

## Kepemimpinan Pendidikan Bu Nyai dalam Pengambilan Keputusan dan Motivasi Pemimpin di Pesantren Al-Qur'an

**Aminatu Zuhriyah,<sup>1</sup> Zaenal Arifin<sup>2\*</sup>**

<sup>1,2</sup>Institut Agama Islam Tribakti (IAIT) Kediri, Indonesia

<sup>1</sup>aminatuzuhriyah98@gmail.com, <sup>2</sup>zae.may13@gmail.com

Received: 2021-11-26

Revised: 2021-12-28

Approved: 2022-01-08

\*) Corresponding Author

Copyright ©2021 Authors

### Abstract

The role of leadership is very strategic and vital in an organization as one of the determinants of success. Both men and women have the potential to lead an organization. Inclusive leaders are leaders who have openness, are flexible, sociable, and can accommodate various kinds of differences and, of course, must be able to absorb all existing aspirations. From here, this study aims to determine the decision-making and motivation of Bu Nyai P3TQ Al-Hidayah. This research uses the type of case study research which is part of a qualitative method that wants to explore a particular case in more depth. The result of this study is that the decision-making applied consists of several styles, namely authoritarian, directive, and analytic, according to the problems being faced, and the motivation of the leader is done by building good communication between caregivers and administrators. In contrast, various kinds of motivation are applied in the form of positive and negative motivation.

**Keywords:** Decision Making, Leader Motivation, Women's Leadership.

### Abstrak

Dalam sebuah organisasi peran kepemimpinan sangat strategis dan penting sebagai salah satu penentu keberhasilan. Baik laki-laki maupun perempuan mempunyai potensi untuk memimpin suatu organisasi. Pemimpin inklusif berarti seorang pemimpin yang menerapkan sifat keterbukaan yakni fleksibel, luwes dan juga mampu menyerap dan mengkomodir seluruh aspirasi dengan berbagai macam perbedaan. Maka dari itu tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui bagaimana pengambilan keputusan dan motivasi Bu Nyai di P3TQ Al-Hidayah. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Hasil dari penelitian ini yaitu: pengambilan keputusan yang diterapkan terdiri dari beberapa gaya yaitu otoriter, direktif dan analitik sesuai permasalahan yang sedang dihadapi dan motivasi pemimpin dilakukan dengan membangun komunikasi yang baik antara pengasuh dan pengurus adapun macam-macam motivasi yang diterapkan berupa motivasi positif dan motivasi negatif.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Perempuan, Motivasi Pemimpin, Pengambilan Keputusan.

### Pendahuluan

Kajian kepemimpinan dalam suatu lembaga pendidikan merupakan pembahasan yang masih dianggap menarik untuk terus dijadikan objek penelitian, karena sangat erat



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

hubungannya dalam keberhasilan atau gagalnya suatu organisasi untuk mencapai tujuan idealnya.<sup>1</sup> Kajian kepemimpinan merupakan sesuatu yang tidak hanya bisa dipelajari, diteliti bahkan bisa dikenal kecenderungan tipe, gaya ataupun perilaku kepemimpinan seseorang yang paling menonjol sekaligus, yang berperan penting dalam kesuksesannya memimpin lembaga yang dipimpinnya. Pendekatan dan penelitian kepemimpinan berawal dari kata pemimpin lalu kemudian muncul istilah pemimpin setelah melalui proses yang panjang.<sup>2</sup>

Dalam sebuah organisasi peran kepemimpinan sangat strategis dan penting untuk mencapai suatu keberhasilan baik dalam pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi itu sendiri. Dari sini dapat disimpulkan bahwa pengembangan strategi organisasi menjadi tantangan nyata yang terletak pada organisasi dan kepemimpinan.<sup>3</sup> Jika berbicara mengenai kepemimpinan umumnya masyarakat beranggapan bahwasanya pemimpin identik dengan laki-laki. Begitu juga ketika berbicara mengenai pondok pesantren, umumnya pemimpin pondok pesantren adalah seorang laki-laki (kiai). Sangat jarang perempuan menjadi pemimpin pondok pesantren. Seperti yang dijelaskan oleh Bene D. M. Djasmoredjo bahwasanya “laki-laki dan perempuan berbeda.” Kalimat tersebut bisa dikatakan berlaku universal. Keduanya berbeda hanya dari segi biologis. Gambaran perempuan seringkali meliputi sosok yang lembut, lemah, kurang aktif, dan sebagainya. Namun sebaliknya laki-laki sering digambarkan sebagai sosok yang kuat, dominan, lebih aktif, dan agresif.<sup>4</sup> Padahal aspek yang memengaruhi keberhasilan kepemimpinan adalah perilaku pemimpin yang secara konseptual berarti gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan cara atau perilaku yang dipilih dan digunakan pemimpin untuk memengaruhi pikiran, sikap, perasaan, dan perilaku organisasinya.<sup>5</sup> Kepemimpinan inklusif merupakan gaya kepemimpinan otentik yang mengesampingkan diskriminasi, bias, dan dukungan berdasarkan warna kulit, ras dan karakteristik yang dilindungi lainnya dan memungkinkan anggota dihargai atas masukan mereka sendiri.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> Soekamto, *Kepemimpinan Kyai Dalam Pesantren* (Jakarta: LP3ES, 1999), 57.

<sup>2</sup> Viethzal Rivai, *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2016), 89.

