalui sebuah celah yang ada dihadapannya. Kemudian Ratu berpaling ke arah sisi dengan penuh adab dan wibawa dan ia (Ratu Balqis) tampak heran dengan apa yang dilihatnya. Lalu Ratu Balqis mengambil surat tersebut, kemudian membuka stempel dan membacanya. Di dalamnya tertulis:

“Sesungguhnya surat itu, dari Sulaiman dan Sesungguhnya (isi) nya: “Dengan menyebut nama Allah yang Maha Pemurah lagi Maha Penyayang. Bahwa janganlah kamu sekalian Berlaku sombong terhadapku dan datanglah kepadaku sebagai orang-orang yang berserah diri”.

Maka Ratu Balqis mengumpulkan para gubernur, para menteri, dan para pejabat negara serta pembesar kerajaannya dan berkatalah kepada mereka “*Hai pembesar-pembesar, Sesungguhnya telah dijatuhkan kepadaku sebuah surat yang mulia*”.²⁶ Penyebutan sebagai *kitabun karim* (surat mulia), mengacu pada dua hal: *Pertama*, sang Ratu telah membaca isi surat tersebut sehingga ia dengan tegas menyatakannya sebagai surat mulia. *Kedua*, sang ratu menyadari bahwa surat itu telah memenuhi sifat-sifat terpuji yang sesuai dengan tata cara surat menyurat (korespondensi), mulai dari keindahan tulisannya, kerapian sampulnya, keserasian isinya, dan kemuliaan pengirimnya bahwa ia ditulis oleh sang penguasa yang bernama Sulaiman.²⁷

Kemudian, Ratu Balqis membacakan surat itu kepada mereka dan mereka mengetahui bahwa surat itu berasal dari Nabiullah yaitu Sulaiman a.s, padahal dia belum pernah bertemu mereka. Baru setelah itu pada ayat selanjutnya yaitu ayat 32 Ratu Balqis meminta pendapat atau mengajak berunding para pembesar-pembesar kerajaannya agar dapat menyelesaikan urusannya dan membantunya memberikan solusi. Dari sini Ratu Balqis mengajak para pejabat kerajaannya untuk melakukan musyawarah dan meminta pendapat mereka dalam urusan itu.

²⁶ Ibnu Katsir, *Tafsir Ibnu Katsir Jilid 6*, terj. M. Abdul Ghaffar (Bogor: Pustaka Imam Asy-Syafi'i, 2004), 211.

²⁷ Fathurrosyid, “Ratu Balqis dalam Narasi Semiotika Al-Qur’an,” *Palastren*, no.2 (Desember, 2013): 256.

Dari hasil penelitian ini ditemukan bahwa Ratu Balqis secara tidak sengaja telah menerapkan teknik pengambilan keputusan yang terdapat dalam surah Ali Imran ayat 159 yaitu musyawarah. Hal ini terbukti dalam perkataan Ratu Balqis yang dikemukakan didalam surah An Naml ayat 32 ini merupakan pernyataan tulus yang keluar dari seorang pemimpin perempuan yaitu Ratu Saba'. Dalam pernyataannya tersebut, Ratu Baqis menyampaikan bahwa setiap persoalan yang terkait dengan kenegaraan, selalu dirunding bersama pejabat kerajaannya dalam majlis musyawarah. Mengajak para pejabat-pejabatnya untuk ikut andil mencari jalan keluar dan mencari solusi terbaik dalam satu majlis untuk dimusyawarahkan secara bersama-sama.

Dengan demikian, pernyataan Ratu Saba' tersebut merupakan simbol pernyataan seorang pemimpin yang demokratis. Kepemimpinan yang demokratis adalah sebuah model kepemimpinan, yang pemimpinnya berusaha untuk melakukan sinkronisasi antara kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan orang yang dipimpinnya. Karakteristik pemimpin ini lebih bersifat inklusif, aspiratif, dan selalu mengutamakan musyawarah.²⁸ Hal ini sesuai dengan teori yang ada. Dimana sikap pemimpin yang demokratis ini sangat diperlukan dalam teknik pengambilan keputusan. Sedangkan musyawarah merupakan bentuk jalan atau teknik yang dilakukan oleh pemimpin yang demokratis karena dalam musyawarah (perundingan) pasti melibatkan pendapat-pendapat dan argumen para anggota. Bukan memaksakan pendapat sendiri.

