

PARTISIPASI DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN PENDIDIKAN DI PONDOK PESANTREN NURULHUDA PAKANDANGAN SUMENEP

¹Abdul Azis

email: azisyamhari@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap partisipasi dalam pengambilan keputusan pendidikan di Pondok Pesantren Nurulhuda Pakandangan Sumenep. Untuk itu, penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pengumpulan data wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menyatakan bahwa pengambilan keputusan pendidikan di pondok pesantren Nurulhuda Pakandangan dilakukan dalam forum Majelis Pembimbing Harian (MPH). Forum MPH merupakan forum tertinggi dalam pengambilan keputusan yang beranggotakan 9 orang terdiri dari 3 kiyai dan enam orang asatidz. Keanggotaan MPH ditunjuk langsung oleh majlis kiyai dengan pertimbangan senioritas dan kredibilitas serta loyalitas terhadap pesantren, Pengambilan keputusan dilakukan dengan musyawarah mufakat. Ihsan dan Ihwan merupakan lembaga yang dibentuk sebagai forum silaturahmi sekaligus sebagai mediator antara pesantren dengan masyarakat yang lebih luas.

Kata Kunci: Partisipasi, Pengambilan Keputusan Pendidikan, Pondok Pesantren

ABSTRACT

This study aims to identify the Participation in educational decision making at Nurulhuda Islamic Boarding School Pakandangan Sumenep. Descriptive qualitative method was used in this research through interview, observation and data documentation. The results of the study revealed that the educational decision making at the Nurulhuda Pakandangan boarding school was carried out in the Daily Advisory Council forum (MPH). The MPH forum is the highest forum for decision making with 9 members consisting of 3 kyai and six

¹ STKIP PGRI Sumenep

asatadidz, the the decision making is based on deliberation agreement. Moreover, MPH membership is elected directly by the headmasters with some consideration of seniority, credibility and loyalty to the institution. Ihsan and Ihwan are the institutions which are formed as a mediator of brotherhood forum between pesantren and the neighborhood.

Keywords: Participation, Educational Decision Making, Islamic Boarding Schools

A. PENDAHULUAN

Keberadaan pesantren dimulai sejak abad ke-15 dan hingga sekarang masih eksis dan tetap menyelenggarakan pendidikan keislaman. Eksistensi pesantren hingga saat ini tidak lepas dari peran sentral seorang kiyai. Kiyai merupakan sosok figur utama yang tidak hanya sebagai pengambil kebijakan pesantren, akan tetapi juga sebagai pemilik pesantren itu sendiri. Simbolisasi pesantren dengan sosok figur seorang kiyai menurut Masyhud & Khusnurdilo (2005) setidak-tidaknya disebabkan oleh dua hal yaitupertama kepemimpinan tersentral pada individu yang bersandar pada kharisma serta hubungan yang bersifat paternalistik. kedua kepemilikan pesantren bersifat individual atau keluarga, bukan komunal.²

Secara yuridis formil, keberadaan pesantren diakui dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No 20 Tahun 2003. Pasal 13 ayat 1 menyatakan bahwa Jalur pendidikan terdiri atas pendidikan formal, nonformal, dan informal yang dapatsaling melengkapi dan memperkaya. Oleh sebab itu keberadaan pesantren dapat digolongkan kedalam lembaga pendidikan formal dan non formal sekaligus.

Legalitas pesantren melalui Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No 20 Tahun 2003, menuntut perbaikan manajemen pesantren guna mencapai tujuan institusional dan bahkan ikut andil dalam pencapaian tujuan pendidikan nasional. Manajemen merupakan proses pengelolaan sumberdaya untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Sumber daya yang dimaksud meliputi sumber

² Masyhud & Khusnurdilo, *Manajemen Pondok Pesantren* (Jakarta: Diva Pustaka, 2005), 15.

daya manusia, uang, sarana dan prasarana, kurikulum, santri, masyarakat dan lain sebagainya.