<sup>3</sup> Porter, L. W., Crampon, W. J., & Smith, F. J. *Organizational commitment and managerial turnover. Organizational Behavior and Human Performance*, 2004, 87–98.

<sup>4</sup> Bene D. M. Djasmoredjo, *Persepsi Karyawan Laki-laki Terhadap Pemimpin Perempuan: Apakah Pemimpin Perempuan Lebih Bersifat Asuh Daripada Pemimpin Laki-laki?* *Jurnal Widya Manajemen & Akuntansi*, 2004, Vol. 4, No. 3.

<sup>5</sup> Nawawi, Hadari & Hadari, M. Martini. *Kepemimpinan yang Efektif*, (Gadjah Mada University Press : Yogyakarta, 2004), 113.

<sup>6</sup> Ryan J, *Inclusive Leadership* (USA: Jossey-Bass, 2006a), 186.

Saat ini sudah terdapat banyak lembaga yang menerapkan *inclusive leadership* dalam kepemimpinan organisasi atau lembaga pendidikan. Pemimpin inklusif berarti seorang pemimpin yang menerapkan sifat keterbukaan yakni fleksibel, luwes dan juga mampu menyerap dan mengkomodir seluruh aspirasi dengan berbagai macam perbedaan. Salah satunya adalah Pondok Pesantren Putri Tahfidzil Qur'an (P3TQ) Al-Hidayah Kediri. Oleh karena itu, tulisan ini berupaya untuk mengetahui bagaimana kepemimpinan inklusif Bu Nyai dengan membahas pengambilan keputusan dan motivasi pemimpin dalam kepemimpinan inklusif di P3TQ Al-Hidayah Kediri.

## **Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif studi kasus, yang bertujuan untuk menggali penjelasan yang bersifat komprehensif dan berkaitan dengan berbagai aspek antara lain aspek figur, organisasi, program, dan situasi kemasyarakatan yang kemudian diteliti dan ditelaah secara detail. Data dalam penelitian ini adalah informasi yang diperoleh dari narasumber baik dari wawancara,<sup>7</sup> dan observasi.<sup>8</sup> Sumber data primer diperoleh dari hasil wawancara dengan pengasuh P3TQ Al-Hidayah Kediri yang mencakup segala informasi yang berkaitan dengan kepemimpinan inklusif. Data ini yang peneliti jadikan sebagai data primer karena memberikan sumber data langsung pada peneliti.<sup>9</sup> Sedangkan data pendukungnya berupa sejarah berdirinya P3TQ Al-Hidayah Kediri, visi dan misi, dokumen-dokumen, deskripsi keadaan serta data-data terkait objek penelitian tentang kepemimpinan inklusif. Peneliti juga melakukan wawancara kepada pengurus dan santri P3TQ Al-Hidayah Kediri. Selanjutnya peneliti melakukan observasi mengenai pengambilan keputusan, motivasi pemimpin, visi misi, perkembangan P3TQ Al-Hidayah Kediri hingga program yang diterapkan. Karena peneliti adalah bagian dari subjek penelitian maka peneliti melakukan observasi setiap saat.

Sedangkan untuk analisis data peneliti menerapkan beberapa tahap yaitu pertama, penyusunan data dalam tahap ini digunakan peneliti untuk menilai apakah data yang dikumpulkan sudah sesuai atau belum dan dipilah-pilah lagi mana data yang berguna dan yang tidak dalam penelitian sehingga dilakukan seleksi penyusunan.<sup>10</sup>

---

<sup>7</sup> Abdurrahman Fathoni, *Metode Penelitian Dan Penyusunan Skripsi* (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), 103.

<sup>8</sup> Husaini Usman dan Puniono Setiady Akbar, *Metodologi Penelitian Sosial* (Jakarta: Bumi Aksara, 1996), 56.

<sup>9</sup> Djaman Satori, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Alfabeta, 2011), 542.

<sup>10</sup> Mohammad Ali, *Strategi Penelitian Penelitian* (Bandung: Angkasa, 1985), 151.

Kedua, sebagai usaha untuk menggolongkan data berdasarkan kategori yang diteliti maka peneliti melakukan klasifikasi data. Berdasarkan analisis yang terkandung dalam penelitian itu sendiri penggolongan data disesuaikan dengan sub-sub yang telah dibuat sebelumnya. Ketiga, dengan menghubungkan data atau fakta antara satu dengan yang lain maka dari sini dapat ditarik kesimpulan sebagai hasil akhir penelitian dan jelas kegunaannya. Penarikan kesimpulan dan verifikasi merupakan langkah yang dilakukan dalam analisis kualitatif.

## **Hasil dan Pembahasan**

### **Kepemimpinan Pendidikan Bu Nyai dalam Pengambilan Keputusan di P3TQ Al-Hidayah Kediri**

Dalam suatu masalah yang dihadapi harus ada keputusan yang diambil dengan tegas demi mencapai hasil pemecahan masalah tersebut. Salah satu bentuk perbuatan berpikir dinamakan pengambilan keputusan sedangkan hasil dari suatu perbuatan disebut keputusan.<sup>11</sup> Di P3TQ Al-Hidayah Kediri proses pengambilan keputusan merupakan suatu prosedur yang harus ditempuh untuk memilih solusi terbaik dari suatu masalah dengan metode efisien disesuaikan dengan situasi yang terjadi.

