

Penerapan *Decision Making* Kepemimpinan di MA Al-Karimiyah Sawangan Depok

Acep Nurullah, Ahmad Fatih

Universitas Islam Nusantara Bandung, Indonesia

acep.nurulloh18@gmail.com, abahfatih1@gmail.com

Abstrak

Pengambilan keputusan yang cepat, tepat dan efisien sangat diperlukan dalam memimpin sebuah lembaga pendidikan, supaya proses pendidikan bisa berlangsung dengan efektif dan tepat sasaran. Saat mengambil keputusan, dapat didasarkan dan landasan oleh empat hal, yaitu teologis, filosofis, psikologis dan sosiologis. Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui bagaimana penerapan decision making di MA Al-Karimiyah Sawangan Depok, dan apakah menitik beratkan pengambilan keputusannya kepada landasan teologis, filosofis, psikologis atau sosiologis. MA Al-Karimiyah berusaha mencari tujuan-tujuan pendidikan dan metode di masa datang tanpa meninggalkan tradisi kebaikan dari masa lalu sebagai pengejawantaha dari “Al-Muhafadzatu Alal Qodimis Sholih Wal-Akhdzu Bil Jadidil Ashlah”. MA Al-Karimiyah dalam decision making landasan teologis menerapkan dalam setiap pengambilan keputusan pemimpin atau ketua menempuh jalur musyawarah dan bertanggung-jawab dengan melibatkan berbagai lapisan stekholder, dalam hal ini terutama guru. Secara psikologis, keterlibatan stekholder dalam musyawarah bisa menumuhkan motivasi, gairah dan tanggungjawab untuk turut serta melakukan keputusan dengan melibarkan semua elemen. MA Al-Karimiyah dalam decision making dengan landasan sosiologis sangat partisipatif karena hubungan yang terjalin selama ini adalah hubungan keluarga besar yang dinaungi oleh sistem dan ilmu dari pesantren yang sarat akan nilai-nilai egaliter dengan prinsip sosiologi.

Kata Kunci: *Decision Making; Leadership; MA Al-Karimiyah;*

Pendahuluan

Penyelenggara pendidikan baik yang bersifat konvensional maupun khusus dalam bidang keagamaan harus memiliki jiwa leadership (kepemimpinan). Dalam Islam, kepemimpinan bukan hanya sebatas bersifat organisasi bahkan setiap manusia secara individu adalah pemimpin (Lihat Q.S. Al-Baqarah ayat 30). Eksistensi manusia sebagai makhluk yang diciptakan di bumi ini sebagai khalifah yang bisa dimaknai sebagai pemimpin atau wakil Tuhan, oleh sebab itu esensi manusia tidak bisa terlepas dari perannya sebagai pemimpin individu dalam lingkup akal, jiwa dan ruhani yang merupakan peran sentral dalam setiap upaya pembinaan dan pendidikan dalam lingkup organisasi.

Pembuatan keputusan merupakan aktivitas yang biasa dihadapi oleh seorang pemimpin organisasi, baik dalam lingkup umum maupun pendidikan Islam atau Madrasah. Dalam lembaga pendidikan baik yang berskala besar maupun yang berskala kecil pasti mengalami dinamika dan perubahan-perubahan yang berhadapan dan dipengaruhi oleh faktor-faktor internal maupun eksternal lembaga itu sendiri. Dalam menghadapi dan mengatasi permasalahan yang terjadi akibat perkembangan dan dinamika maka dibutuhkan *decision making* atau pengambilan keputusan yang efektif

dan efisien. Hal ini dilaksanakan supaya proses pembelajaran bisa terus berlanjut serta berkesinambungan.

Decision making dilakukan oleh seorang pemimpin dalam suatu lembaga pendidikan seperti kepala sekolah, pengawas, kepala dinas atau administrator lainnya. Kegiatan *decision making* dapat mencakup kepada identifikasi masalah yang terjadi atau akan terjadi dengan mencari solusi yang tidak hanya baik dan benar melainkan juga harus bijak dengan mempersiapkan opsi solusi utama dan solusi alternatif. Seorang pemimpin dalam *decision making* harus benar-benar menguasai permasalahan yang terjadi sesuai dengan pengalaman dan ilmu pengetahuan yang dimiliki sehingga dapat mempengaruhi keputusan yang dibuat dalam meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerja lembaga pendidikan yang dipimpin.

Pembuatan keputusan di dalam kepemimpinan sebuah lembaga pendidikan mesti memperhatikan landasan teoritis maupun praktis. *Decision making* mempunyai peran yang cukup berpengaruh pada semua proses manajemen, khususnya pada tahap perencanaan yang menjadi pondasi sebelum meningkat kepada tahap selanjutnya, baik perencanaan yang berjangka pendek, menengah maupun jangka panjang. Proses perencanaan ini membutuhkan *decision making* mutlak dibutuhkan karena harus merumuskan tujuan-tujuan lembaga pendidikan yang bisa dicapai, sumber daya manusia yang dibutuhkan, dan perangkat yang mesti melaksanakan setiap tugas yang dibutuhkan. Semua proses perancangan di atas mengharuskan keterlibatan ketua atau pemimpin di dalam setiap rangkaian situasi dan kondisi. Kualitas *decision making* oleh pimpinan akan menentukan seberapa efektif rencana yang disusun dan akan dilaksanakan.

Madrasah Aliyah (MA) Al-Karimiyah berlokasi di Jalan H.Maksum No.23 Kelurahan Sawangan Baru Kecamatan Sawangan Kota Depok berupaya melaksanakan kebijakan pendidikan berdasarkan Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan menyelenggarakan pendidikan dengan mengacu kepada PP no 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. Hal itu dimaksudkan untuk meningkatkan mutu serta relevansi dan efisiensi pengelolaan pendidikan dalam rangka menghadapi tantangan sesuai dengan tuntutan.