Kiyai yang selalu diidentikan dengan pesantren merupakan pemilik sekaligus pemimpin pesantren tersebut. Sebagai seorang pemimpin, kiyai memiliki peran sentral guna mencapai tujuan pendidikan melalui kebijakan-kebijakan yang dibuat. Karena kebijakan yang dibuat oleh seorang pemimpin akan menjadi panutan atau rambu-rambu dalam bertindak selain itu juga akan menjadi motivasi bagi pelaksana kebijakan dalam melaksanakan kebijakan yang dibuat. Ada empat peran pemimpin lembaga pendidikan dalam pengambilan keputusan yaitu peran sebagai *entrepreneur*, peran sebagai *disturbance handler*, peran sebagai *resource allocator*, serta peran sebagai *negotiator role*.³

Kebijakan dan pengambilan keputusan merupakan dua hal yang saling berkaitan satu sama lain.⁴ Kebijakan merupakan sesuatu yang bersifat teoritis dan pengambilan keputusan lebih bersifat praktis. Tindakan pengambilan keputusan yang tidak didasari dengan teori dapat mengurangi nilai keilmiahan dari keputusan yang dibuat sedang kebijakan yang tidak disertai dengan pengambilan keputusan akan sulit menemukan wujudnya.

Secara konseptual kebijakan menurut David kebijakan “merujuk pada pedoman yang jelas, metode atau cara, prosedur, aturan, bentuk, dan tindakan administratif yang ditetapkan untuk mendukung dan mendorong tindakan-tindakan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.⁵ Sedangkan Terry⁶ menjelaskan arti kebijakan yaitu “kebijakan adalah keseluruhan panduan yang tersirat baik secara lisan maupun tulisan yang memberi batasan-batasan secara umum dan petunjuk yang akan dilakukan”. Sedangkan pengambilan keputusan didefinisikan oleh Lunenburg dan Ornstein (2000) sebagai “serangkaian proses pemilihan dari berbagai alternatif, hal ini perlu untuk dipahami oleh pengelola pendidikan karena proses pemilihan alternatif memiliki peran

³ Herson Anwar, “Proses Pengambilan Keputusan Untuk Mengembangkan Mutu Madrasah,” *Nadwa: Jurnal Pendidikan Islam* Vol. 8 (2014).

⁴ Ahmad Sabri, “Kebijakan Dan Pengambilan Keputusan Islam,” *Jurnal al-Ta’lim* (2013): 373.

⁵ David F.R., *Strategic Management: Concept & Case* (New Jersey: Prentice Hall, 2000), 242.

⁶ G.R Terry, *Principles of Management* (London: Richard D. Irwin Inc, 1977), 18.

yang sangat penting dalam memotivasi, kepemimpinan, komunikasi, serta perubahan organisasi”⁷

Kebijakan merupakan hal yang sangat penting dalam sebuah lembaga pendidikan, karena seluruh kegiatan yang terjadi di dalam lembaga pendidikan merupakan hasil dari pelaksanaan kebijakan. Oleh sebab itu jika proses pengambilan keputusan dari sebuah kebijakan kurang maksimal maka dipastikan pelaksanaan kegiatan akan banyak terkendala sehingga hasil atau tujuan yang ditetapkan akan sulit tercapai dengan efektif dan efisien. Jadi kebijakan hendaknya dirumuskan melalui beberapa tahap yaitu: tahap perumusan masalah/penyusunan agenda, tahap forecasting/formulasi kebijakan, tahap rekomendasi kebijakan/adopsi kebijakan, tahap monitoring kebijakan/implementasi kebijakan, dan tahap evaluasi kebijakan/penilaian kebijakan.

