

4

by jasafidia@gmail.com 1

Submission date: 23-Jul-2023 09:34AM (UTC-0400)

Submission ID: 2135336346

File name: AR-2022-Pengambilan_Keputusan_Dalam_Kepemimpinan_Pendidikan..pdf (693.11K)

Word count: 5669

Character count: 38522

PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN BERBASIS AGAMA, FILSAFAT, PSIKOLOGI, DAN SOSIOLOGI

Hadi Laksono

Universitas Islam Nusantara Bandung
E-mail: khoirulkemalhadi6@gmail.com

Majeri

Universitas Islam Nusantara Bandung
E-mail: majeri4429@gmail.com

Ujang Nurjaman

Universitas Islam Nusantara Bandung
E-mail: ujangn61@gmail.com

Muhammad Al Mighwar

UIN Sunan Gunung Djati Bandung
E-mail: malmighwar@gmail.com

Received	Revised	Accepted
17 Desember 2021	21 January 2022	4 February 2022

DECISION MAKING IN EDUCATIONAL LEADERSHIP BASED ON RELIGION, PHILOSOPHY, PSYCHOLOGY, AND SOCIOLOGY

ABSTRACT

This study aims to describe and analyze the what, why, and how of decision making in educational leadership based on religion, philosophy, psychology, and sociology. From this study it was concluded that decision making in educational leadership is the optimal effort of educational leaders to make permanent and appropriate decisions which are: (1) based on religion means based on God's teachings that require justice, by not favoritism, without hatred, not following the winds. lust, do not twist the facts, and dare to testify; (2) based on philosophy means based on knowledge and inquiry with reason that respects the existence of free and responsible human beings, by democratic way (non-directive, accommodative, and participatory); (3) based on psychology means based on psychology that emphasizes the basic drives (hormic) of human behavior, through instinctive approaches (perceptual, emotional, and motoric) and personality (disposition, temperament, and character methods); and (4) based on

Hadi Laksono, et.

Pengambilan Keputusan Dalam Kepemimpinan Pendidikan...

1
sociology means based on social science that pays attention to networks of social actors, by way of visual identification of networks and centralization of intermediaries

Keywords: *Decision Making; Educational Leadership; Religion; Philosophy; Psychology; Sociology*

ABSTRAK

Penelitian ini ditujukan untuk mendeskripsikan dan menganalisis apa, mengapa, dan bagaimana pengambilan keputusan dalam kepemimpinan pendidikan berbasis agama, filsafat, psikologi, dan sosiologi. Dari penelitian ini dihasilkan bahwa pengambilan keputusan dalam kepemimpinan pendidikan adalah upaya optimal pemimpin pendidikan untuk mengambil putusan yang tetap dan tepat yang dengan: (1) berbasis agama bermakna berdasarkan ajaran Tuhan yang mengharuskan keadilan, dengan cara tidak pilih kasih, tanpa kebencian, tidak mengikuti hawa nafsu, tidak memutar balikkan fakta, dan berani bersaksi; (2) berbasis filsafat bermakna berdasarkan pengetahuan dan penyelidikan dengan akal budi yang menghargai eksistensi manusia bebas bertanggungjawab, dengan cara demokratis (nondirektif, akomodatif, dan partisipatif); (3) berbasis psikologi bermakna berdasarkan ilmu jiwa yang menekankan dorongan dasar (hormic) perilaku manusia, melalui pendekatan naluri (metode persepsi, emosional, dan motoris) dan kepribadian (metode disposisi, temperamen, dan karakter); dan (4) berbasis sosiologi berarti berdasarkan ilmu sosial yang memperhatikan jejaring aktor sosial, dengan cara identifikasi visual jejaring dan sentralisasi perantara.

Kata Kunci: *Pengambilan keputusan; Kepemimpinan Pendidikan; Agama; Filsafat; Psikologi; Sosiologi*

PENDAHULUAN

Kepemimpinan pendidikan selalu menjadi *trending topic* pembahasan di Indonesia, terutama sejak terjadinya pergeseran pembagian kewenangan urusan pemerintahan dari Pemerintah Pusat ke Pemerintah Daerah, yang diatur dalam Undang-Undang tentang Pemerintahan Daerah Nomor 23 tahun 2014 (UU Pemda 23/2014) yang berlaku efektif 1 Januari 2017, sebagai pembaharuan beberapa kali dari Undang-Undang Nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah. Pergeseran pembagian kewenangan urusan pemerintahan tersebut dibagi menjadi tiga, yaitu: (1) urusan absolut, yang sepenuhnya menjadi urusan Pemerintah Pusat terdiri dari 6 (enam) urusan; (2) urusan umum, yang menjadi kewenangan Presiden sebagai Kepala Pemerintahan; dan (3) urusan konkuren, yang dibagi antara pemerintah pusat, pemerintah daerah provinsi, dan pemerintah daerah kabupaten atau kota, terdiri 31 urusan (pilihan/*optional* dan wajib/*obligation*), dimana urusan wajib terkait dengan pelayanan dasar dan bukan pelayanan dasar, sebagaimana gambar berikut.