Pengasuh P3TQ Al-Hidayah Kediri mempunyai peran strategis untuk mengambil keputusan karena perannya sebagai pemimpin tertinggi. Proses pengambilan keputusan menyesuaikan dengan permasalahan yang terjadi dengan cara berbeda. Oleh karena itu, setidaknya ada dua gaya kepemimpinan di P3TQ Al-Hidayah Kediri yaitu gaya direktif dan analitik. Keduanya mengacu pada pertimbangan bahwa penentuan suatu keputusan harus mengedepankan kebaikan untuk semua pihak agar keputusan itu diterima dan dijalankan dengan baik oleh semua pihak menuju pencapaian tujuan organisasi (pesantren). Berikut pembagian pengambilan keputusan di P3TQ Al-Hidayah Kediri yang berfokus pada inti permasalahan yang dihadapi sebagaimana penjelasan pengasuh P3TQ Al-Hidayah Kediri bahwa pengambilan keputusan harus melihat terlebih dahulu masalah dan penyebabnya. Setelah itu mencari jalan keluarnya. Prosesnya bisa dimulai dengan bertanya pada pengurus, misalnya tentang masalah kedisiplinan santri. Di luar itu, pengambilan keputusan diambil melalui rapat ‘*ndalem*’ karena pondok ini masih tergolong pondok kecil. Jadi saya selalu *mewanti-wanti* pengurus untuk selalu berkoordinasi dengan ‘*ndalem*’ mengenai hal apapun.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup>Desmita, *Psikolog Perkembangan*. ( Bandung : Remaja Rosdakarya, 2008), 198.

<sup>12</sup>Pengasuh, Wawancara, Ruang Tamu P3TQ Al-Hidayah, Kediri, 27 Mei 2021.

Penjelasan ini sejalan dengan pengamatan tentang rapat amandemen beberapa peraturan pesantren yang sudah tidak cocok lagi untuk diterapkan. Dalam rapat itu ada empat indikator yang berkaitan dengan gambaran gaya kepemimpinan, antara lain ketua pondok menyampaikan aspirasi yang telah diperoleh dari santri, pengurus memberikan tanggapan, pengasuh memberikan pengarahan pengambilan keputusan sesuai dengan aspirasi anggota rapat atas persetujuan peserta rapat dengan menampung aspirasi dari berbagai pihak. Proses itu menunjukkan gaya kepemimpinan demokratis karena perilaku pengasuh sebagai pemimpin yang mengutamakan musyawarah dan anggota mempunyai kebebasan menyampaikan gagasan untuk membantu pengambilan keputusan secara mufakat.<sup>13</sup>

Contoh lain terlihat dari musyawarah pengambilan keputusan tentang keberlanjutan kegiatan *fami bisyauqin*. Kegiatan ini berlangsung dua kali sehari dengan membaca 2-3 juz Al-Qur'an dalam satu sesi sehingga total keseluruhan dalam satu hari mencapai 5-6 juz. Dengan mempertimbangkan banyaknya kegiatan santri mulai dari mengaji kitab, setoran hafalan, ibadah berjamaah, belum lagi santri yang mengikuti sekolah formal terjadilah musyawarah untuk memutuskan keberlangsungan metode *fami bisyauqin*. Dalam musyawarah ini ketua pondok menyampaikan aspirasi santri bahwasanya para santri sudah tidak kondusif mengikuti *fammi bisyauqin* karena banyak santri yang sekolah formal sehingga ketika pelaksanaannya banyak yang tertidur atau absen karena mengerjakan tugas. Kemudian para pengurus menanggapi permasalahan tersebut dan pengasuh memberikan arahan bagaimana baiknya. Kemudian diambil keputusan bersama atas persetujuan semua pihak yaitu kegiatan *fammi bisyauqin* diganti menjadi *deresan* bersama 2 juz sehari.

Pengambilan keputusan dalam kedisiplinan dan amandemen peraturan yang sudah tidak cocok diterapkan. Kotler<sup>14</sup> menjelaskan proses pengambilan keputusan antara lain yaitu 1) Mengidentifikasi masalah sebagai langkah pertama dilakukan oleh pengasuh dan pengurus sebelum mengambil keputusan. Dalam hal ini pengasuh dan pengurus harus mengetahui secara jelas penyebab terjadinya masalah. Pengasuh dan pengurus mencari penyebab yang melatarbelakangi santri tidak mengikuti kegiatan di pondok atau banyak santri yang mengalami penurunan semangat untuk setoran setelah diketahui penyebabnya baru kemudian ditentukan solusi penyelesaiannya. 2)

---

<sup>13</sup> Zaenal Arifin, "Efektifitas Kepemimpinan Lembaga Pendidikan Islam Di Pesantren," *Tribakti: Jurnal Pemikiran Keislaman* 27, no. 1 (January 5, 2016): 40 ~ 64-40 ~ 64, <https://doi.org/10.33367/tribakti.v27i1.258>.

<sup>14</sup> Kotler P. dkk, *Manajemen Pemasaran Perspektif Asia*. (Yogyakarta : Andi Offset, 2000 ), 223.

Menganalisis masalah sangat penting dalam proses pengambilan keputusan, masalah yang ada diteliti dan dianalisis terlebih dahulu sebelum membuat keputusan. Sehingga nantinya dapat diketahui masalah yang timbul adalah masalah yang benar-benar muncul sehingga membutuhkan penanganan serius atau hanya isu belaka.<sup>15</sup> Sebelum memutuskan untuk menangani masalah santri yang absen dari kegiatan pondok atau penurunan semangat dalam menghafal pengasuh dan pengurus P3TQ Al-Hidayah Kediri menganalisis berbagai aspek yang mungkin menjadi penyebab masalah tersebut. Tujuannya adalah untuk lebih memudahkan dalam mencari solusi atau penyelesaian masalah sebelum mengambil keputusan. 3) Membuat alternatif atau solusi pemecahan masalah yaitu setelah mengetahui secara rinci masalah yang ada dengan tepat dan tersusun dengan baik, maka kemudian dipikirkan solusi pemecahan masalahnya.