Setidaknya terdapat tujuh kriteria harus dipenuhi agar supaya sebuah keputusan dapat dikatakan baik yaitu (1) keputusan yang diambil sebagai pemecahan masalah yang dihadapi, (2) keputusan diambil dengan cepat dan tepat (3) bersifat rasional, (4) bersifat praktis dan pragmatis, (5) berdampak negative seminim mungkin, (6) menguntungkan semua pihak demi kelancaran program kegiatan guna mencapai tujuan. (7) keputusan yang diambil dapat dievaluasi di masa yang akan datang.⁸

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif (*qualitative approach*) yang bertujuan untuk memberikan gambaran yang komprehensif tentang partisipasi dalam pengambilan keputusan pendidikan di pondok Pesantren Nurulhuda Pakandangan Sumenep. Pendekatan ini menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis dan pernyataan lisan dari orang-orang dan perilaku yang sedang diamati dan diarahkan pada latar dan individu secara holistic.⁹

Teknik wawancara, dan observasi lapangan serta dokumentasi dilakukan untuk mengumpulkan data. Teknik

⁷ Lunenburg, F.C. and Ornstein A.C, *Educational Administration; Concepts and Practices*, Third Edit. (Belmont, CA: Wadsworth Thomson Learning, 2000), 155.

⁸ Anoraga P, *Psikologi Kepemimpinan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2001), 155.

⁹ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), 4.

wawancara yang digunakan adalah wawancara tak terstruktur dan sekaligus terstruktur,¹⁰ maksudnya adalah peneliti membuat daftar pertanyaan sebagai instrument penelitian namun itu hanya sebagai panduan agar pembicaraan antara peneliti dan responden tidak menyimpang namun apabila dibutuhkan pertanyaan lebih lanjut untuk mengungkap data yang lebih mendalam maka peneliti dapat mengeksplorasi diri. Sedangkan teknik observasi yang dilakukan adalah observasi tak berperan (*non participant observation*) artinya peneliti hanya sebagai pengamat saja karena peneliti tidak berhak pada wilayah pribadi subjek.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka secara umum proses penelitiannya dilakukan melalui pentahapan (1) mencatat semua fenomena di lapangan baik melalui pengamatan, wawancara dan dokumentasi dalam bentuk catatan lapangan, (2) menelaah kembali catatan hasil pengamatan, wawancara dan dokumentasi, serta memisahkan data yang dianggap penting dan tidak penting, pekerjaan ini diulang untuk memeriksa kembali kemungkinan kekeliruan klasifikasi, (3) mendeskripsikan data yang telah diklasifikasikan untuk kepentingan penelaahan lebih lanjut dengan memperhatikan fokus dan tujuan penelitian, dan (4) membuat analisis akhir yang memungkinkan dalam penulisan dalam jurnal penelitian.

C. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Gambaran umum Pondok Pesantren Nurulhuda Pakandangan

Pondok Pesantren Nurulhuda Pakandangan merupakan salah satu lembaga pendidikan berbasis pesantren yang menyelenggarakan pendidikan dua puluh empat jam (24 jam). Pondok pesantren Nurulhuda Pakandangan didirikan pada tahun 1991 dibawah naungan Yayasan Nurulhuda I. Pondok Pesantren Nurulhuda Pakandangan menyelenggarakan pendidikan format tarbiyatul mu'allimin wal mu'allimat al-islamiyah (sederajat SMP-SMA).

Pondok Pesantren Nurulhuda Pakandangan dipimpin oleh seorang Direktur yang dipilih oleh Yayasan Nurulhuda. Dalam melaksanakan tugasnya, direktur dibantu oleh beberapa bagian

¹⁰ Kartini Kartono, *Pengantar Metodologi Riset Social* (Bandung: Bandara Bayu, 1996), 157.

yaitu, bagian tata usaha membantu direktur dalam hal pengadministrasian, bagian pengajaran membantu direktur dalam hal penyuluhan dan pengajaran, dalam proses belajar mengajar dibantu oleh para asatidz, dalam bidang pemantauan pelajaran pada tiap-tiap kelas dibantu oleh wali kelas, dalam bidang penetapan dan pengembangan silabus dibantu oleh majlis pembimbing. Kemudian wewenang pada tiap-tiap bagian diatur dalam pedoman pelaksanaan kerja.

Pondok Pesantren Nurulhuda Pakandangan bertujuan untuk membentuk manusia yang bertakwa kepada Allah SWT dan 1) Selalu menjunjung tinggi dan mengamalkan anaran agama Islam. 2) Berbudi tinggi, berbadan sehat, berpengetahuan luas, berpikir bijak, mampu mengembangkan ilmunya dan ikhlas berkhidmat kepada masyarakat. Serta 3). Berkepribadian Indonesia.