Gambar 1. Struktur Urusan Pemerintahan

Dari gambar tersebut nampak jelas bahwa pembagian urusan pemerintah dalam rangka **dekonsentrasi** dan tugas pembantuan adalah: (1) 6 (enam) urusan pemerintah pusat dapat didekonsentrasikan kepada **perangkat pemerintah pusat atau wakil pemerintah pusat di daerah**. Sedangkan urusan urusan konkuren pemerintah pusat didekonsentrasikan kepada **Gubernur selaku wakil pemerintah pusat**; dan (2) 6 (enam) urusan pemerintah pusat dan urusan konkuren pemerintah pusat dapat ditugaskan pembantuan kepada daerah dan/atau desa. Hal ini nampak dalam urusan pendidikan yang merupakan pelayanan dasar yang menjadi urusan konkuren wajib, dimana **pemerintah pusat** memiliki kewenangan menetapkan standar nasional pendidikan dan pengelolaan pendidikan tinggi, **pemerintah provinsi** memiliki kewenangan mengelola pendidikan menengah dan mengelola pendidikan khusus, dan **pemerintah kabupaten/kota** memiliki kewenangan mengelola pendidikan dasar, mengelola pendidikan usia dini, dan mengelola pendidikan nonformal.

Pergeseran pembagian kewenangan urusan pemerintahan tersebut tentunya berdampak pada pola pengambilan keputusan oleh pemimpin pendidikan, yang tadinya serba sentralistik/konsentrik (tergantung pemerintah pusat) menjadi semi otonom/semi dekonsentrik (tergantung mana yang didekonsentrasikan dan ditugaskan pembantuan oleh pemerintah pusat) untuk sebagian urusan pendidikan. Dalam konteks ini pemimpin pendidikan, baik pada tingkat Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah, maupun Satuan Pendidikan,¹ dituntut mampu membuat keputusan yang selain tepat dan cepat juga sinergi dan seimbang mengakomodasi kepentingan pusat, daerah, dan satuan pendidikan. Terlebih lagi bila mengingat besarnya tugas pemimpin pendidikan yang harus merangkap tiga tipe kepemimpinan,² yaitu: (1) kepemimpinan operasional, yang berkaitan dengan kemampuan menjabarkan visi,

¹ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah; Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala sekolah/Madrasah. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.

² <http://sejarah.undiksha.ac.id/profil-pendidikan-sejarah/tata-pamong/>

1 misi ke dalam kegiatan operasional lembaga pendidikan; (2) kepemimpinan organisasi, yang berkaitan dengan pemahaman tata kerja antar unit dalam organisasi lembaga pendidikan; dan (3) kepemimpinan publik, yang berkaitan dengan kemampuan menjalin kerjasama dan menjadi rujukan bagi publik.

Banyak ahli yang menawarkan konsep pengambilan keputusan yang efektif dan dapat dijadikan pedoman oleh para pemimpin pendidikan. Stoner³ memandang pengambilan keputusan sebagai proses pemilihan suatu arah tindakan sebagai cara untuk memecahkan sebuah masalah tertentu. Siagian⁴ mengartikan pengambilan keputusan sebagai usaha sadar untuk menentukan satu alternatif dari berbagai alternatif untuk memecahkan masalah. George Terry⁵ menawarkan empat dasar pengambilan keputusan yang efektif, yaitu: (1) intuisi, yang berdasarkan perasaan subjektif dari pengambil keputusan; (2) rasional, yang bersifat objektif, logis, transparan dan konsisten karena berhubungan dengan tingkat pengetahuan seseorang; (3) fakta, yang didasarkan pada kenyataan objektif yang terjadi sehingga keputusan yang diambil dapat lebih sehat, solid dan baik; (4) wewenang, yang didasarkan pada wewenang dari manajer yang memiliki kedudukan lebih tinggi dari bawahannya; dan (4) pengalaman, yang didasarkan pada pengalaman seorang manajer.

Sedangkan Handoko⁶ menawarkan proses pengambilan keputusan secara rasional dan ilmiah yang meliputi tujuh tahapan, yaitu: (1) pemahaman dan perumusan masalah, (2) pengumpulan dan analisa data yang relevan, (3) pengembangan alternatif-alternatif, (4) evaluasi alternatif-alternatif, (5) pemilihan alternatif terbaik, (6) implementasi keputusan, (7) evaluasi hasil-hasil keputusan.

Konsep lain yang dipandang lengkap adalah konsep Harrison⁷ yang mengartikan pengambilan keputusan sebagai proses mengevaluasi berbagai alternatif yang berhubungan dengan tujuan individu atau organisasi. Menurutnya, keputusan yang efektif adalah yang dibuat dengan baik dan dapat diimplementasikan dengan baik pula, sebagaimana gambar berikut.⁸

³ J.A.F. Stoner dan C. Winkel, *Perencanaan dan Pengambilan Keputusan dalam Manajemen*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2003: 205).