MA Al-Karimiyah Sawangan Depok cukup strategis, secara geografis berada di lingkungan Pondok Pesantren dan berdampingan dengan MI Al-Karimiyah, MTs Al-Karimiyah, ketiga lembaga pendidikan tersebut dibina dan dikelola Yayasan Pesantren Al-Karimiyah. Ketiga lembaga, baik MI, MTs, maupun MA Al-Karimiyah terjalin hubungan yang harmonis, kondusif, dan saling mendukung, sehingga dengan kondisi seperti ini penyelenggaraan pendidikan di MA Al-Karimiyah berjalan dengan efektif, efisien, dan mengarah kepada pencapaian tujuan yang diharapkan.

Tentunya dalam mengelola satuan pendidikan yang berada di dalam Pesantren membutuhkan perhatian yang lebih jika dibandingkan non pesantren, segala kebijakan harus mengacu kepada visi dan misi besar yang diemban pesantren. Sebagai induk pendidikan dari MA Al-Karimiyah, peran serta pesantren harus dilibatkan dalam setiap *Decision Making* yang dibuat oleh satuan pendidikan di bawahnya, seperti pemenuhan

Delapan Standar Nasional Pendidikan mulai dari Standar Isi yang berkaitan dengan pelaksanaan dan pengembangan kurikulum, Standar Proses yang erat kaitannya dengan proses pelaksanaan pembelajaran, Standar Penilaian Pendidikan yang berhubungan dengan penilaian, analisis, dan evaluasi hasil belajar peserta didik dan yang lainnya.

Selain 8 SNP tersebut terdapat permasalahan yang mengalami friksi dalam decision making antara pesantren dan satuan pendidikan yang berada dalam naungannya, seperti manajemen keuangan yang minus dan membutuhkan pembiayaan segera, tetapi jika membuat proposal pengaduan kepada pesantren memerlukan proses waktu yang cukup panjang sehingga Madrasah memutuskan untuk memperoleh pembiayaan cepat dari pihak eksternal. Kemudian permasalahan yang terkait dengan motivasi pendidik dan tenaga kependidikan sebagai guru tetap yayasan/ pesantren yang masih ditemukan sikap indisipliner dalam setiap jam pembelajaran karena masih memiliki paradigma berfikir tradisional dan konservatif, sehingga decision making dari kepala Madrasah Aliyah yang tidak hanya harus bersikap baik dan benar juga harus bersikap bijaksana dengan mempertimbangkan berbagai macam sudut, cara dan batas pandang dalam pengambilan keputusan serta harus didasari oleh dalil-dalil baik yang bersifat teologis, filosofis, psikologis dan sosiologis.

Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan yaitu metode penelitian kualitatif, yaitu metode yang menekankan kepada pemahaman yang sangat mendalam terhadap satu objek kajian. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi pustaka, berupa kajian-kajian kepada buku lalu diselaraskan dengan fenomena yang terjadi di lapangan (Sukmadinata, 2015, p. 15). Bahan pustaka yang penulis kaji, kemudian dibahas dan dianalisis secara kritis untuk menemukan satu simpulan teori yang pas, lalu teori tersebut penulis selaraskan dengan yang terjadi di MA Al-Karimiyah.

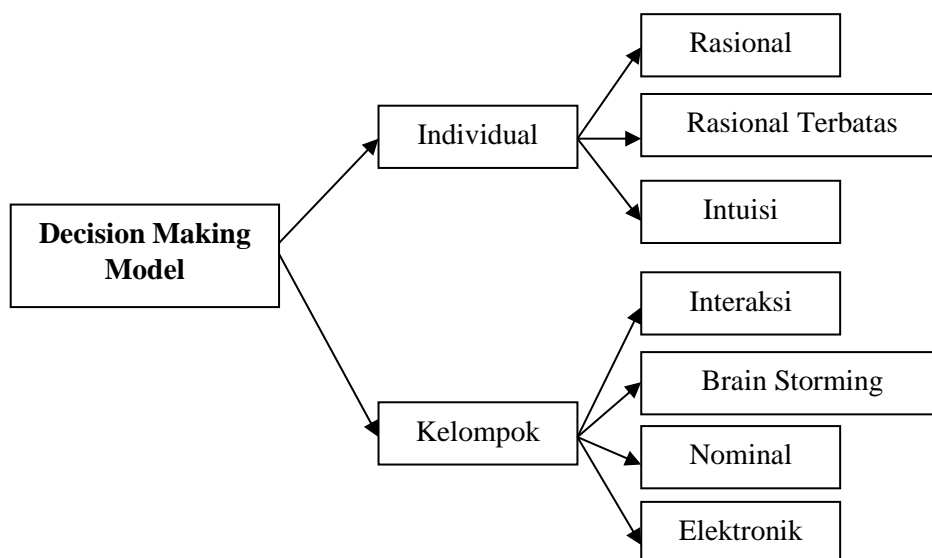
Data yang sudah terkumpul, kemudian diuji dan dibahas secara mendalam menggunakan metode analisis isi, yaitu metode untuk memahami teks yang relevan dengan kejadian, sehingga penelitian tidak keluar dari identifikasi masalah yang sudah dirumuskan. Kemudian penelitian dipaparkan dengan menggunakan metode deskriptif, yaitu penelitian yang dijelaskan secara objektif dan sistematis.