Guna mencapai tujuan tersebut maka kurikulum yang digunakan di pondok pesantren Nurulhuda pakandangan merupakan perpaduan antara kurikulum yang ditentukan oleh pemerintah dengan kurikulum yang sengaja dikembangkan sendiri oleh pesantren. Kurikulum yang dikembangkan sendiri meliputi ilmu-ilmu kemasyarakatan, ilmu-ilmu kependidikan serta ilmu-ilmu kewanitaan (khusus santriwati).

Bahasa arab dan bahasa ingris selain menjadi bahasa percakapan sehari-hari juga menjadi bahasa pengantar pelajaran-pelajaran agama dan pelajaran-pelajaran alat bahasa. Sedangkan kitab-kitab kuning (kutubu-t-turas) diajarkan di dalam kelas layaknya pelajaran-pelajaran lainnya, tidak seperti yang lazim berjalan di pesantren-pesantren lain yang diajarkan menggunakan sistem pengajian dan hanya disampaikan oleh kiyai. Tujuan diajarkan kitab-kitab kuning adalah sebagai pengenalan, motivasi, pemahaman, serta latihan.

2. Partisipasi dalam Pengambilan Keputusan di Pondok Pesantren Nurulhuda Pakandangan.

Agar sebuah organisasi atau lembaga pendidikan berjalan dengan optimal maka membutuhkan partisipasi dari semua komponennya. Partisipasi yang optimal akan membawa kepada sebuah manajemen yang mandiri. Dengan tingkat partisipasi yang ada, organisasi dapat melakukan perubahan melalui proses evaluasi diri. Lembaga pendidikan dapat membentuk kelompok kerja yang bertugas untuk mewujudkan atau menjalankan tugas-tugas evaluasi diri. Hal yang pokok

yang dituju adalah peningkatan partisipasi, partisipasi akan membawa kepada pengambilan keputusan yang tepat dan optimal. Kemudian pengambilan keputusan yang dicapai akan membawa kepada tujuan yang jelas dan konsentrasi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Dengan demikian hal ini akan dicapai jika di dalam sebuah organisasi dalam menghadapi permasalahan-permasalahan untuk diputuskan terdapat kesamaan pendapat atau pandangan. Kesamaan pendapat ini diharapkan ada dalam seluruh komponen sekolah yang terlibat dalam pengambilan keputusan. Jika hal ini dapat dilaksanakan, maka disekolah akan dapat ditimbulkan pengambilan keputusan yang partisipatif. Qomar (2007) menyebutkan pola semacam ini memiliki beberapa keuntungan, antara lain: dapat meringankan beban pemimpin, sama-sama memiliki tanggungjawab terhadap kelangsungan dan masa depan pesantren, adanya interaksi saling menerima dan saling memberi, dan menumbuhkan suasana demokratis.¹¹

Pengambilan keputusan sangat erat kaitannya dengan gaya kepemimpinan. Tatum dkk (2003) menemukan bahwa kepemimpinan, pengambilan keputusan, dan keadilan organisasional sangat berhubungan erat. gaya kepemimpinan tertentu cenderung dikaitkan dengan gaya pengambilan keputusan dan secara umum berorientasi pada keadilan organisasi.¹² Hubungan antara kategori kepemimpinan, pengambilan keputusan, dan keadilan merupakan kecenderungan dan ketidakpastian yang mutlak.

Kepemimpinan dapat diklasifikasikan menjadi tiga kategori gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan demokratis, serta gaya kepemimpinan bebas (*laize faire*). Gaya kepemimpinan otoriter yang selalu bertindak direktif atau berperilaku *taskoriented* dan gaya kepemimpinan demokratis yang cenderung bertindak *group maintenance* atau *human relationship* keduanya sering digunakan dalam praktik pengambilan keputusan.¹³

Gaya kepemimpinan otoriter bertindak sangat direktif, selalu mengarahkan dan tidak memberikan kesempatan

¹¹ Mujamil Qomar, *Pesantren; Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi* (Jakarta: Erlangga, 2007), 49.