Adapun Ratu Balqis melakukan hal tersebut bukan karena ia tidak mampu dalam membuat keputusan sendiri. Melainkan ratu Balqis melakukan hal tersebut untuk alasan protokoler dan diplomasi.²⁹

Setelah sang Ratu mengajak para bawahannya untuk berunding atau melakukan musyawarah, para bawahan/ pejabat kerajaannyapun merespon ajakan sang ratu untuk bermusyawarah. Hal ini sebagaimana yang terdapat pada ayat selanjutnya yakni ayat 33:

²⁸ Abdul Mustaqim, *Studi Kepemimpinan Islam: Telaah Normatif dan Historis* (Semarang: Putra Mediatama Press, 2008), 13.

²⁹ Agus Nuryatno, *Perempuan dalam Pasungan* (Jogjakarta: Lkis, 2003), 76.

قَالُوا نَحْنُ أَوْلُوا قُوَّةٍ وَأَوْلُوا بِأَسْ شَدِيدٍ وَالْأَمْرُ إِلَيْكِ فَانظُرِي مَاذَا

تَأْمُرِينَ ﴿٣٠﴾

Artinya: “Mereka menjawab: "Kita adalah orang-orang yang memiliki kekuatan dan (juga) memiliki keberanian yang sangat (dalam peperangan), dan keputusan berada ditanganmu, maka pertimbangkanlah apa yang akan kamu perintahkan".³⁰

Pada ayat diatas mereka (pejabat kerajaan) menyebutkan kuantitas, kualitas dan kekuatan mereka untuk berperang, kemudian setelah itu menyerahkan urusan tersebut kepada ratu. Pada lafadz *وَالْأَمْرُ إِلَيْكِ* “*dan keputusan berada ditanganmu*” mengacu pada kepasrahan dan ketaatan para pejabat kerajaan terhadap keputusan terakhir yang akan diambil oleh sang ratu. Ayat ini memperjelas bahwa dalam musyawarah keputusan tetaplah berada di tangan seorang pemimpin. Kebijakan apapun yang akan diambil tetaplah pemimpin yang berwenang untuk memutuskannya.

Setelah mereka mengemukakan pendapat, sang Ratu memiliki pendapat yang lebih kuat dengan memilih melakukan aksi perdamaian. Ratu berkata kepada mereka:

“Aku takut, jika kita memerangi dan membangkang kepadanya, dia akan datang kepada kita dengan membawa bala tentaranya dan menghancurkan kita serta membuat kehancuran dan kebinasaan tanpa sisa”.³¹

Di samping itu, dampak negatif agresi perang pasti mengakibatkan kehancuran bangunan, pengungsian penduduk, atau pembunuhan. Semua ini terjadi secara umum jika yang melakukan agresi tersebut adalah seorang raja yang

³⁰ Departemen Agama R.I, *Al-Qur'an*, 302.

³¹ Katsir, *Tafsir Jilid 6*, 213.

biasanya bersifat tiranik dan diktator.³² Untuk itu pada ayat selanjutnya yakni ayat 34 ia berkata:

قَالَتْ إِنَّ الْمُلُوكَ إِذَا دَخَلُوا قَرْيَةً أَفْسَدُوهَا وَجَعَلُوا أَعِزَّةَ أَهْلِهَا أَذِلَّةً
وَكَذَلِكَ يَفْعَلُونَ ﴿٣٤﴾

Artinya: Dia berkata: “Sesungguhnya raja-raja apabila memasuki suatu negeri, niscaya mereka membinasakannya, dan menjadikan penduduknya yang mulia jadi hina; dan demikian pulalah yang akan mereka perbuat”.³³