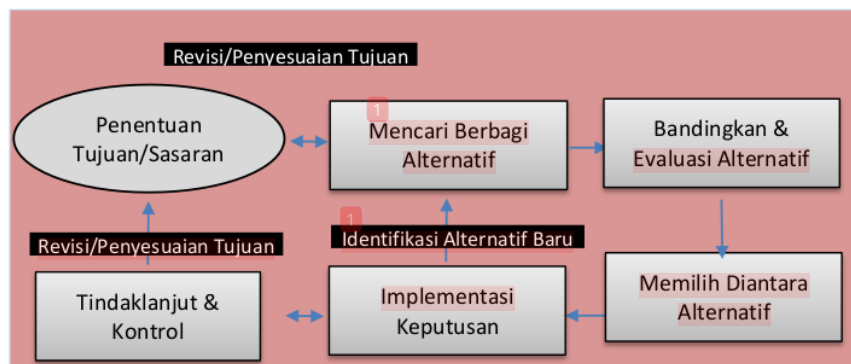
⁴ S.P. Siagian, *Teori dan Praktek Pengambilan Keputusan* (Jakarta: CV Haji Masagung, 1993: 24); H. Soetopo, *Kepemimpinan Pendidikan* (Malang: Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang, 2010:45).

⁵ I. Hill Hasan, *Pokok-pokok Materi Teori Pengambilan Keputusan* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2002: 12-13).

⁶ H. Handoko, *Manajemen edisi 2* (Yogyakarta: BPFE, 2001: 134-138)

⁷ E.F. Harrison, *The Managerial Decision-Making Process* (Boston: Houghton Mifflin Company, 1992:24-25).

⁸ Muhdi, "Teknik Pengambilan Keputusan Dalam Menentukan Model Manajemen Pendidikan Menengah", *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, Vol. 4, No. 2, Juli-Desember 2017: 137.



Gambar 2. Proses Pengambilan Keputusan

Selain itu, Harrison⁹ juga menawarkan tiga teori pengambilan keputusan, yaitu: (1) teori probabilitas, didasarkan pada peluang hasil jika dalam periode waktu tertentu suatu kejadian diulang-ulang; (2) teori utilitas, didasarkan pada seberapa besar manfaat yang diperoleh dari sebuah kejadian yang dipilih; dan (3) teori permainan, digunakan jika seorang pengambil keputusan tidak mengetahui situasi dan kondisi yang riil, dan biasanya digunakan dalam situasi konflik. Dari perpaduan teori probabilitas dan teori utilitas muncul dua teknik pengambilan keputusan, yaitu: (1) *expected values*, dengan mempertimbangkan kemungkinan munculnya kejadian dan kemungkinan hasil, dimana nilai moneter paling tinggi akan menjadi pilihan seorang mengambil keputusan; (2) *payoff tables*, dengan memperhitungkan alternatif kejadian yang muncul dan alternatif situasi yang menguntungkan atau tidak; dan (3) *decision trees*, dengan cara membuat anatomi pohon yang terdiri dari titik dan cabang, yang menggambarkan kemungkinan keberhasilan sebuah kejadian.

Berbagai konsep pengambilan keputusan dari para ahli tersebut kiranya dapat menjadi alternatif pijakan bagi para pemimpin pendidikan, sepanjang dipandang baik dan seiring sejalan dengan kebijakan nasional terkait pergeseran pembagian kewenangan urusan pemerintahan pusat dan daerah, sebagaimana dimaksud dalam UU Penda 23/2014, Permendiknas 13/2007, dan Permendiknas 19/2007, yang berdampak pada pola pengambilan keputusan oleh pemimpin pendidikan pada Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah, dan Satuan Pendidikan. Namun demikian, pijakan fundamental lain juga masih tetap diperlukan dalam rangka melengkapi bahkan “mendaur ulang” konsep-konsep pengambilan keputusan yang sudah ada. Pijakan fundamental lain yang dimaksud adalah basis agama, filsafat, psikologi, dan sosiologi, karena keempat basis inilah yang justru dijadikan pondasi utama oleh setiap manusia dalam berkeyakinan, berpikir, berperasaan, dan bermasyarakat. Dengan berpijak pada empat basis ini, diharapkan pengambilan keputusan setiap pemimpin pendidikan selain efektif (tepat guna) dan cepat (hemat biaya dan waktu), juga kuat

⁹ E.F. Harrison, *Op.Cit.*: 219-252.

(tidak mudah berubah-ubah).

Atas dasar pertimbangan itulah penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis apa, mengapa, dan bagaimana pengambilan keputusan dalam kepemimpinan pendidikan berbasis agama, filsafat, psikologi, dan sosiologi.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, pendekatannya adalah kualitatif deskriptif, pengumpulan datanya adalah *library research*,¹⁰ dan analisis datanya adalah *content analysis*¹¹ terkait pengambilan keputusan dalam kepemimpinan pendidikan berbasis agama, filsafat, psikologi, dan sosiologi.

HASIL dan PEMBAHASAN

Pengambilan Keputusan dalam Kepemimpinan Pendidikan

Etimologi kata 'pengambilan', menurut ditemukan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) berasal dari kata dasar 'ambil' yang berarti "proses, cara, perbuatan mengambil; pemungutan; pengutipan dan sebagainya; pendapat",¹² kata 'keputusan' berasal dari kata dasar 'putus' yang berarti "perihal yang berkaitan dengan putusan; ketetapan; sikap terakhir (langkah yang harus dijalankan); kesimpulan (tentang pendapat)",¹³ kata 'kepemimpinan' berasal dari kata 'pimpin' yang berarti "perihal pemimpin; cara memimpin",¹⁴ dan kata 'pendidikan' berasal dari kata dasar 'didik' yang berarti "proses, cara, perbuatan mendidik; proses mengubah sikap dan tata laku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan pelatihan".¹⁵ Singkatnya, pengambilan keputusan dalam kepemimpinan pendidikan adalah upaya pemimpin pendidikan untuk mengambil putusan yang tetap dan tepat.