¹² Tatum dkk, "Leadership, Decision Making, and Organizational Justice," *Management Decision jurnal* Vol. 41, no. 10 (2003), <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=75&sid=14&srchmode=1&vinst=PROD&fnt=3&startpage>.

¹³ Wuradji, *The Educational Leadership: Kepemimpinan Transformasional* (Yogyakarta: Gama Media, 2008), 67.

bawahan untuk bertanya apalagi membantah. Bawahan harus mematuhi perintah atasan tanpa membantah. Gaya kepemimpinan demokratis mendorong kelompok untuk berdiskusi, berpartisipasi, menghargai pendapat orang, siap berbeda dan perbedaan tidak untuk dipertentangkan, tetapi unuk didapatkan hikmahnya. Pemimpin demokratis mencoba bersifat objektif dalam memuji dan mengkritik. Sedangkan pemimpin *laize faire* memberikan kebebasan mutlak kepada bawahannya. Gaya kepemimpinan yang terakhir jarang sekali dibahas dan bahkan tidak pernah dibahas karena gaya ini meniadakan pemimpin itu sendiri.

Pendekatan kelompok atau yang lebih dikenal dengan pendekatan partisipatif menghasilkan suasana yang lebih *favorable* dibandingkan dengan pendekatan yang pertama. Kepemimpinan partisipatif mengatakan bahwa kepemimpinan ini menempatkan kelompok sebagai suatu totalitas yang memiliki andil dalam mengambil tanggung jawab dan keefektifan serta produktifitas organisasi. Dalam pendekatan kelompok, semua pengambilan keputusan dan pemecahan masalah dilakukan dalam suatu pertemuan yang diselenggarakan untuk kepentingan tersebut. Tanggung jawab organisasi tidak berada di tangan pemimpin secara individual, akan tetapi berada ditangan kelompok secara keseluruhan. Berbagi tanggungjawab dalam semua fungsi kepemimpinan, mulai dari penyusunan perencanaan strategis dan penetapan kebijakan yang melibatkan semua anggota kelompok atau unit kerja dalam pengambilan keputusan, membuat semua anggota merasa puas, dan akhirnya akan berdampak pada peningkatan kinerja dan produktifitas organisasi.

Mewujudkan kepemimpinan partisipatif perlu memperhatikan hal-hal berikut:¹⁴ *Pertama*, pendapat, kebutuhan, perasaan, perbedaan pendapat dan bahkan konflik harus diperhatikan dan didengarkan oleh pemimpin. Untuk dapat melakukan itu, pemimpin harus selalu berinteraksi dan berada di tengah-tengah kelompoknya. Kelompok sebagai keseluruhan kolektifitas atau system sosial dan bukan sekedar kumpulan orang-orang harus selalu menjadi pandangan seorang pemimpin dalam memandang kelompoknya. *Kedua*, bertindak melayani kebutuhan pengikutnya, bertindak sebagai konsultan, penasihat, guru, dan fasilitator, bukan sebagai direktur, atau manajer kelompok/organisasi merupakan peran yang harus dilakkukan oleh pemimpin yang menggunakan pendekatan kelompok. *Ketiga*, pemimpin harus menempatkan

¹⁴ Ibid., 69.

diri sebagai model perilaku kepemimpinannya yang tepat, dan membangkitkan semangat anggotanya untuk belajar dan berkinerja seperti apa yang dilakukan pemimpinnya dengan jalan melakukan peniruan dan mencontoh sikap dan perilaku pemimpin. *Keempat*, pemimpin harus menyediakan iklim kepemimpinan di mana semua anggota memiliki kesempatan untuk mengekspresikan perasaan dan menyampaikan kebutuhan individu dalam suatu pertemuan kelompok yang diadakan secara reguler. Kelima, pemimpin tidak boleh terlalu mengatur dan mengendalikan kelompok, namun sebaliknya harus mengajak kelompok untuk membuat pilihan akhir dalam semua jenis keputusan yang tepat.