Hasil dan Pembahasan

A. *Decision Making* di MA Al-Karimiyah

Model adalah suatu yang digunakan sebagai standar atau tujuan sebagai sebuah deskripsi yang membantu sebuah visualisasi, subjek dalam bentuk kecil, representasi dari sesuatu yang bersifat deskriptif tentang sistem atau teori. Model decision making menurut Robbins terbagi menjadi dua golongan besar, yaitu pembuatan keputusan individual dan kelompok (Robbins & Judge, 2013, p. 21). Model pembuatan keputusan individual ada 3 macam, yaitu: rasional, rasional terbatas (bounded rationality), dan intuisi. Model pembuatan keputusan kelompok dibagi menjadi empat yaitu model (1) interaksi, (2) sumbang saran (brainstorming), (3) nominal, dan (4

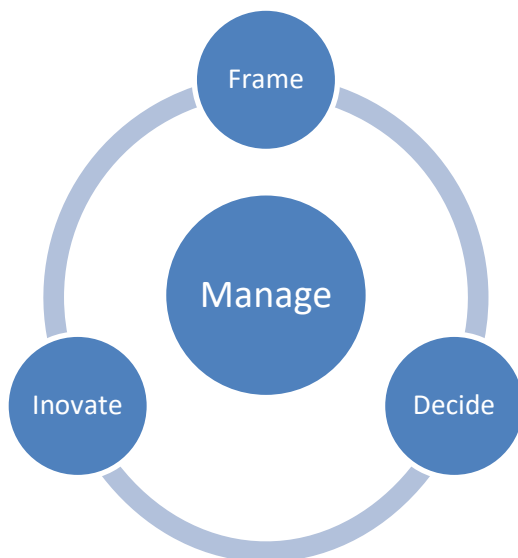
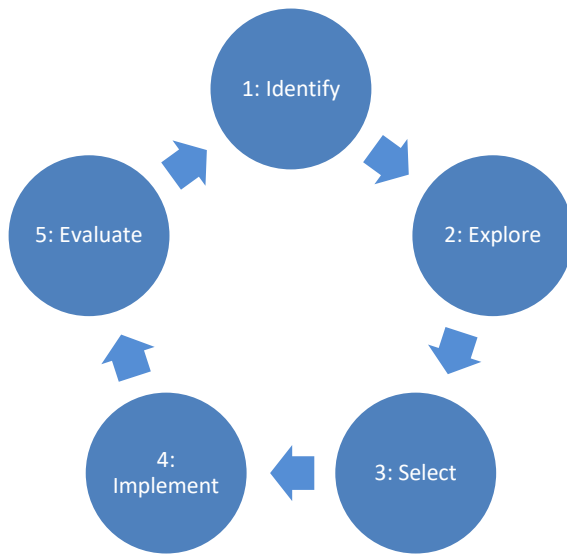
elektronik. Jika diilustrasikan dengan bagan, model pembuatan keputusan menurut Robbins sebagai berikut:



Kemudian metode dan teknik yang digunakan dalam decision making di MA Al-Karimiyah, menggunakan pandangan bahwa dalam proses pembuatan keputusan beberapa metode yang sering digunakan, yaitu: kewenangan tanpa diskusi; pendapat ahli; kewenangan setelah diskusi; dan kesepakatan. Proses yang mempengaruhi pembuatan keputusan di MA Al-Karimiyah, dimana pembuatan keputusan adalah menentukan suatu jalan keluar dengan berkomunikasi secara bersama-sama baik dari pihak Yayasan Pesantren maupun pihak satuan pendidikan yang lain. Pendapat lain mendeskripsikan ada 3 kategori utama metode pembuatan keputusan yaitu menggunakan metode kesempatan; metode analisis; dan pembuatan keputusan menggunakan metode intuisi.

1. Proses decision making

Proses decision making MA Al-Karimiyah dalam kepemimpinannya, meliputi langkah-langkah seperti definisi problema, analisis problema, mengembangkan alternatif pemecahan, menentukan alternatif terbaik dan implementasi kegiatan berdasarkan alternatif terbaik (Owen, 1987, p. 58). Hal ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Peran serta menunjukkan adanya proses antara dua atau lebih pihak yang saling memengaruhi satu terhadap yang lainnya dalam membuat rencana, kebijakan, dan keputusan. Peran serta bawahan dalam membuat keputusan terlahir dari adanya desakan dan kebutuhan mendasar yang melandasi pada setiap orang. Pentingnya peran serta bawahan dalam pembuatan keputusan sangat diperlukan karena dengan demikian terdapat jaminan bahwa pemeran serta atau karyawan tetap memiliki kontrol terhadap keputusan yang diambil. Jika pemeran serta tidak dapat mengontrolnya, maka MA Al-Karimiyah secara organisasi akan mengalami kemunduran, sama dengan tidak ada

peran serta sama sekali. Para pemimpin akan sulit untuk membuat keputusan tanpa melibatkan para bawahannya, keterlibatan ini dapat berupa formal seperti penggunaan kelompok dalam pembuatan keputusan; atau informal seperti permintaan akan ide atau gagasan.

B. Landasan Decision Making di MA Al-Karimiyah

1. Landasan Teologis

Islam sebagai agama rahmah yang memiliki nilai-nilai universal memberikan beberapa alternatif dalam mengatasi berbagai permasalahan dalam kehidupan, termasuk dalam kepemimpinan dan pembuatan keputusan baik dalam keluarga maupun dalam organisasi yang lebih besar. Al-Qur'an sebagai sumber primer menjelaskan proses decision making dalam lingkup organisasi terkecil yaitu rumah tangga dalam hal Fīshal dari laktasi (sapih) terhadap anak dengan pola musyawarah dan kerelaan antara suami dan istri (Lihat Q.S. Al-Baqarah ayat 233).