Di P3TQ Al-Hidayah Kediri, pengasuh membuat alternatif pemecahan masalah dengan memberikan pilihan seperti penjelasan tentang *fami bisyauqin* yang digantikan dengan *tartilan* setelah salat subuh atau *deresan* dua juz setiap waktu duha. Di sini berbagai alternatif atau solusi dibuat dan dijelaskan mengenai keuntungan dan kekurangannya. Sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas baik melalui pendidikan maupun pengajaran di pesantren perlu mendengar dan menampung aspirasi dari berbagai pihak sesuai dengan penjelasan pengasuh P3TQ Al-Hidayah Kediri, peningkatan kualitas P3TQ sedapat mungkin mengikuti perkembangn zaman. Untuk menunjang disiplin ilmu keagamaan lain, P3TQ akan membuka madrasah diniyah. Keputusan ini murni ditentukan oleh pihak *ndalem* tanpa melibatkan santri. Sedangkan santri diberikan penjelasan mengenai program tersebut. Adapun untuk keberlangsungan program yang baik, pengasuh menanyakan hal-hal yang berhubungan dengan kegiatan santri kepada pengurus agar nantinya tidak ada bentrok dengan kegiatan lainnya.<sup>16</sup>

Keputusan pengasuh untuk mengadakan program baru adalah suatu wewenang mutlak, karena beliau sebagai pemimpin pondok pesantren mengetahui ke arah mana pondok ini dibawa. Menurutnya, pendirian madrasah diniyyah dimaksudkan agar para santri menguasai disiplin ilmu keislaman lain khususnya *nahwu sharaf* sebagai bekal tambahan bagi mereka ketika sudah terjun di masyarakat. Menurut Albanese dan Fleet, pemimpin yang mengambil keputusan secara otoriter adalah pemimpin yang mempunyai kekuasaan untuk memutusakan suatu tujuan yang hendak dicapai dan

---

<sup>15</sup>Soedjatmika, *Teori dan Praktek Pengambilan Keputusan*. ( Jakarta : CV. Haji Masagung,1988 ), 87.

<sup>16</sup>Pengasuh, Wawancara, Ruang Tamu P3TQ Al-Hidayah, Kediri, 27 Mei 2021.

berorientasi pada pencapaian prestasi.<sup>17</sup> Ini menunjukkan bahwasanya yang dimaksud dengan otoriter di sini adalah semua keputusan berada di tangan pengasuh secara penuh. Namun, meskipun begitu bukan berarti dalam setiap pengambilan keputusan bersifat otoriter, hanya terhadap masalah tertentu saja dan tentu saja pengambilan keputusan selalu mempertimbangkan dari berbagai pihak khususnya keadaan santri. Keputusan merupakan suatu alat untuk memecahkan masalah dan bukan dilihat sebagai akhir.<sup>18</sup> Sebuah usaha dilakukan untuk mencapai keadaan yang diinginkan merupakan sebuah mekanisme organisasi. Keinginan pengasuh agar santri mendapatkan hak belajar ilmu yang lain (seperti ilmu tata bahasa Arab) tidak hanya menghafal Al-Qur'an saja dengan mendirikan madrasah diniyyah. Maka dari itu, bagaimana organisasi itu merespon sebuah masalah sangatlah penting untuk ke depannya, setiap keputusan yang diambil harus melalui proses yang dinamis juga dipengaruhi oleh berbagai macam faktor yang kemudian diambil keputusan yang rasional.

Keberhasilan pondok pesantren banyak ditentukan oleh peran pengasuh, bagaimana melaksanakan tugas sebagai pemimpin dengan baik dan benar sehingga dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Dalam menunjang tercapainya tujuan atau visi misi pondok pesantren dibutuhkan seorang pemimpin yang mampu mengelola pondok pesantren, sarana prasarana, membimbing santri dan mengelola berbagai kegiatan pondok pesantren lainnya. Maka dari itu faktor kepemimpinan sangat penting untuk menunjang berbagai tugas sebagaimana telah diuraikan di atas yakni sangat dipengaruhi oleh pemimpin organisasi. Apabila seorang pemimpin mampu membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan anggota secara tepat, maka segala kegiatan yang ada di dalam organisasi tersebut akan berjalan lebih efektif. Di dalam pengambilan keputusan harus menggunakan etika yang baik dalam berorganisasi, dan juga mampu menjaga komitmen dasar serta nilai-nilai moral yang ada dalam visi misi organisasi sehingga dapat mempermudah dalam mencapai tujuan bersama.<sup>19</sup> Keputusan yang sudah ditetapkan harus sudah melalui pertimbangan yang hati-hati. Oleh karena itu, anggota diimbau untuk dapat melaksanakan hasil keputusan yang telah ditetapkan dengan sebaik-baiknya.

---

<sup>17</sup>Albanese, Robbert & fleet, *Organizational Behavior : A Managerial Viewpoint*. (Chicago : Dryden press, 1994), 64.