Terminologi pengambilan keputusan dapat dilihat pada pendapat Stone¹⁶, Salusu¹⁷, Siagian¹⁸, dan Handoko¹⁹ bahwa pengambilan keputusan (*decition making*) adalah proses pemilihan salah satu alternatif tindakan untuk pemecahan masalah tertentu. Bentuk keputusan ada dua, yaitu: (1) keputusan terprogram, yang bersifat teknis dan rutin oleh *low and middle leader/manager*; dan (2) keputusan tidak terprogram, yang bersifat urgen/mendesak oleh *top leader/manager*. Sedangkan

¹⁰ Muhammad Al Mighwar, "Penyusunan Dan Penyesuaian Statuta Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta (PTKIS)": 36 https://al-afkar.com/index.php/Afkar_Journal/article/view/157

¹¹ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Jakarta: Remaja Rosda Karya, 2002: 198).

¹² <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/pengambilan>

¹³ <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/keputusan>

¹⁴ <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/kepemimpinan>

¹⁵ <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/pendidikan>

¹⁶ J.A.F. Stoner dan C. Winkel, *Op.Cit.*: 2005.

¹⁷ J. Salusu, *Pengambilan Keputusan Stratejik, Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit* (Jakarta: PT.GramediaWidiasarana Indonesia, 1996: 47 & 63).

¹⁸ S.P. Siagian, *Teori dan Praktek Pengambilan Keputusan* (Jakarta: CV Haji Masagung, 1993: 25-26).

¹⁹ H. Handoko, *Manajemen edisi 2* (Yogyakarta: BPFE, 2001: 129, 144-145).

1 tekniknya ada empat, yaitu: (1) teknik *brainstorming*, yaitu teknik sumbang saran dari semua anggota organisasi; (2) teknik *delphi*, yaitu teknik ini menghindari tatap muka antara peserta untuk meminimalisir perdebatan yang tidak perlu; (3) teknik kelompok mutu, yaitu teknik pertemuan kelompok penting secara reguler; dan (4) teknik *zone of acceptance*, yaitu teknik otomatis pada situasi tertentu tanpa melibatkan bawahan. Adapun langkahnya ada tiga, yaitu: (1) kegiatan intelejen, yaitu pencarian berbagai kondisi lingkungan yang diperlukan; (2) kegiatan desain, yaitu pembuatan, pengembangan dan penganalisaan berbagai rangkaian kegiatan yang mungkin dilakukan; dan (3) kegiatan pemilihan, yakni memilih serangkain kegiatan tertentu dari alternatif-alternatif yang tersedia.

Sedangkan terminologi kepemimpinan pendidikan dalam konteks Indonesia dapat merujuk pada temuan Muhammad Al Mighwar dalam disertasinya di Universitas Islam Nusantara (UNINUS) Bandung tahun 2021 yang berjudul "Kepemimpinan Kiai Dalam Pengelolaan Pondok Pesantren Modern (Studi Historis Kepemimpinan K.H. Imam Zarkasyi Di Pondok Modern Darussalam Gontor).

Merujuk pada basis teori/pendapat para pakar *leadership* seperti Gary Yukl, Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, Iim Wasliman, dan regulasi PP 19/2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP), Muhammad Al Mighwar menyimpulkan bahwa kepemimpinan pendidikan dalam konteks Indonesia berarti kemampuan mempengaruhi orang lain untuk melaksanakan tugas secara sukarela dan efektif melalui pendayagunaan keterpaduan faktor yang mempengaruhi, sifat, dan perilaku pemimpin dalam mencapai tujuan bersama sesuai SNP. Rinciannya: (1) faktor yang mempengaruhi pemimpin meliputi tiga hal yaitu faktor eksternal (makro global-meso nasional) dan faktor internal (mikro lokal-regional), respons rekonstruksi/proteksi dan kontekstualisasi/proyeksi, dan nilai teologis, fisik-fisiologis, logis, etis, estetis, dan teleologis; (2) sifat pemimpin meliputi pembentukan sifat dan jenis sifat; (3) perilaku pemimpin meliputi gaya, fungsi, dan tugas; dan (4) tujuan bersama sesuai SNP meliputi pencapaian organisasi (*organizational achievement/leg indicators*) yaitu pencapaian *output* dan *outcome*, dan pembinaan organisasi (*organizational maintenance/led indicators*) yaitu pembinaan *input* dan *process*.²⁰

Berbasis pandangan para ahli dan peneliti *management dan leadership* di atas dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan dalam kepemimpinan pendidikan adalah upaya optimal pemimpin pendidikan untuk mengambil putusan yang tetap dan tepat.