Dalam hal ini, posisi suami sebagai leader yang berkewajiban sebagai seorang yang bertanggungjawab atas kualitas asi seorang istri, sedangkan istri diharuskan memnuhi kasih sayang dengan pemberian Asi eksklusif kepada anaknya dalam masa dua tahun secara sempurna. Decision making dalam hal ini adalah jika terjadi problem dalam pemberian laktasi maka diperbolehkan untuk menyapih sebelum usia dua tahun, kecuali dengan persetujuan antara suami dan istri. Makna ayat ini membahas bagaimana idealnya relasi suami-istri saat mengambil keputusan yang berkaitan dengan rumah tangga yang berkaitan dengan anak-anak. Jadi pada ayat di atas, al-Qur'an memberi petunjuk supaya setiap persoalan rumah tangga, termasuk persoalan organisasi yang lebih besar, dilaksanakan jalur musyawarah. Musyawarah sangat dianjurkan untuk hal pertama dilaksanakan karena musyawarah merupakan satu-satunya cara yang bisa menyatukan berbagai pendapat dan pemahaman. Selain dengan metode musyawarah dalam pembuatan keputusan, Islam juga menetapkan prinsip keadilan dalam menghadapi problematika yang terjadi pada skala yang lebih luas (Lihat Q.S. Shaad, ayat 26).

Pada ayat ini, Allah memberikan penerangan jika pengangkatan Nabi Daud sebagai penguasa dan penegak hukum di kalangan rakyatnya. Allah menyatakan bahwa dia mengangkat Daud sebagai penguasa yang memerintah kaumnya. Pengertian penguasa diungkapkan dengan khalifah, yang artinya sebagai pengganti. Dengan demikian, sifat-sifat khalifah Allah tercermin pada diri pribadinya. Selanjutnya Allah menerangkan bahwa Dia memerintahkan Nabi Daud agar memberikan keputusan kepada perkara antara manusia dengan keputusan yang adil dengan berpedoman pada wahyu yang diturunkan kepadanya.

Prinsip musyawarah dan keadilan kemudian disempurnakan dengan prinsip simpati dan empati terhadap permasalahan yang berkaitan dengan individu personal karena Islam adalah agama yang Rahmatan Lil'alamiin. Segala hal yang diperintahkan dan dilarang dalam Islam adalah kebaikan bagi yang menjalankannya. Kebaikan itu juga sering kali berdampak pada lingkungan sekitarnya (Lihat Q.S. Ali-Imran ayat 159).

Allah telah menganjurkan kepada hamba-Nya agar senantiasa memaafkan serta mengutamakan jalan musyawarah dalam *decision making*. Sehingga musyawarah menjadi prinsip dalam mengambil suatu keputusan apapun disertai simpati dan empati karena perilaku manusia bisa berubah ke arah yang lebih baik.

2. Landasan Filosofis

Landasan filosofis yang sesuai dengan *decision making* memberikan alternatif jawaban filosofis terhadap pertanyaan apakah yang menjadi tujuan *decision making* dalam kepemimpinan, mengapa harus ada, kapan waktu yang tepat dan bagaimana proses *decision making* tersebut. Landasan filosofis memiliki arti bahwa dalam melakukan suatu kegiatan, aktivitas, pekerjaan atau tindakan didasari oleh cara berpikir yang mendalam dan meluas sehingga sungguh-sungguh mempertimbangkan kedua sisi, yakni sisi positif dan negatifnya. Jika dikaitkan dengan pembuatan keputusan, maka mesti menggunakan cara pandang dan berpikir yang benar dan bijak, sehingga terhindar dari pengambilan keputusan yang tidak tepat.

Konsep kepemimpinan menurut filsafat Aristoteles menjadi bagian dari konsep etikanya dengan sebutan *Virtues Ethics* (etika kebajikan) yang kemudian secara spesifik menjadi *Virtues Leader*. Kepemimpinan harus berlandaskan kebajikan dan kebijaksanaan yang sumbernya adalah *Ethics*, etikanya dikenal dengan sebutan “*eudamonisme*” yang tujuannya adalah kebahagiaan. Usaha mencapai kebahagiaan, jika difahami dengan tepat akan menghasilkan perilaku yang baik karena dengan melakukan kebajikan akan merasakan kenyamanan dan ketenteraman yang bermuara kepada kebahagiaan dengan nilai-nilai kesadaran terdalam jiwa manusia.

Dalam *Metafisika*, Aristoteles menggambarkan bagaimana Socrates telah mengubah filsafat menjadi pertanyaan manusia, sedangkan filsafat pra-Socrates hanya bersifat teoritis. Etika, yang sekarang dipisahkan untuk diskusi oleh Aristoteles, lebih praktis daripada teoretis. Dengan kata lain, etika bukan sekedar kontemplasi tentang kehidupan yang baik, karena juga bertujuan untuk menciptakan kehidupan yang baik, oleh karena itu, terkait dengan aktivitas praktis, Aristoteles mengungkapkan jika politik juga mempunyai tujuan supaya orang menjadi senang berbuat baik. Pendidikan kita juga memiliki landasan filosofis yang beragam, mulai dari aliran esensialis, progresifis, perenialis, rekonstruktivis hingga aliran behavioris.