Pendekatan partisipatif cenderung lebih baik daripada pendekatan pertama, hal ini diperkuat dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Khaparde, Srivastava, & Meganathan (2004), bahwa lembaga pendidikan yang berhasil mengadopsi manajemen partisipatif dalam melaksanakan aktivitas sehari-hari sekolah memberi kemandirian namun juga membuat mereka bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugasnya, diikuti dengan metode demokratis dalam pengambilan keputusan memberi prioritas dan kesejahteraan kepada peserta didik, menjaga hubungan baik dengan pendidik, mencoba membangun hubungan dengan orang tua, menetapkan tujuan utama baik bagi dirinya maupun sekolah dan menghargai kinerja baik guru.¹⁵ Hasil penelitian ini memiliki implikasi bagi lembaga pendidikan untuk menerapkan manajemen partisipatif jika hendak meningkatkan kinerja.

Kedua pendekatan kepemimpinan dalam pengambilan keputusan tidak ada yang lebih baik ataupun lebih buruk, keduanya sering digunakan dalam praktik kepemimpinan dan disesuaikan dengan kondisi dan situasi serta siapa yang dipimpinnya sehingga muncullah gaya kepemimpinan situasional (*situasional leadership*) di mana pemimpin menggunakan kedua gaya kepemimpinan (otoriter dan demokratis) secara bergantian sesuai dengan situasi yang dihadapi sehingga sangat tidak masuk akal untuk mengharapkan bahwa para pemimpin selalu pada satu gaya kepemimpinan tertentu.

Implementasi manajemen partisipatif membutuhkan media agar supaya partisipasi dapat berjalan maksimal,

¹⁵ & Meganathan Khaparde, Srivastava, "Successful School Management in India: Case Studies of Navodaya Vidyalayas," *Educational Research for Policy and Practice Journal* (2004): 243–265, <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=31&did=2137388341&SrchMode>.

Ketersediaan informasi yang memadai dan bermanfaat merupakan salah satu instrumen dalam penyusunan dan pengambilan keputusan yang baik dan berkualitas sesuai dengan masalah yang dihadapi. Data beserta informasi yang dihimpun bermanfaat untuk menjelaskan fakta-fakta empiris serta apa adanya sehingga dapat meyakinkan bahwa tujuan akan tercapai.¹⁶

Pengambilan keputusan dalam sebuah lembaga pendidikan dapat dikatakan sebagai kegiatan kelompok yang berupaya untuk menemukan kebenaran tentang pilihan yang tepat bagi permasalahan yang dihadapi oleh sekolah. Proses pengambilan keputusan dengan kelompok ini memiliki esensi yang sangat penting, yaitu adanya suatu transformasi dari proses yang mendorong keputusan dan pengambilan keputusan itu sendiri yang merupakan kegiatan individu kepada kegiatan proses pengambilan keputusan kelompok. Hal ini berkaitan dengan peran yang dipersepsikan individu dalam proses pengambilan keputusan yang dimasukkannya dalam proses kelompok. Peran-peran yang dipersepsikan oleh individu ini akan merupakan konfigurasi peran yang berinteraksi dalam proses pengambilan keputusan kelompok. Jika, individu dalam kelompok ini berperan dengan baik dalam peranan yang dipersepsikan masing-masing, maka suatu keputusan kelompok yang efektif akan dapat diperoleh.

Partisipasi dalam pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Nurulhuda Pakandangan juga cukup baik, pimpinan pondok sebagai pimpinan tertinggi selalu melibatkan stakeholder terkait dalam pengambilan keputusan. Pimpinan pondok beserta seluruh stafnya, unsur yayasan serta orang tua dan alumni adalah pihak-pihak yang selalu terlibat dalam perumusan kebijakan.