Untuk memperkaya temuan terminologi pengambilan keputusan dalam kepemimpinan pendidikan berbasis temuan para ahli dan peneliti tersebut di atas, diperlukan kajian baru untuk menemukan terminologi alternatif berpedeoman pada basis-basis lainnya yang lebih mendasar, yaitu basis agama, filsafat, psikologi, dan sosiologi. Hal ini mengingat agama adalah pondasi kaidah keimanan, filsafat adalah pondasi kaidah berpikir, psikologi adalah pondasi kaidah kejiwaan, dan sosiologi

²⁰ Muhammad Al Mighwar, *Kepemimpinan Kiai Dalam Pengelolaan Pondok Pesantren Modern (Studi Historis Kepemimpinan K.H. Imam Zarkasyi Di Pondok Modern Darussalam Gontor)* (Bandung: Universitas Islam Nusantara (UNINUS), 2021: 34 dan 37).

1 adalah pondasi kaidah sosial yang saling berkaitan satu sama lain dalam kegiatan pendidikan, sebagaimana uraian berikut.

Pengambilan Keputusan dalam Kepemimpinan Pendidikan Berbasis Agama

Secara etimologis, kata 'berbasis' dalam KBBI berasal dari kata dasar basis yang berarti "mempunyai basis; berdasarkan pada",²¹ dan 'agama' artinya "ajaran, sistem yang mengatur tata keimanan (kepercayaan) dan peribadatan kepada Tuhan Yang Mahakuasa serta tata kaidah yang berhubungan dengan pergaulan manusia dan manusia serta manusia dan lingkungannya".²²

Atas dasar etimologis tersebut, pengambilan keputusan dalam kepemimpinan pendidikan berbasis agama adalah upaya pemimpin pendidikan untuk mengambil putusan yang tetap dan tepat berdasarkan ajaran Tuhan, terutama yang tertulis dalam teks kitab suci, sesuai dengan agama yang dianut.

Dalam Islam, pengambilan keputusan identik dengan pengadilan atau penghakiman. Menurut KBBI, pengadilan artinya proses mengadili; keputusan hakim. Penghakiman artinya proses, cara, perbuatan menghakimi. Menghakimi artinya mengadili yang artinya memeriksa, menimbang, dan memutuskan (perkara, sengketa); menentukan mana yang benar (baik) dan mana yang salah (jahat). Sedangkan adil artinya sama berat; tidak berat sebelah; tidak memihak; berpihak kepada yang benar; berpegang pada kebenaran; sepatutnya; tidak sewenang-wenang.²³ Dengan demikian, makna pengambilan keputusan oleh pemimpin pendidikan identik dengan pengadilan/penghakiman.

Salah satu ayat al-Quran yang seringkali dijadikan rujukan pengambilan keputusan atau pengadilan/penghakiman, termasuk rujukan Mahkamah Konstitusi (MK) RI bahkan terpasang kaligrafinya di dinding ruang sidang lantai II Gedung MK,²⁴ adalah Q.S. An-Nisaa: 135, "*Wahai orang-orang yang beriman, jadilah kamu orang yang benar-benar penegak keadilan, menjadi saksi karena Allah biar pun terhadap dirimu sendiri atau ibu bapak dan kaum kerabatmu. Jika ia kaya atau pun miskin, maka Allah lebih tahu kemaslahatannya. Maka janganlah kamu mengikuti hawa nafsu karena ingin menyimpang dari kebenaran. Dan jika kamu memutar balikkan atau enggan menjadi saksi, maka sesungguhnya Allah adalah Maha Mengetahui segala apa yang kamu kerjakan*".

Q.S. An-Nisaa: 135 tersebut menegaskan bahwa pengambilan keputusan atau pengadilan/penghakiman harus benar-benar adil yang dilakukan dengan lima cara, yaitu tidak pilih kasih, tanpa kebencian, tidak mengikuti hawa nafsu, tidak memutar balikkan fakta, dan berani bersaksi.

Pengambilan keputusan dengan kelima cara ini, selain mengandung konsekwensi hukum bagi pribadi pencari keadilan juga bagi pribadi pengambil

²¹ <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/berbasis>

²² <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/agama>

²³ <https://kbbi.web.id/adil>

²⁴ <https://republika.co.id/berita/retizen/surat-pembaca/ptlmis282/ayat-alquran-di-dinding-mk-dan-ketukan-palu-sang-hakim>; M. Khusnul Khuluq, "Pesan Al-Quran Untuk Penegak Keadilan", Oktober 2020, <https://pa-kedirikab.go.id/artikel-link/243-pesan-al-quran-untuk-penegak-keadilan>

keputusan itu sendiri. Nabi Saw. menyatakan secara tegas tiga konsekwensi hukumnya, yaitu: (1) konsekwensi surga, bagi pengambil keputusan yang mengetahui mana yang benar dan memutuskan dengannya; (2) konsekwensi neraka, bagi pengambil keputusan yang mengetahui mana yang benar tetapi tidak memutuskan dengannya; dan (3) konsekwensi neraka, bagi pengambil keputusan yang tidak mengetahui mana yang benar dan memutuskan dengannya.