Esensialisme berpandangan bahwa pendidikan harus berdasarkan atau berpijak pada nilai-nilai yang memiliki ketahanan dan kejelasan yang kentara, yang juga mampu memberikan stabilitas dan nilai-nilai terpilih dengan tata yang jelas. Menurut pendapat yang berpaham esensialisme, pada saat permulaan seseorang akan mulai belajar untuk memahami aku-nya sendiri, kemudian ke luar dirinya untuk bisa memahami dunia objektif. Esensialisme berlawanan dengan eksistensialisme. Esensialisme mempunyai tujuan untuk lebih mengutamakan esensi daripada eksistensi (Jalaluddin & Idi, 2011, p. 96)

Aliran progresivisme meyakini dan berusaha mengembangkan asas progresivis mendalam sebuah realita kehidupan, agar manusia mampu bertahan hidup dalam

menghadapi semua tantangan yang terjadi. Filsafat progresivisme adalah aliran filsafat pendidikan yang lebih menekankan kepada peningkatan kemampuan murid atau peserta didik melalui pengalaman atau kemandirian dari masing-masing murid. Progresivisme sering juga disebut sebagai instrumentalisme, eksperimentalisme, dan enviomentalisme. Filsafat progresivisme juga mempunyai pandangan jika setiap insan itu selalu mengupayakan perubahan dan akan selalu berkembang dan lebih baik. Untuk mencapai semua perubahan itu, maka manusia mesti mempunyai pandangan hidup yang fleksibel dan punya pikiran yang terbuka (Assegaf, 2011, p. 193)

Aliran perenialisme mempunyai pandangan jika pendidikan sebagai jalan kembali atau proses mengembalikan keadaan. Perenialisme memberikan sumbangsih yang cukup signifikan baik secara teori maupun secara praktik bagi pendidikan saat ini. Perenialisme merupakan aliran pemikiran yang memberikan kemungkinan bagi seseorang untuk bersikap tegas dan lurus. Dengan demikian, perenialisme mempunyai pandangan jika mencari dan menemukan arah tujuan yang jelas merupakan tugas utama dari filsafat, khususnya filsafat pendidikan. Pendidikan yang menganut aliran perenialisme ini akan lebih menekankan kepada kebenaran absolut, universal yang tidak terikat pada tempat dan waktu. Maka karena itu, diperlukan usaha maksimal untuk menyelamatkan kondisi agar tidak terjerumus oleh arus perkembangan zaman (Djumransjah, 2006, p. 186). Perenialisme mengambil jalan mundur karena berpangkal pada pandangan tidak ada jalan lain kecuali kembali kepada prinsip umum, yaitu kembali pada zaman Yunani Kuno dan abad pertengahan. Perenialisme yang mempunyai arti sebagai segala sesuatu yang ada sepanjang sejarah setiap insan, menyaksikan bahwa tradisi perkembangan pemikiran yang ada pada sejak zaman Yunani kuno dan abad pertengahan sudah sangat terbukti dapat memberikan solusi bagi tantangan seluruh umat manusia (Nata & Fauzan, 2005, p. 173)

Aliran rekonstruksionisme dapat didefinisikan sebagai satu aliran yang berusaha mengubah tata susunan yang sudah lama dengan membuat dan membangun tata susunan hidup yang baru, tetapi dilandasi dengan kebudayaan yang bercorak modern (Nata, 2009, p. 148). Rekonstruksionisme merupakan salah satu aliran filsafat pendidikan yang menghendaki supaya peserta didik bisa dibangkitkan kemampuannya secara berpartisipasi dalam menyesuaikan diri dengan perubahan yang ada, juga perkembangan masyarakat yang ada. Rekonstruksionisme juga sebagai lanjutan dari aliran progresivisme, yaitu gerakan yang lahir dilandasi oleh suatu opini bahwa kaum progresif hanya mampu berpandangan sekaligus melibatkan diri dengan masalah yang dihadapi masyarakat dewasa ini (Sadulloh, 2014, p. 20)

Behaviorisme atau aliran perilaku merupakan filosofi dalam psikologi yang berdasar pada proporsi bahwa semua yang dilakukan manusia, termasuk tindakan, pikiran dan perasaan, dapat dianggap sebagai perilaku. Filsafat behaviorisme dalam pendidikan dapat didefinisikan sebagai pengaruh yang tidak bisa diubah melalui pemahaman pada dasar perilaku, pengetahuan, serta keterampilan berfikir, yang di dapat melalui pengalaman (Santrock, 2006, p. 220) Proses perkembangan filsafat behaviorisme dalam pendidikan akan terus dikembangkan dan dipahami jika

menggunakan aplikasi teori belajar yang memadai (Djaali, 2017, p. 78). Maka karena itu, pendidikan yang diberikan ketika proses belajar pada anak harus berguna secara lahir dan batin.

3. Landasan Psikologis

Landasan psikologis merupakan suatu landasan yang menyampaikan tentang kehidupan manusia pada umumnya, serta gejala-gejala yang berkaitan dengan aspek pribadi manusia sesuai dengan tahapan usia perkembangannya. Kajian psikologi yang sangat erat kaitannya dengan pendidikan adalah mengenai kecerdasan, berpikir, dan belajar. Secara psikologis, belajar didefinisikan sebagai salah satu usaha yang dilakukan oleh seorang insan supaya adanya perubahan sikap atau tingkah laku secara sadar dari hasil komunikasinya dengan lingkungan sekitar (Pidarta, 2013, p. 206)

Pengertian di atas bisa diartikan dengan dua makna, yaitu bahwa belajar merupakan salah satu usaha untuk bisa sampai pada tujuan tertentu, yaitu untuk mendapatkan perubahan sikap. Dan kedua, adanya perubahan sikap itu harus sadar sebagai bagaian dari pendidikan. Para ahli psikologi lebih sering melakukan pola-pola sikap manusia sebagai satu model yang menjadi prinsip-prinsip belajar. Prinsip-prinsip belajar ini selanjutnya biasa dikatakan dengan teori belajar, yaitu Teori belajar klasik, Teori belajar behaviorisme dan Teori belajar kognisi.