Pengambilan keputusan di Pondok pesantren Nurulhuda dilakukan dalam forum rapat MPH (Majlis Pembimbing Harian) dilaksanakan berkala setiap tiga bulan sekali serta rapat tentatif bila pimpinan menganggap perlu diadakan rapat. Kemudian setiap tahun sebelum tanggal 15 Januari diadakan rapat pleno tahunan pengurus dengan beberapa pokok bahasan pertama Laporan kegiatan secara umum dalam satu tahun yang lampau berikut capaian serta hambatan yang dihadapi dan penggunaan keuangan. Kedua Rencana kegiatan serta anggaran belanja tahun berikutnya.

¹⁶ Tim Penyusun, *Modul Pemantauan Good Governace Dan Hak Asasi Manusia: Studi Kasus Tentang Perda Ketertiban Umum Dan Variannya* (Jakarta: Perhimpunan Bantuan Hukum dan Hak Asasi Manusia Indonesia, 2010), 36.

Setiap keputusan ditetapkan berdasarkan musyawarah mufakat, namun jika mufakat tidak tercapai maka dilakukan pemungutan suara dan setiap anggota MPH memiliki hak suara dan segala keputusan diambil berdasarkan suara terbanyak, namun apabila dalam pemungutan suara terdapat suara yang sama maka pemungutan suara akan diulang, dan jika suara masih tetap sama maka persoalan tersebut akan diajukan kepada ketua yayasan Nurulhuda.

MPH (Majlis Pembimbing Harian) merupakan forum tertinggi dalam pengambilan keputusan yang beranggotakan 9 orang terdiri dari 3 kiyai dan enam orang asatidz. Keanggotaan MPH ditunjuk langsung oleh majlis kiyai dengan pertimbangan senioritas dan kredibilitas serta loyalitas terhadap pesantren,

Pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Nurulhuda Pakandangan didasarkan pada masalah-masalah yang dihadapi santri, pengurus pesantren maupun asatidz. Masalah-masalah yang dihadapi santri akan disampaikan kepada pengurus, kemudian pengurus akan melanjutkan kepada MPH. Sedangkan masalah-masalah yang dihadapi pengurus akan langsung disampaikan kepada MPH.

Metode yang digunakan dalam analisis serta pemilihan alternatif adalah *brainstorming*. Menurut Husaini Usman (2008) pendekatan *brainstorming* cocok digunakan jika pemimpin seorang yang demokratis. Curah pendapat lebih sering digunakan karena pendekatan ini lebih praktis dari pada pendekatan lainnya, namun pendekatan ini memungkinkan dominasi anggota rapat yang pandai berbicara. Mengantisipasi kelemahan dari metode *brainstorming* maka pemimpin menggunakan juga curah pendapat tertulis terutama bagi anggota rapat yang kurang pandai berbicara didepan orang banyak.¹⁷

Keterlibatan orang tua/wali santri dan alumni dalam pengambilan keputusan di wujudkan dengan di bentuknya forum IHWAN (Ikatan Harmoni Wali Santri Nurulhuda) dan forum IHSAN (Ikatan Harmoni Santri Alumni Nurulhuda). Ihsan dan Ihwan di bentuk sebagai mediator antara pesantren dengan masyarakat luar. Artinya seluruh kegiatan atau program pesantren dapat dipahami dengan baik oleh masyarakat luas melalui Ihsan dan Ihwan, begitu sebaliknya kritik dan saran untuk perbaikan pesantren dapat disampaikan melalui dua lembaga tersebut yang kemudia dapat disampaikan kepada pimpinan pondok pesantren.

¹⁷ Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik & Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 382.

Partisipan dalam pengambilan keputusan menurut Budi Winarno (2008) dapat dikelompokkan menjadi dua kelompok yaitu partisipan resmi dan partisipan tidak resmi. Partisipan resmi merupakan partisipan yang secara formil dibentuk untuk merumuskan kebijakan, sedangkan partisipan tidak resmi adalah kelompok-kelompok atau individu yang secara aktif terlibat dalam perumusan kebijakan namun tidak mempunyai kewenangan yang sah untuk membuat keputusan yang mengikat.¹⁸

Dalam perumusan kebijakan pendidikan, keterlibatan stakeholder menjadi nilai tambah baik pada kualitas kebijakan maupun pada pelaksanaan kebijakan tersebut. Keterlibatan stakeholder akan memberi motivasi ketika hendak melaksanakan kebijakan yang telah disepakati.