<sup>18</sup>Kenneth C. Laudon Jane P. Laudon, *Sistem Informasi Manajemen (Mengelola Perusahaan Digital)*, (Yogyakarta : Andi Copyright, 2005), 119.

<sup>19</sup>Iltis, *Values Based Decision Making: Organizational Mission and Integrity*. (US:Hecforum), 17.

Jadi dalam hal ini sebelum pengasuh mengambil sebuah keputusan perlu dilakukan identifikasi dan diagnosis terhadap fenomena yang sedang berkembang dan terjadi.<sup>20</sup> Maksud identifikasi di sini adalah mengumpulkan berbagai data baik data kualitatif maupun kuantitatif yang dapat memberikan informasi terhadap fenomena yang sedang terjadi. Setelah diketahui mengenai masalah yang sedang dihadapi maka selanjutnya dicarikan solusi atau alternatif pemecahan masalah. Dari berbagai alternatif yang ada maka dipilih alternatif yang paling bermanfaat dalam pemecahan masalah tersebut dengan resiko minimal yang diimplementasikan. Keputusan-keputusan yang diambil oleh pengasuh P3TQ Al-Hidayah Kediri terkadang bersifat situasional. Artinya keputusan tersebut disesuaikan dengan situasi dan kondisi pondok pesantren dengan kadar permasalahan yang ada. Namun begitu keputusan yang sudah ditetapkan pengasuh maupun hasil musyawarah harus diupayakan untuk dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Pengasuh P3TQ Al-Hidayah Kediri menjelaskan bahwa memutuskan suatu masalah pasti melewati banyak pertimbangan yakni aspek positif dan negatif serta kesesuaianya dengan kenyataan yang sedang dihadapi. Ketika suatu keputusan mengandung lebih banyak madharatnya, maka mencari solusi lain yang lebih baik karena apapun keputusannya harus menjadi maslahat bagi pesantren, khususnya bagi para santri.<sup>21</sup>

Paparan di atas menunjukkan bahwasanya ada pengambilan keputusan yang bersifat situasional di P3TQ Al-Hidayah Kediri. Bentuknya dapat berupa keputusan sederhana atau secara mendadak yang menyesuaikan dengan kapabilitas dan kepiawaian pengasuh sebagai pemimpin pesantren. Misalnya adalah pengunduran waktu wisuda khatmil Al –Qur'an yang berlangsung setiap dua tahun sekali. Tahun lalu perencanaan awal pelaksanaannya adalah pada bulan Agustus. Calon wisudawati yang sudah mengkhatamkan baru 5 santriwati, sedangkan empat santriwati lainnya yang hampir khatam dan diperkirakan membutuhkan 1-2 bulan untuk mengkhatamkannya. Dengan mempertimbangkan keadaan ini, pengasuh meminta persetujuan 5 santriwati mengenai penundaan wisuda. Setelah mendapatkan persetujuan itu, pelaksanaan wisuda resmi diundur dan akan dilaksanakan pada bulan Desember awal. Kronologi pengambilan keputusan ini sangat penting karena memberikan gambaran tentang proses pengambilan keputusan secara adil dan dengan mempertimbangkan berbagai aspek dan aktor.

---

<sup>20</sup>Syafaruddin dan Anzhizan, *Sistem Pengambilan Keputusan Pendidikan* ( jakarta : Grasindo, 2008), 55

<sup>21</sup> Pengasuh, Wawancara, Ruang Tamu P3TQ Al-Hidayah, Kediri, 27 Mei 2021.

Meskipun demikian, pengasuh terkadang mengambil keputusan secara mendadak tanpa proses musyawarah. Hal ini mendasarkan pada insting atau keyakinan bahwa keputusan yang diambil memberikan manfaat bagi P3TQ Al-Hidayah Kediri sebagaimana pengakuan ketua pondok bahwa pada waktu tertentu terkadang mengambil keputusan secara tiba-tiba seperti kejadian terbaru tentang peraturan ujian akhir tahun pada bulan Rajab kemarin. Tiga bulan sebelumnya pengasuh telah menginformasikan akan ada ujian akhir tahun secara mendadak sehingga pelaksanaannya belum maksimal. Tapi pada tahun ini sudah lebih maksimal karena para santri telah mempersiapkan diri lebih awal.<sup>22</sup>

Contoh lain terlihat pada acara akhir tahun hijriyah kemarin yakni diadakannya ujian akhir tahun 5 juz. Pada waktu itu, pengasuh secara tiba-tiba memberi pengumuman bahwasanya akan diadakan ujian akhir tahun 3 bulan sebelum pelaksanaannya. Sebenarnya pemberitahuan tersebut sudah disampaikan satu tahun sebelumnya dan bersifat wajib akan tetapi pada saat itu dikarenakan banyak santri yang merasa belum siap untuk mengikuti ujian tersebut akhirnya pengasuh memberi keringanan untuk mengikuti ujian tersebut semampunya tidak harus 5 juz. Hingga akhirnya program tersebut terealisasi satu tahun kemudian dan wajib diikuti semua santri. Perlu dijelaskan bahwasanya kegiatan mengaji atau setoran dipegang langsung oleh pengasuh P3TQ Al-Hidayah Kediri. Pengambilan keputusan dengan mempertimbangkan segi positif dan negatif bertujuan untuk mencapai keberhasilan, kemampuan untuk menghadapi dan mengatasi sebuah kesulitan. Dengan demikian dapat melatih anggota sehingga terbiasa dan mampu memberdayakan dirinya untuk mencapai keberhasilan.<sup>23</sup> Keputusan yang diambil di P3TQ Al-Hidayah Kediri merupakan upaya untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi dengan mencari solusi dari permasalahan yang berkaitan dengan pembinaan pondok pesantren, peningkatan mutu pendidikan, dan pengembangan pondok pesantren.