Menurut Hollander, psikologi sosial merupakan psikologi yang mendalami psikologi seseorang di dalam satuan masyarakat, lalu menggabungkan ciri-ciri psikologis dengan ilmu sosial lainnya supaya bisa mempelajari seberapa besar pengaruh masyarakat terhadap individu dan kolerasinya dengan antar individu (Ornstein & Levine, 1985, p. 67). Di dalam dunia pendidikan sering dikenal, jika kesan pertama yang positif akan memberikan kemauan dan motivasi belajar anak-anak. Semangat juga merupakan aspek psikologis sosial, sebab tanpa motivasi tertentu seseorang sulit untuk bersosialisasi dalam masyarakat. Berhubungan dengan itu, pendidik juga mempunyai kewajiban untuk mendorong motivasi murid supaya muncul, sehingga para murid itu dengan rela hati belajar di sekolah. Faktor yang menentukan motivasi belajar adalah minat dan kebutuhan individu, persepsi kesulitan akan tugas-tugas dan harapan sukses.

4. Landasan Sosiologis

Perhatian para pemerhati pendidikan untuk melibatkan sosiologi dalam setiap kegiatan pendidikan semakin ke sini semakin intensif. Karena adanya peningkatan perhatian sosiologi pada ranah kegiatan pendidikan ini, maka lahirlah cabang ilmu yang cukup baru, yaitu sosiologi pendidikan. Untuk terciptanya kehidupan bermasyarakat yang rukun dan damai, maka terbentuklah nilai-nilai sosial dan menjadi aturan-aturan sosial yang mengikat kehidupan bermasyarakat. Aturan-aturan sosial tersebut mesti dipatuhi oleh setiap anggota masyarakat, dan kalau tidak maka akan ada dampak yang buruk. Dalam kehidupan bermasyarakat manusia, dapat dibedakan menjadi tiga macam aturan, yaitu paham individualisme, paham kolektivisme, paham integralistik. Dampak individualis menimbulkan cara pandang yang lebih mengutamakan kepentingan diri

sendiri ketimbang kepentingan masyarakat. Dampak dari masyarakat yang seperti ini, yaitu usaha untuk mencapai pengembangan diri, atau antara anggota masyarakat satu dengan yang lain, akan diperoleh dengan saling berkompetisi dan akan saling menjatuhkan sesama kawannya.

Paham kolektivisme di satu sisi bisa memberikan kedudukan yang lebih tinggi kepada masyarakat, sedangkan setiap manusia secara perseorangan ditempatkan sebagai alat supaya masyarakat mencapai tujuannya. Paham ini banyak dianut oleh negara-negara sosialis yang umumnya merupakan negara totaliter. Paham integralistik, masing-masing anggota masyarakat saling berhubungan erat satu samalain secara organis dan membentuk masyarakat. Pengakuan secara seimbang terhadap hak-hak individu dan hak-hak masyarakat. Negara Indonesia merupakan negara yang dibentuk berdasarkan paham integralistik.

Landasan sosiologis pendidikan di Indonesia menganut paham integralistik yang bersumber dari aturan kehidupan saat hendak bermasyarakat, yaitu: (1) dengan lebih mengutamakan kekeluargaan dan gotong royong, kebersamaan, musyawarah untuk mencapai mufakat, (2) kesejahteraan bersama menjadi tujuan hidup bermasyarakat, bukan kesejahteraan perorangan (3) negara melindungi warga negaranya, (4) selaras, serasi dan seimbang antara hak dan kewajiban. Oleh sebab itu, pendidikan di Indonesia tidak hanya meningkatkan kualitas manusia secara orang perorang, tetapi mestinya yang ditingkatkan itu kualitas struktur masyarakatnya.

C. Temuan *Decision Making* di MA Al-Karimiyah

1. Pengambilan Keputusan Berdasarkan Landasan Teologis

Sumber primer Islam yaitu al-Qur'an telah mensinyalir proses decision making dalam lingkup organisasi terkecil yaitu rumah tangga dalam hal Fishal dari laktasi (sapih) terhadap anak dengan pola musyawarah dan kerelaan antara suami dan istri. Pengambilan keputusan secara musyawarah telah menjadi dasar dan prinsip utama dalam Islam, karena prinsip musyawarah merupakan fakta wahyu yang tersurat dan dapat menjadi dasar normatif khususnya dalam kepemimpinan pendidikan. MA Al-Karimiyah sebagai lembaga dengan nilai-nilai Islam, telah lama mengadopsi prinsip musyawarah dalam setiap penentuan kebijakan atau pengambilan keputusan, sebagai contoh temuan tentang masalah motivasi guru tetap yang diangkat oleh Yayasan Pesantren diberi kesempatan untuk mengutarakan persoalan kepribadiannya dalam suasana kekeluargaan pada musyawarah 3 bulanan. Masalah sertifikasi menjadi topik yang utama dalam meningkatkan motivasi guru, karena diakui atau tidak tugas guru bukan hanya sekedar mengajar melainkan juga mendidik siswa ke arah yang lebih baik.

Mendidik adalah suatu amanat atau tugas yang telah diberikan kepada guru yang harus bertanggungjawab dalam organisasi MA Al-Karimiyah yang dikerjakan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing, demikian pula pemimpinnya dalam menetapkan suatu keputusan atau memberi imbalan atas kinerjanya atau bahkan memberi ta'zir/hukuman jika di dalam suatu pekerjaan terjadi kesalahan dilakukan secara adil dan bijak tidak menjatuhkan dan mencela. Hal ini membuktikan bahwa

decision making dengan landasan teologis masih sangat relevan dengan kondisi zaman yang pragmatis ini.