Pernyataan Nabi Saw. tersebut disebutkan dalam HR. Abu Daud, Tirmidzi dan Ibnu Majah, "*Ada tiga golongan hakim dua daripadanya akan masuk neraka dan yang satu masuk surga, ialah hakim yang mengetahui mana yang benar dan lalu ia memutuskan hukuman dengannya, maka ia akan masuk surga, hakim yang mengetahui mana yang benar, tetapi ia tidak menjatuhkan hukuman itu atas kebenaran itu, maka ia akan masuk neraka, dan hakim yang tidak mengetahui mana yang benar, lalu ia menjatuhkan hukuman atas dasar tidak tahunya itu, maka ia akan masuk neraka pula*".²⁵

Dalam pengambilan putusan pendidikan yang tetap dan tepat berbasis Q.S. An-Nisaa: 135 tersebut, para pemimpin pendidikan hendaknya menempuh enam cara, yaitu: (1) tidak pilih kasih, dimana pemimpin pendidikan mengambil putusan pendidikan benar-benar proporsional berpegang teguh pada kebenaran dalam arti tidak pandang bulu, tidak diskriminatif, tidak sewenang-wenang, tidak berat sebelah, tidak memihak. Meskipun terhadap kerabat, orang kaya atau orang miskin, jika salah harus diputuskan salah dan jika benar harus diputuskan benar. Misalnya, keputusan tentang kelulusan CPNS; (2) tanpa kebencian, dimana pemimpin pendidikan mengambil putusan pendidikan yang benar-benar objektif (apa adanya) tanpa tendensi kebencian atau kesukaan yang dipicu oleh *conflict of interest* atau *like and dislike*. Misalnya, keputusan tentang penilaian Akreditasi Sekolah atau Perguruan Tinggi; (3) tidak mengikuti hawa nafsu, dimana pemimpin pendidikan mengambil putusan pendidikan tidak dalam keadaan emosional seperti marah atau sedih, tetapi harus dalam keadaan jiwa yang tenang. Misalnya, keputusan tentang kelulusan Sertifikasi Guru dan Dosen; (4) tidak memutar balikkan fakta, dimana pemimpin pendidikan mengambil putusan pendidikan tidak merekayasa/manipulatif tetapi benar-benar realistis dan faktual yakni sesuai kondisi riil dan kenyataan di lapangan. Misalnya, keputusan tentang penerimaan dan kelulusan siswa di sekolah atau mahasiswa di perguruan tinggi; dan (5) berani bersaksi, dimana pemimpin pendidikan berani menjadi saksi atau bertanggungjawab atas dampak yang timbul dari keputusan pendidikan yang diambilnya. Pemimpin pendidikan tidak hanya berani bersaksi atas dampak yang baik, tetapi juga berani bersaksi atau menanggung resiko atas dampak buruknya dalam arti tidak "cuci tangan" atau lepas tanggungjawab/lempar tanggungjawab ke pihak lain atau bawahannya. Misalnya, berani bersaksi atau bertanggungjawab atas dampak nilai akreditasi lembaga pendidikan yang dipimpinnya di hadapan publik internal dan eksternal, apakah nilainya berperingkat Unggul (A), Baik Sekali (B), Baik (C), atau tidak terakreditasi sama sekali.

²⁵ *Ibid.*

1 Berdasarkan analisis religius tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan dalam kepemimpinan pendidikan berbasis agama adalah upaya optimal pemimpin pendidikan untuk mengambil putusan yang tetap dan tepat berdasarkan ajaran Tuhan yang mengharuskan keadilan, yang dilakukan dengan cara tidak pilih kasih, tanpa kebencian, tidak mengikuti hawa nafsu, tidak memutar balikkan fakta, dan berani bersaksi.

Pengambilan Keputusan dalam Kepemimpinan Pendidikan Berbasis Filsafat

Secara etimologis, kata 'filsafat' dalam KBBI artinya "pengetahuan dan penyelidikan dengan akal budi mengenai hakikat segala yang ada, sebab, asal, dan hukumnya; teori yang mendasari alam pikiran atau suatu kegiatan".²⁶

Berdasarkan etimologis di atas, pengambilan keputusan dalam kepemimpinan pendidikan berbasis filsafat adalah upaya pemimpin pendidikan untuk mengambil putusan yang tetap dan tepat berdasarkan pengetahuan dan penyelidikan dengan akal budi, termasuk produk pemikiran para ahli filsafat yang dipahami.

*Filsafat Pendidikan Eksistensialisme*²⁷ adalah salah satu aliran filsafat yang cocok dijadikan dasar pengambilan keputusan dalam kepemimpinan pendidikan. Aliran ini dipelopori oleh tokohnya, Jean Paul Sartre, yang terkenal dengan gagasan pokoknya "human is condemned to be free" (manusia dikutuk untuk bebas), maka dengan kebebasannya itulah kemudian manusia bertindak. Bagi eksistensialis, ketika kebebasan adalah satu-satunya universalitas manusia, maka kebebasan setiap individu dibatasi oleh kebebasan individu lainnya. Membuat sebuah pilihan atas dasar keinginan sendiri, dan sadar akan tanggung jawabnya di masa depan adalah inti dari eksistensialisme. Misalnya, manusia bebas memutuskan untuk terjun ke berbagai profesi, baik guru, dosen, dokter, desainer, insinyur, wirausaha, maupun profesi lainnya, tetapi yang dipersoalkan oleh eksistensialisme adalah apakah profesi yang diambilnya itu atas keinginan orang tua atau keinginan sendiri. Ringkasnya, *Eksistensialisme* sangat menghargai eksistensi/keberadaan manusia, dan keberadaan itu dihadirkan lewat kebebasan yang bertanggungjawab.