Dengan demikian, kalimat yang diungkapkan oleh sang Ratu dalam ayat tersebut, merupakan simbol keinginannya untuk memilih melakukan aksi perdamaian dari pada memilih melancarkan agresi perang. Hanya saja agar tidak ada kelompok yang sakit hati, mengingat ada pendapat kelompok untuk memilih berperang, maka untuk mengakomodir pendapat kelompok tersebut, sang ratu mengambil sikap dengan menggunakan logika analogi. Logika tersebut disampaikan oleh Ratu Saba' dengan cara mendeskripsikan panjang lebar tentang dampak negatif dari semua konsekuensi logis jika pilihannya jatuh pada agresi perang, seperti pengalaman buruk yang pernah dialami oleh para penguasa sebelumnya.³⁴ Kebijakan menggunakan logika analogi tersebut, dilakukan Ratu Saba' dalam rangka menghindari konflik internal di antara pejabat kerajaan itu sendiri, sehingga barisan yang berbeda pendapat bisa menerima dengan lapang dada. Dari sinilah hasil penelitian menemukan bahwa ratu balqis telah menerapkan sikap lemah lembut (لَنْتَ لَهْم) yang seharusnya dimiliki ketika berada dalam majelis musyawarah.

Dari kisah tersebut mencerminkan sikap lembut yang dimiliki oleh seorang Ratu Saba' ketika berada dalam majlis musyawarah. Hal ini terlihat dari

³² M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Mishbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an* (Jakarta: Lentera Hati, 2000), 221.

³³ Departemen Agama R.I, *Al-Qur'an*, 303.

³⁴ Fathurrosyid, “Ratu Balqis”, 261.

bagaimana sang Ratu berbuat sebelum mengambil keputusan bulat. Yakni dengan menjelaskan panjang lebar terlebih dahulu tentang alasan yang kuat dari keputusan yang akan diambilnya sehingga pihak yang berbeda pendapat dapat menerima dengan lapang dada atas keputusannya dan tidak sakit hati dengan perbedaan keputusan tersebut. kisah ini merupakan contoh pengambilan keputusan yang dilakukan Ratu Saba' dengan mengikut sertakan bawahannya pada setiap keputusannya, dimana kisah ini telah tercatat di dalam Al-Qur'an sehingga jelas sekali untuk kita semua agar dapat memetik hikmah dari kisah tersebut.

Ayat 28 hingga ayat 34 dalam surat An Naml ini memanglah saling berkaitan karena merupakan bagian dalam satu kisah. Namun pada ayat 32 lah yang menyatakan dengan jelas adanya penerapan musyawarah oleh sang Ratu Saba' ini, yang bermula dari mengajak para pejabat bawahannya untuk berada dalam majelisnya.

KESIMPULAN

Model pengambilan keputusan pemimpin yang dikemukakan di dalam surat Ali Imran ayat 159 ini ialah pengambilan keputusan dengan melalui jalan musyawarah. Dimana Allah Swt menyarankan kepada Nabi Muhammad untuk melakukan musyawarah bersama sahabatnya dalam mengambil sebuah keputusan. Dalam ayat ini juga mengandung 5 sikap yang perlu dimiliki ketika melakukan musyawarah diantaranya 1) lemah lembut, 2) memberi maaf, 3) memohon ampun, 4) membulatkan tekad, 5) bertawakkal kepada Allah Swt.