Al-Qur'an dalam surat Ali Imron ayat 159 dan Shaad ayat 26 sudah memberikan pelajaran untuk manusia bahwa di dalam menghadapi persoalan yang sulit dan menyangkut hajat hidup orang banyak, sebaiknya diambil keputusan melalui jalan musyawarah dan bertanggung jawab. Dari kandungan ayat tersebut secara tegas ditunjukkan 4 (empat) sikap ideal ketika dan setelah melakukan musyawarah, yakni:

1. Sikap lemah lembut. Ketika hendak melaksanakan musyawarah, pemimpin dan yang anggotanya harus menghindari tutur kata yang kasar serta sikap keras kepala, tetapi hendaklah bersikap terbuka dan sabar.
2. Memberi maaf dan pikiran yang luas. Sikap ini harus dimiliki oleh setiap peserta musyawarah, sebab musyawarah tidak akan berjalan dengan lancar apabila pesertanya masih diliputi oleh amarah dan dendam.
3. Memiliki hubungan yang harmonis dengan Tuhan, itulah sebabnya yang harus melatar belakangi musyawarah adalah permohonan maghfiroh dan ampunan ilahi.
4. Setelah ditentukan hasil bermusyawarah, maka setiap peserta hendaklah berserah diri dengan bertawakal kepada-Nya. Selain itu, musyawarah memiliki beberapa sikap positif, yakni :
 - a. Musyawarah merupakan bentuk penghargaan terhadap orang lain dan karenanya menghilangkan anggapan paternalistik bahwa orang lain itu rendah.
 - b. Meskipun Nabi adalah pribadi sempurna dan cerdas, namun sebagai manusia ia memiliki kemampuan yang terbatas. Oleh karenanya, beliau menganjurkan bahwa tidak ada satu kaum pun yang bermusyawarah yang tidak ditunjuki ke arah penyelesaian terbaik dalam perkaranya.
 - c. Menghilangkan berprasangka buruk kepada orang lain, karena dengan musyawarah prasangka mestinya akan terhindari.
 - d. Menghilangkan beban kekhilafan. Kekhilafan mayoritas masyarakat dari hasil keputusan musyawarah akan menjadi tanggung jawab bersama, dan lebih bisa untuk dimaafkan daripada keputusan individu. Beberapa hal yang baik akan muncul karena musyawarah bisa menghasilkan keputusan berdasarkan pendapat, nasihat, dan pertimbangan.

2. Pengambilan Keputusan Berdasarkan Landasan Filosofis

MA Al-Karimiyah mengadopsi keputusan partisipatif yang penting dilakukan oleh pemimpin pendidikan, karena secara filosofi tugas seorang pemimpin sebagai imam adalah mengarahkan makmum atau pengikut untuk mencapai tujuan organisasi secara bersama-sama. Bangunan kerja sama ini akan semakin kokoh apabila pemimpin melibatkan bawahan dalam setiap kegiatan organisasi, termasuk dalam pengambilan keputusan. Hubungan antara ketua dengan anggotanya akan semakin positif, sehingga mampu menjaga dan melestarikan stabilitas organisasi Madrasah.

Filsafat rekonstruksionisme yang dianut oleh MA Al-Karimiyah mempersepsikan jika masa depan suatu bangsa sangat tergantung bagaimana negara memperlakukan

rakyatnya, apakah diperlakukan dengan demokratis atau tidak. Maka dengan demikian tidak membenarkan jika dikuasi oleh kelompok tertentu. Nilai-nilai demokrasi ini mesti benar-benar diperlakukan dengan baik, dan bisa dimulai dari lingkup yang paling kecil, lembaga pendidikan misalnya. Dengan demokrasi mampu meningkatkan kualitas kesehatan, kesejahteraan dan kemakmuran, serta keamanan masyarakat tanpa membedakan warna ras, suku, nasionalisme, agama, dan masyarakat bersangkutan yang tentunya dalam koridor sikap akhlak dan budi pekerti yang baik sebagai refleksi dari pendidikan Islam yang rahmah.

Potensi kegagalan di waktu mendatang harus diantisipasi oleh sistem pendidikan super industrial dan super moral. Maka dari itu, MA Al-Karimiyah berusaha mencari tujuan-tujuan pendidikan dan metode di masa datang tanpa meninggalkan tradisi kebaikan dari masa lalu sebagai pengejawantaha dari “Al-Muhafadzatu Alal Qodimis Sholih Wal-Akhdzu Bil Jadidil Ashlah”

3. Pengambilan Keputusan Berdasarkan Landasan Psikologis

Pengambilan keputusan sangat erat kaitannya dan sangat berhubungan dengan perilaku ketua, sedangkan ketaatan anggota dalam melaksanakan keputusan berhubungan dengan perilaku seluruh komponen organisasi. Perilaku pengikut dan perilaku pemimpin merupakan perilaku manusia, yang merupakan kajian dari psikologi. Gaya kepemimpinan yang otoritarianisme dan demokratis merupakan dua gaya kepemimpinan yang saling bertentangan, akan tetapi ketua mesti tau kapan ia mesti tegas dan bersikap lunak, dan hal ini akan bergantung pada situasi yang ada.

Dalam situasi normal, MA Al-Karimiyah mengambil keputusan dengan melibatkan seluruh komponen madrasah yang ada hingga staf keamanan dan kebersihan. Keterlibatan seluruh komponen dalam pengambilan keputusan, secara psikologis akan melahirkan partisipasi dalam proses pembuatan dan implementasi keputusan. Karena itu dari sudut pandang psikologis, pengambilan keputusan yang dilaksanakan dengan cara partisipatif dinilai sebagai salah satu pengambilan keputusan yang lebih baik dari yang lainnya.