Dalam perspektif *Filsafat Pendidikan Eksistensialisme* tersebut, untuk mengambil putusan yang tetap dan tepat para pemimpin pendidikan hendaknya menghargai eksistensi/keberadaan stakeholder pendidikan sebagai manusia yang memiliki kebebasan berpikir dan bertindak yang bertanggungjawab, yang dapat dilakukan dengan cara demokratis (nondirektif/tidak mendikte, akomodatif, dan partisipatif). Cara pengambilan keputusan seperti ini akan mendatangkan banyak manfaat, antara lain mengembangkan pengetahuan diri (*self knowledge*) dan tanggung jawab diri (*self responsibility*), produk keputusan pendidikan akan dipatuhi bersama dan dampaknya pun akan ditanggung bersama (tidak hanya oleh pemimpin pendidikan).

Berdasarkan analisis filosofis tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan dalam kepemimpinan pendidikan berbasis filsafat adalah upaya optimal pemimpin pendidikan untuk mengambil putusan yang tetap dan tepat berdasarkan pengetahuan dan penyelidikan dengan akal budi yang menghargai

²⁶ <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/filsafat>

²⁷ Abdul Muiz Thbrani, *Filsafat Dalam Pendidikan* (Jember: IAIN Jember Press, 2015: 95-98).

1 eksistensi manusia bebas bertanggungjawab, yang dilakukan dengan cara demokratis (nondirektif, akomodatif, dan partisipatif).

Pengambilan Keputusan dalam Kepemimpinan Pendidikan Berbasis Psikologi

Secara etimologis, kata 'psikologi' dalam KBBI artinya "ilmu yang berkaitan dengan proses mental, baik normal maupun abnormal dan pengaruhnya pada perilaku; ilmu pengetahuan tentang gejala dan kegiatan jiwa."²⁸

Dari etimologis di atas, pengambilan keputusan dalam kepemimpinan pendidikan berbasis psikologi adalah upaya pemimpin pendidikan untuk mengambil putusan yang tetap dan tepat berdasarkan ilmu jiwa, termasuk produk pemikiran para ahli psikologi yang dipedomani.

*Psikologi Hormic*²⁹ termasuk aliran psikologi yang cocok dijadikan dasar pengambilan keputusan dalam kepemimpinan pendidikan. Tokoh *Psikologi Hormic* adalah William Mc. Dougall (1871 - 1944), seorang sarjana Skotlandia, pengajar dan perangsang tumbuhnya *Psikologi Behaviorisme* di Amerika Serikat yang kemudian berbeda pandangan. Gagasan intinya adalah bahwa semua tingkah laku dipicu oleh dorongan dasar (*horme-urge/hormic*) berupa naluri (*instinct*) yang bertujuan (*purposive*) dan kepribadian. Jadi, tingkah laku tidak dapat terlepas dari tujuan dan kepribadian, dan tingkah laku yang tanpa tujuan dan kepribadian tidak lebih daripada refleks (spontan) saja.

Dalam bukunya *Introduction to Social Psychology* (1908), William Mc Dougall³⁰ menyebutkan tiga jenis naluri yang menjadi dorongan dasar tingkah laku, yaitu: (1) *persepsi*, yakni kecenderungan untuk mengamati benda-benda padat, cair dll., dengan segala sifat dan jenisnya; (2) *emosional*, yakni kecenderungan untuk mengalami suatu keadaan emosional yang bersifat khas saat mengamati suatu obyek. Contohnya, emosi takut didasari oleh naluri melarikan diri, emosi heran didasari oleh naluri ingin tahu, dan emosi mesra atau kasih sayang didasari oleh naluri orang tua; dan (3) *motoris*, yakni kecenderungan untuk bereaksi secara tertentu terhadap obyek-obyek tertentu.

Sedangkan kepribadian yang menjadi dorongan dasar tingkah laku, menurut William Mc Dougall,³¹ terdiri dari tiga jenis, yaitu: (1) *disposition* (disposisi), yakni sejumlah naluri yang merupakan pembawaan sejak lahir; (2) *temperament* (temperamen), yakni penjumlahan dari pengaruh-pengaruh terhadap kehidupan psikis oleh adanya perubahan metabolis kimiawi pada tubuh. Hal ini erat sekali hubungannya dengan perubahan cuaca di dalam tubuh (*internal weather*) sebagai aktivitas hormon-hormon tertentu. Dalam hal ini istilah *hormic* juga berasal dari kata hormon. Contohnya, orang yang mudah marah disebabkan oleh komposisi susunan sarafnya yang dipengaruhi oleh hormon-hormon tertentu yang tidak seimbang. Susunan saraf mempunyai fungsi tertentu dalam tubuh, sehingga jika kita bisa mempelajari susunan saraf, maka kita bisa mempelajari tingkah laku orang yang

²⁸ <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/psikologi>

²⁹ Bimo Walgito. Pengantar psikologi umum. (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2010: 84-85).