Dengan demikian, pengasuh P3TQ Al-Hidayah Kediri mengambil keputusan berdasarkan aspek positif dan negatifnya. Untuk meningkatkan hafalan santri pengasuh menerapkan ujian setiap kenaikan juz dan ujian akhir tahun. Ini dilakukan untuk melihat seberapa kemampuan santri dalam menjaga hafalan yang sudah disetorkan. Dengan arahan yang tepat, maka santri akan sangat terbantu dalam belajar seperti tips agar

---

<sup>22</sup>Ketua Pondok, Wawancara, Kamar P3TQ Al-Hidayah, Kediri, 01 Juni 2021.

<sup>23</sup>Ahmad Syarwani, *Ketahanmalangan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Yogyakarta: Deepublish, 2016), 173

mudah menghafal atau waktu-waktu yang tepat digunakan untuk *nderes*. Pengasuh juga memberikan pembelajaran kepemimpinan seperti beberapa contoh pengambilan keputusan yang ada di P3TQ Al-Hidayah Kediri yang harus mengedepankan kebaikan atau maslahat dalam menyelesaikan suatu masalah agar dapat diterima dan dijalankan dengan baik oleh semua pihak. Artinya, pengasuh mempunyai peran strategis dalam pengambilan keputusan di P3TQ Al-Hidayah Kediri. Peran pengasuh yang dimaksudkan adalah sebagai pemimpin tertinggi yang melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan kualitas para santri.

### **Kepemimpinan Inklusif Bu Nyai dalam Mengedukasi dan Memotivasi Santri**

Motivasi yang diberikan pemimpin akan memengaruhi kinerja bawahannya, begitu juga motivasi yang diberikan pengasuh P3TQ Al-Hidayah Kediri. Peran pengasuh dalam menciptakan sistem kerja yang dapat membangkitkan semangat pengurus untuk memiliki loyalitas terhadap tugas dan tanggung jawab yang diberikan serta tujuan yang ingin dicapai. Berkenaan dengan itu, Ketua Pondok P3TQ Al-Hidayah Kediri menjelaskan bahwasanya pengasuh seringkali memberikan arahan dan motivasi pada pengurus pondok. Motivasinya berupa nasihat agar semangat menjalankan tugas pondok dan memberikan penjelasan tentang mengurus banyak orang di pondok tidak mudah. Akan tetapi, manfaatnya nanti terasa ketika sudah kembali terjun ke masyarakat. Kemudian ketika melaporkan hasil evaluasi berbagai kegiatan pondok, pengasuh selalu mengucapkan terima kasih pada pengurus karena telah membantu dengan ikhlas. Nasihat dan ucapat terima kasih itu tentu menjadi motivasi untuk semakin menjalankan tugas pondok dengan lebih baik.<sup>24</sup>

Tugas yang harus dilaksanakan oleh pengurus pondok adalah mematuhi dan merealisasikan program kerja yang sudah menjadi keputusan pengasuh, memberikan pengawasan dan pengayoman kepada para santri dan membantu menjadi tangan panjang pengasuh ketika pengasuh tidak memungkinkan untuk terjun langsung dikarenakan beberapa faktor. Dalam hal ini khususnya tentang pengurus keamanan, sungguh tidak mudah menjadi pengurus apalagi pengurus keamanan di mana selalu bersinggungan dengan para santri yang melanggar peraturan pondok bahkan tidak jarang di berbagai pondok pengurus keamanan adalah pengurus yang paling tidak disukai santri begitupun juga di P3TQ Al-Hidayah Kediri. Karena pengurus keamanan mempunyai wewenang

---

<sup>24</sup>Ketua Pondok, Wawancara, Kamar P3TQ Al-Hidayah, Kediri, 01 Juni 2021.

untuk menindak santri yang melanggar peraturan. Tidak jarang hal tersebut bisa menimbulkan hubungan yang tidak baik bagi yang bersangkutan.

Dalam hal ini, pengasuh P3TQ Al-Hidayah Kediri selalu memberi arahan kepada khususnya pada pengurus keamanan untuk tidak segan dalam menjalankan tugasnya. Misalnya ketika selesai salat berjamaah, pengasuh memberikan ceramah singkat pada santri untuk selalu taat dan *khidmah* terhadap peraturan pondok. Kemudian memberikan penegasan pada pengurus keamanan untuk tidak segan menindak santri yang melanggar peraturan pondok. Ceramah singkat ini mengandung pemberian motivasi, khususnya bagi pengurus keamanan agar mereka dapat bertugas tanpa beban. Selanjutnya, Ketua Pondok P3TQ Al-Hidayah Kediri menceritakan bahwa pada akhir tahun pengurus seringkali mendapatkan kain atau kerudung dan terkadang makanan spesial dari *ndalem*. Menurutnya apapun pemberian yang diperoleh baik berupa pujian, makanan, atau barang itu sangat berarti dan menambah semangat serta motivasi untuk terus menjalankan tugas yang diamanatkan dengan lebih baik karena semua santri di pondok mengharapkan berkah atas semua hal yang diberikan oleh pengasuh dan *ndalem* kepada santri.<sup>25</sup> Pengurus pesantren adalah santri yang dipilih untuk menjalankan tugas tertentu untuk membantu jalannya kegiatan dan ketertiban di pesantren. Mereka melaksanakan tugas dengan ikhlas tanpa mendapatkan upah. Berbekal rasa hormat kepada pengasuhnya, mereka rela mengemban amanat yang tidak mudah dijalankan. Penjelasan ini memberikan pemahaman tentang strategi pengasuh dalam memotivasi pengurus pesantren yakni dengan memberikan *reward* berupa pujian, makanan atau barang tertentu.