Dalam studi tentang pola dan gaya kepemimpinan dan manajer selama tiga dasawarsa disimpulkan bahwa kepemimpinan partisipatif menempati posisi yang paling efektif dalam organisasi dan manajemen. Manajer yang efektif adalah manajer yang berorientasi pada bawahan yang bergantung pada komunikasi untuk tetap menjaga agar semua orang bekerja sebagai suatu unit. Semua anggota kelompok, termasuk manajer atau pemimpin, menerapkan hubungan suportif di mana mereka saling berbagi kebutuhan, nilai-nilai aspirasi, tujuan, dan harapan bersama. Pendekatan ini sebagai cara yang paling efektif dalam memimpin kelompok. Banyak ahli dan manajer yang percaya bahwa sebagian besar anggota organisasi ingin memperoleh kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses pembuatan dan pengambilan keputusan.

4. Pengambilan Keputusan Berdasarkan Landasan Sosiologis

Pengambilan keputusan berdasarkan sosiologis mensyaratkan keterlibatan antara bawahan dengan ketua berpartisipasi secara aktif sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing. Dalam landasan sosiologis, ketua dan anggota pendidik hendaknya memperlakukan seperti satu keluarga besar, dengan pimpinan sebagai kepala keluarganya dan yang lain sebagai ibu atau anaknya. Asas yang diperankan adalah kekeluargaan dan saling membahu untuk mewujudkan yang sudah direncanakan. Tipe kepemimpinan yang membentuk bangunan kekeluargaan adalah kepemimpinan demokratis. Hal ini juga bisa menumbuhkan komitmen dan rasa tanggung-jawab bersama pada sebuah keputusan. Beberapa keunggulan dari cara kepemimpinan partisipatif adalah:

1. Konsultasi ke bawah, dalam rangka meningkatkan kualitas keputusan dengan menarik keahlian yang dimiliki para pengikut, supaya bawahannya dapat menerima semua putusan dan menjalankannya;
2. Konsultasi lateral, pemimpin melibatkan peran serta orang-orang dalam berbagai subunit untuk mengatasi keterbatasan kemampuan yang dimiliki pemimpin;
3. Konsultasi ke atas, memungkinkan seorang pemimpin untuk menaruh keahlian seseorang atasan yang berkemampuan lebih besar daripada manajer;
4. Konsultasi dengan pihak luar, memungkinkan jika keputusan-keputusan yang sudah ditetapkan akan mudah dipahami, lalu mengetahui kebutuhan-kebutuhan serta preferensi-preferensi mereka, serta akan memperkuat jaringan kerja eksternal.

MA Al-Karimiyah dalam decision making dengan landasan sosiologis sangat partisipatif karena hubungan yang terjalin selama ini adalah hubungan keluarga besar yang dinaungi oleh sistem dan ilmu dari pesantren yang sarat akan nilai-nilai egaliter dengan prinsip sosiologi: Menjadi Baik Itu Baik.

Kesimpulan

Pengambilan keputusan merupakan aktifitas yang sangat menentukan dalam kegiatan organisasi. Pengambilan keputusan merupakan inti dari kepemimpinan. Pengambilan keputusan dapat dilandasi oleh empat hal, yaitu teologis, filosofis, psikologis dan sosiologis. Berdasarkan landasan Teologis dianjurkan dalam pengambilan keputusan seorang ketua mesti melewati jalan musyawarah dengan hasil mufakat. Dalam kepemimpinan untuk mengelola lembaga pendidikan, tentu saja saat musyawarah harus melibatkan berbagai guru dan tenaga pendidik lainnya. Secara psikologis, pelibatan stekholder dalam musyawarah akan meningkatkan motivasi gairah dan tanggung jawab untuk turut serta melaksanakan keputusan secara bersama-sama.

MA Al-Karimiyah berusaha mencari tujuan-tujuan pendidikan dan metode di masa datang tanpa meninggalkan tradisi kebaikan dari masa lalu sebagai pengejawantaha dari “Al-Muhafadzatu Alal Qodimis Sholih Wal-Akhdzu Bil Jadidil Ashlah”. MA Al-Karimiyah dalam *decision making* dengan landasan sosiologis sangat partisipatif karena hubungan yang terjalin selama ini adalah hubungan keluarga besar

Acep Nurullah, Ahmad Fatih

yang dinaungi oleh sistem dan ilmu dari pesantren yang sarat akan nilai-nilai egaliter dengan prinsip sosiologi: Menjadi Baik Itu Baik.

BIBLIOGRAFI

- Assegaf, A. (2011). Rahman, Filsafat Pendidikan Islam, Jakarta: PT. *Raja Grafindo Persada, Cet, 1.*
- Djumransjah, M. (2006). Filsafat pendidikan. *Malang: Bayumedia Publishing.*
- Jalaluddin, H., & Idi, H. A. (2011). *Filsafat pendidikan: manusia, filsafat, dan pendidikan.* Divisi Buku Perguruan Tinggi, PT Rajagrafindo Persada.
- Nata, A. (2009). *Ilmu pendidikan Islam dengan pendekatan multidisipliner: normatif perenialis, sejarah, filsafat, psikologi, sosiologi, manajemen, teknologi, informasi, kebudayaan, politik, hukum.* PT RajaGrafindo Persada.
- Nata, A., & Fauzan. (2005). *filsafat pendidikan Islam.* Gaya Media Pratama.
- Ornstein, A. C., & Levine, D. U. (1985). *An introduction to the foundations of education.* Houghton Mifflin.
- Owen, R. G. (1987). Organization behavior in education. *New Jersey: Englewood Clift.*
- Pidarta, M. (2013). The Foundation of Education. *Jakarta: Rineka Cipta.*
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (Vol. 4). New Jersey: Pearson Education.
- Sadulloh, U. (2014). *Pengantar filsafat pendidikan.*
- Santrock, J. W. (2006). *Human adjustment.* McGraw-Hill New York.
- Sukmadinata. (2015). *Metode Penelitian.* PT Remaja Rosdakarya.