Penerapan pengambilan keputusan pemimpin dalam surah An Naml ayat 32 yang diterapkan oleh Ratu Saba' juga melalui jalan musyawarah. Hal ini dilakukan oleh Ratu Saba' dengan mengumpulkan pejabat kerajaannya dan kemudian meminta pendapat mereka melalui sebuah perundingan, sehingga menghasilkan sebuah keputusan bulat yang diambil oleh Ratu Saba' berdasarkan sikapnya yang lemah lembut terhadap mereka dengan memberikan alasan yang kuat terhadap keputusan yang diambilnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahman, *Tafsir Al-Karim Al-Rahman fi Tafsir Kalam Al-Mannan*. Bairut: Muassasah Al-Risalah, 2000.
- Ahmad, Abu Al-Husain. 1972. *Mu'jam Maqayis Al-Lughah Juz III*. Mesir: Mushthafa Al-Bab Al-Halabi Wa Al-Syarikah.
- Al-Ashfahani, Muhammad Al-Ragib. 1992. *Mufradat Alfazh Al-Qur'an Al-Karim*. Beirut : Dar Al-Syamiyah.
- Al-Mubarakfuri, Abu Al-A'la Muhammad 'Abd Al-Rahman. 1964. *Tuhfat Al-Ahwadz bi Syarh Jami' Al-Turmuzhi Juz V*. Madinah: Maktabah Al-Ma'rifah.
- Al-Thabrani. 1983. *Al-Mu'jam Al-Kabir Jilid XI*. Mushal: Maktabah Al-'Ulum Wa Al-Hikam.
- Amirullah. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015.
- Departemen Agama R.I. *Al-Qur'an dan Terjemahnya*. Surabaya: Mekar Surabaya, 2004.
- — —. *Al-Qur'an dan Terjemahnya*. Bandung: Diponegoro, 2005.
- Fathurrosyid. "Ratu Balqis dalam Narasi Semiotika Al-Qur'an." *Palastren*, no.2 (Desember, 2013): 256.
- Handako, Hani. *Manajemen Edisi Ke 2*. Yogyakarta: Bpfe Yogyakarta, 2008.
- Ibrahim, Muhammad Isma'il. 1979. *Mu'jam Al-Alfahz wa A'lam Al-Qur'aniyat Juz I*. Al-Qahirat: Dar Al-Fikr Al-'Arabi.
- Isma'il, Abu Al-Fida' Muhammad. *Tafsir Al-Qur'an Al-Karim Juz IV*. Semarang: Toha Putra, t.t.
- Katsir, Ibnu. *Tafsir Ibnu Katsir Jilid 2*. Terj. M. Abdul Ghaffar. Bogor: Pustaka Imam Asy-Syafi'i, 2003.
- — —. *Tafsir Ibnu Katsir Jilid 6*. Terj. M. Abdul Ghaffar. Bogor: Pustaka Imam Asy-Syafi'i, 2004.
- Ma'louf, Louis. 1998. *Al-Munjid fi Al-Lughah*. Bairut: Dar Al-Masyriq.
- Muhammad. 2003. *Ahkam Al-Qur'an*. Bairut: Dar Al-Kutub Al-'Ilmiyah.

Muis, Saludin. *Pemikiran Teori Organisasi & Manajemen*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2007.

Mustaqim, Abdul. *Studi Kepemimpinan Islam: Telaah Normatif dan Historis*. Semarang: Putra Mediatama Press, 2008

Musthafa, Ibrahim. *Al-Mu'jam Al-Wasith Jilid I*. Riyadh: Dar Al-Da'wah, t.t.

Nuryatno, Agus. *Perempuan dalam Pasungan*. Jogjakarta: Lkis, 2003.

Ridha, Muhammad Rasyid. *Tafsir Al-Manar Juz IV*. Mesir: Maktabah Al-Qahirah, 1970.

Sekretariat Republik Indonesia. Undang-Undang RI No. 30 Tahun 2014 Tentang Administrasi Pemerintahan.

Sihab, M. Quraish. *Tafsir Al-Mishbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an*. Jakarta: Lentera Hati, 2000.

Sobahussurur. "Proses Pengambilan Keputusan dalam Perspektif Ibn Taimiyyah." *Tsaqofah* 6, no.1 (April, 2010): 65-76.

Tuasikal, Muhammad Abdul. "Doa Kafaratul Majlis." Rumaysho, 2 Januari 2018. <https://rumaysho.com/17134-doa-kafaratul-majlis.html>.