Di samping itu, pemberian motivasi juga memerlukan strategi komunikasi yang baik sebagaimana penjelasan pengasuh P3TQ Al-Hidayah Kediri, kami se bisa mungkin berkomunikasi dengan baik kepada semua santri. Jumlah santri di sini masih terbilang sedikit, jadi lebih mudah untuk berkomunikasi secara langsung khususnya dengan para pengurus. Kami selalu mengimbau kepada mereka, khususnya pengurus untuk membicarakan apapun yang menjadi masalah mereka kepada kami, sekalipun itu merupakan masalah pribadi santri itu sendiri.<sup>26</sup> Pernyataan ini selaras dengan hasil pengamatan peneliti yang menemukan fakta adanya santri yang ingin berhenti *mondo* karena tidak mempunyai biaya. Ini merupakan permasalahan pribadi lalu kemudian pengurus *sowan* kepada pengasuh untuk membicarakannya. Kemudian pengasuh

---

<sup>25</sup>Ketua Pondok, Wawancara, Kamar P3TQ Al-Hidayah, Kediri, 01 Juni 2021.

<sup>26</sup> Pengasuh, Wawancara, Ruang Tamu P3TQ Al-Hidayah, Kediri, 27 Mei 2021.

memanggil santri yang bersangkutan untuk meminta keterangan. Akhirnya pengasuh memutuskan untuk meminta santri tersebut menjadi *ndalem* dan membantu tugas memasak sehingga dia tidak perlu membayar biaya bulanan pondok.

Kenyataan ini merupakan salah satu bentuk motivasi yang terkomunikasikan dengan baik. Oleh karena itu, bentuk motivasi dapat dikategorikan sebagai motivasi positif. Namun, tidak hanya motivasi positif saja yang diterapkan di P3TQ Al-Hidayah Kediri melainkan ada juga motivasi negatif. Misalnya, ketika pengurus tidak menjalankan tugas dengan baik, maka pengasuh memberikan teguran. Begitu juga dengan keterlambatan pelaksanaan tugas terjadwal seperti tugas kebersihan yang harus selalu terkoordinasikan dengan baik sesuai jadwal piket harian.<sup>27</sup> Motivasi negatif sering berkonotasi buruk bagi yang menerimanya karena jenis motivasi ini diberikan kepada pengurus yang kurang baik dalam menjalankan tugasnya. Motivasi di sini tidak berbentuk hukuman melainkan teguran lisan. Jadi dalam hal ini pengasuh mengarahkan pengurus dan apabila dalam pelaksanannya masih ada pengurus yang kurang baik dalam menjalankan tugasnya, maka pengasuh harus memberikan tindakan nyata yang dapat memotivasi pengurus agar mereka memiliki kesadaran untuk melakukan tugasnya dengan lebih baik lagi.

Artinya, kedua jenis motivasi yang digunakan pengasuh mempunyai tujuan yang sama yaitu untuk meningkatkan kualitas kinerja pengurus P3TQ Al-Hidayah Kediri. Pemberian motivasi positif dilakukan dengan cara memberikan harapan atau hadiah kepada pengurus (bawahan) sebagai bentuk apresiasi karena telah menjalankan tugas sesuai harapan.<sup>28</sup> Sedangkan pemberian motivasi negatif merupakan suatu alat untuk memengaruhi pengurus (bawahan) dalam menjalankan sesuatu kegiatan yang sesuai dengan keinginan.<sup>29</sup> Motivasi ini meliputi ancaman atau hukuman dan juga bisa berupa sanksi atau teguran. Agar kenikmatan yang diperoleh tidak berkurang maka dilindungi dengan motivasi ini.<sup>30</sup> Jadi tidak jarang beberapa pengurus mendapatkan teguran dari pengasuh ketika kinerja mereka belum sesuai dengan diharapkan.

Pemberian kedua jenis motivasi tersebut terbilang tepat, adanya pemberian motivasi atau *reward* kepada pengurus dapat memberikan semangat pada mereka dalam mengatur dan mengoordinir pelaksanaan kegiatan santri dengan sebaik mungkin karena

---

<sup>27</sup>Pengasuh, Wawancara, Ruang Tamu P3TQ Al-Hidayah, Kediri, 27 Mei 2021.

<sup>28</sup> Wasiman, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit di Kota Batam*. Jurnal Akrab Juara Vol. 3 No. 1 Edisi Februari 2018.

<sup>29</sup> Mukhtar, Hapzi Ali, Mardalena, *Efektivitas Pimpinan*. ( Sleman : Deepublish, 2006), 45.