Hubungan sinergis stakeholder dalam bentuk sumbangsaran terhadap penyelenggara pendidikan akan dapat menghasilkan keputusan atau kebijakan yang lebih objektif, disamping itu partisipasi juga akan dapat meningkatkan rasa memiliki (*senses of belonging*) dan rasa bertanggungjawab (*senses of responsibility*) terhadap lembaga yang pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan mutu pendidikan.

D. KESIMPULAN

1. Pengambilan keputusan pendidikan di pondok pesantren Nurulhuda pakandangan dilakukan dalam forum MPH (Majlis Pembimbing Harian) merupakan forum tertinggi dalam pengambilan keputusan yang beranggotakan 9 orang terdiri dari 3 kiyai dan enam orang asatidz. Keanggotaan MPH ditunjuk langsung oleh majlis kiyai dengan pertimbangan senioritas dan kredibilitas serta loyalitas terhadap pesantren,
2. Pangambilan keputusan dilakukan dengan musyawarah mufakat. Namun apabila mufakat tidak tercapai maka dilakukan pemungutan suara, namun apabila dalam pemungutan suara pertama terjadi kesamaan suara maka dilakukan pemungutan suara kedua kalinya, namun apabila masih terjadi kesamaan maka masalah tersebut akan diputuskan dalam rapat yayasan.

¹⁸ Budi Winarno, *Kebijakan Publik: Terori Dan Proses* (Yogyakarta: MedPres, 2008), 123.

3. IHSAN dan IHWAN merupakan lembaga yang dibentuk sebagai forum silaturahmi juga sebagai mediator antara pesantren dengan masyarakat yang lebih luas

DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga P. *Psikologi Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta, 2001.
- Anwar, Herson. "Proses Pengambilan Keputusan Untuk Mengembangkan Mutu Madrasah." *Nadwa: Jurnal Pendidikan Islam* Vol. 8 (2014).
- David F.R. *Strategic Management: Concept & Case*. New Jersey: Prentice Hall, 2000.
- G.R Terry. *Principles of Management*. London: Richard D. Irwin Inc, 1977.
- Kartono, Kartini. *Pengantar Metodologi Riset Social*. Bandung: Bandara Bayu, 1996.
- Khaparde, Srivastava, & Meganathan. "Successful School Management in India: Case Studies of Navodaya Vidyalayas." *Educational Research for Policy and Practice Journal* (2004). <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=31&did=2137388341&SrchMode>.
- Lexy J. Moleong. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006.
- Lunenburg. F.C. and Ornstein A.C. *Educational Administration; Concepts and Practices*. Third Edit. Belmont, CA: Wadsworth Thomson Learning, 2000.
- Masyhud & Khusnurdilo. *Manajemen Pondok Pesantren*. Jakarta: Diva Pustaka, 2005.

- Qomar, Mujamil. *Pesantren; Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*. Jakarta: Erlangga, 2007.
- Sabri, Ahmad. "Kebijakan Dan Pengambilan Keputusan Islam." *Jurnal al-Ta'lim* (2013): Jilid 1 Nomor 5 Juli.
- Tatum dkk. "Leadership, Decision Making, and Organizational Justice." *Management Decision journal* Vol. 41, no. 10 (2003). <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=75&sid=14&srchmode=1&vinst=PROD&fmt=3&startpage>.
- Tim Penyusun. *Modul Pemantauan Good Governace Dan Hak Asasi Manusia: Studi Kasus Tentang Perda Ketertiban Umum Dan Variannya*. Jakarta: Perhimpunan Bantuan Hukum dan Hak Asasi Manusia Indonesia, 2010.
- Usman, Husaini. *Manajemen: Teori, Praktik & Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2008.
- Winarno, Budi. *Kebijakan Publik: Terori Dan Proses*. Yogyakarta: MedPres, 2008.
- Wuradji. *The Educational Leadership: Kepemimpinan Transformasional*. Yogyakarta: Gama Media, 2008.