<sup>30</sup> Riniwati, Harsuko, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Malang : UB Press 2016), 88.

pemberian motivasi adalah salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja organisasi.<sup>31</sup> Hubungan kerja yang baik juga mensyaratkan komunikasi efektif sehingga untuk mempercepat pencapaian tujuan yang diinginkan. Adanya komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan yang diterapkan kepemimpinan dalam suatu organisasi harus dijalankan dengan baik.<sup>32</sup> Begitu juga yang dilakukan pengasuh P3TQ Al-Hidayah yang membangun komunikasi efektif dan inklusif dengan para santri karena kuantitas santri yang masih sedikit memberikan kemudahan untuk menerapkan komunikasi langsung yang efektif dengan para santri khususnya pengurus.

### **Kesimpulan**

Pengambilan keputusan yang diterapkan oleh pengasuh P3TQ Al-Hidayah adalah bersifat otoriter, direktif, dan analitik. Dalam pengambilan keputusan pengasuh menerapkan gaya berbeda sesuai dengan permasalahan yang ada. Setiap keputusan yang diterapkan di P3TQ Al-Hidayah harus mengedepankan kebaikan dalam penyelesaian masalah. Motivasi pemimpin terhadap kinerja pengurus dilakukan dengan cara memberikan motivasi langsung kepada pengurus. Dengan menggunakan komunikasi yang baik dan memberikan saran dan kritik kepada mereka dan pemberian *reward* sehingga dapat memotivasi pengurus untuk lebih lagi dan tujuan organisasi dapat tercapai. Begitu juga yang dilakukan pengasuh P3TQ Al-Hidayah beliau membangun komunikasi yang baik dengan para santri, dengan kapasitas santri yang masih sedikit sangat mudah bagi beliau untuk menerapkan komunikasi yang baik dengan para santri khususnya pengurus.

### **Referensi**

- Alam, Syamsu. "Pengaruh Komunikasi, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan" *e-jurnal* Vol. 2 No 1 (Januari 2014).
- Albanese, Robbert & Fleet. *Organizational Behavior: A Managerial Viewpoint* Chicago: Dryden Press, 1994.
- Ali, Mohammad. *Strategi Penelitian Penelitian*. Bandung: Angkasa, 1985.
- Arifin, Zaenal. "Efektifitas Kepemimpinan Lembaga Pendidikan Islam Di Pesantren." *Tribakti: Jurnal Pemikiran Keislaman* 27, No. 1 (January 5, 2016): 40 ~ 64-40 ~ 64. <Https://doi.org/10.33367/Tribakti.V27i1.258>.

---

<sup>31</sup>Syamsu Alam, "Pengaruh Komunikasi, Motivasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan", *e-Jurnal Katalogis*, Vol. 2, No. 1, (Januari, 2014), 135.

<sup>32</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. ( Jakarta : Kencana, 2017), 213.

- Bene D M Djasmoredjo. "Persepsi Karyawan Laki-Laki terhadap Pemimpin Perempuan: Apakah Pemimpin Perempuan Lebih Bersifat Asuh daripada Pemimpin Laki-Laki?" *Jurnal Widya Manajemen & Akuntansi*, 2004. Vol 4 No 3.
- Desmita. *Psikolog Perkembangan*. Bandung : Remaja Rosdakarya, 2008.
- Fathoni, Abdurrahman. *Metode Penelitian dan Penyusunan Skripsi*. Jakarta: rineka cipta, 2006.
- Iltis. *Values Based Decision Making: Organizational Mission and Integrity*. US: Hecforum.
- J, Ryan. *Inclusive Leadership*. USA: Jossey-Bass, 2006.
- Jannah, Siti Roikhatul. Wawancara, P3TQ Al-Hidayah, Kediri, 01 Juni 2021.
- Kenneth C. Laudon Jane P. Laudon. *Sistem Informasi Manajemen (Mengelola Perusahaan Digital)* Yogyakarta: Andi Copyright, 2005.
- Kotler P. Dkk. *Manajemen Pemasaran Perspektif Asia*. Yogyakarta: Andi Offset, 2000.
- Muflikhah, Siti Jamilatul. Wawancara, P3TQ Al-Hidayah, Kediri, 27 Mei 2021.
- Mukhtar, Hapzi Ali, Mardalena. *Efektivitas Pimpinan*. Sleman : Deepublish, 2006.
- Nawawi, Hadari & Hadari, M. Martini. *Kepemimpinan yang Efektif*. Gadjah Mada University Press : Yogyakarta, 2004.
- Porter, L. W., Crampon, W. J, & Smith, F. J. *Organizational Commitment and Managerial Turnover. Organizational Behavior and Human Performance*, 2004.
- Riniwati, Harsuko, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang : UB Press 2016.
- Rivai, Viethzal. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2016.
- Satori, Djaman. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta, 2011.
- Soedjatmika. *Teori dan Praktek Pengambilan Keputusan*. Jakarta : CV. Haji Masagung, 1988.
- Soekamto, *Kepemimpinan Kyai dalam Pesantren*. Jakarta: LP3ES, 1999.
- Sutrisno, Edy. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana, 2017.
- Syafaruddin dan Anzhizan. *Sistem Pengambilan Keputusan Pendidikan* jakarta : Grasindo, 2008.
- Syarwani, Ahmad. *Ketahanmalangan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Yogyakarta : Deepublish, 2016.
- Umarul Faruq, Syaikhul Izat. Wawancara, P3TQ Al-Hidayah, Kediri, 27 Mei 2021.
- Usman, Husaini dan Setiady Akbar, Puniono. *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta: Bumi Aksara, 1996.
- Wasiman. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit di Kota Batam. *Jurnal Akrab Juara* Vol. 3 No. 1 Edisi Februari 2018.