³⁰ *Ibid.*

³¹ *Ibid.*

bersangkutan; dan (3) *charcter* (karakter), yakni penjumlahan dari hal-hal yang diperoleh dari lingkungan sebagai hasil perkembangan *disposition* dan *temperament*.

Dalam perspektif *Psikologi Hormic* tersebut, untuk mengambil putusan yang tetap dan tepat para pemimpin pendidikan dapat menggunakan dua pendekatan, yaitu: (1) naluri, yang meliputi; a. metode persepsi, dimana pemimpin pendidikan mengamati secara cermat objek-objek di sekelilingnya dengan segala sifat dan jenisnya sebelum mengambil putusan pendidikan; b. metode emosional, dimana pemimpin pendidikan ikut mengalami dan merasakan saat mengamati objek-objek tersebut sebelum mengambil putusan pendidikan; dan c. metode motoris, dimana pemimpin pendidikan memberi reaksi atau tindakan tertentu terhadap objek-objek tersebut sebelum mengambil putusan pendidikan; dan (2) kepribadian, yang meliputi; a. metode disposisi, dimana pemimpin pendidikan melakukan disposisi atau menindaklanjuti naluri bawaannya sejak lahir untuk mengambil putusan pendidikan; b. metode temperamen, dimana pemimpin pendidikan terlebih dahulu memperhatikan/mengatur temperatur tubuhnya (situasi jiwa/batin) sebelum mengambil putusan pendidikan; dan c. metode karakter, dimana pemimpin pendidikan menggunakan karakternya yang terbentuk dari naluri bawaan sejak lahir dan temperatur tubuh dan batinnya untuk mengambil putusan pendidikan.

Dari pembahasan psikologis tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan dalam kepemimpinan pendidikan berbasis psikologi adalah upaya optimal pemimpin pendidikan untuk mengambil putusan yang tetap dan tepat berdasarkan ilmu jiwa yang menekankan dorongan dasar (*hormic*) perilaku manusia, yang dilakukan melalui pendekatan naluri (metode *persepsi*, *emosional*, dan *motoris*) dan kepribadian (metode disposisi, temperamen, dan karakter).

Pengambilan Keputusan dalam Kepemimpinan Pendidikan Berbasis Sosiologi

Secara etimologis, kata 'sosiologi' dalam KBBI artinya "pengetahuan atau ilmu tentang sifat, perilaku, dan perkembangan masyarakat; ilmu tentang struktur sosial, proses sosial, dan perubahannya."³² Dari pengertian etimologis tersebut, pengambilan keputusan dalam kepemimpinan pendidikan berbasis sosiologi adalah upaya pemimpin pendidikan untuk mengambil putusan yang tetap dan tepat berdasarkan ilmu sosial, termasuk produk pemikiran para ahli sosiologi yang dijadikan rujukan.

Banyak varian aliran sosiologi yang dapat dijadikan dasar pengambilan keputusan dalam kepemimpinan pendidikan, antara lain yang relatif baru tetapi sudah tersebar luas dan relevan adalah *Sosiologi Jejaring Aktor*³³. *Sosiologi Jejaring Aktor* dipelopori oleh seorang tokoh bernama Manuel Castells, dengan gagasan intinya adalah bahwa individu adalah komponen jejaring yang saling terkoneksi. *Sosiologi Jejaring Aktor* melihat peran jejaring atau *network* dalam memengaruhi tindakan sosial. Individu hanyalah bagian dari jejaring sosial yang lebih luas. Jejaring aktor yang dimaksud aliran ini tidak hanya berupa agensi individu, melainkan juga struktur jaringan yang sering kali bukan manusia, seperti internet dan kecerdasan artifisial yang melibatkan peran mesin yang signifikan. Dalam pandangan *Sosiologi*

³² <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/sosiologi>

³³ <https://fis.unj.ac.id/labs/sosiologi/teori-utama-sosiologi/>

1
Jejaring Aktor, agensi individu menjadi komponen kecil yang terkoneksi satu sama lain. Manusia masuk pada dunia *postsocial* atau *posthuman* karena jejaring berperan lebih signifikan dalam menentukan tindakan sosial. Perkembangan *Sosiologi Jejaring Aktor* ini menciptakan beberapa konsepsi baru di era kontemporer, seperti masyarakat jejaring (*sociaty network*), jejaring sosial (*social network*) dan sebagainya.

Dengan demikian, jejaring merupakan interelasi aktor. Jadi, aktor dan relasinya adalah dua komponen utama jejaring. Aktor yang dimaksud tidak terbatas pada manusia, tetapi bisa berupa lokasi, ideologi, preferensi, perilaku, emosi dan aspek nonhuman lainnya. Sedangkan relasi juga terdiri dari beragam bentuk, tidak terbatas pada kenalan, kerjasama atau konflik, tetapi juga bisa berupa hubungan kerja, hubungan darah, hubungan bilateral dan sebagainya. Bahkan dalam konteks riset sosial digital, relasi bisa berupa *mentions*, *tweets*, komentar dan seterusnya seperti yang ditampilkan pada platform digital.³⁴

Dalam *Sosiologi Jejaring Aktor* biasa digunakan metode *Social Network Analysis* (SNA) atau Analisis Jejaring Sosial³⁵SNA seperti bisnis properti; semakin dekat ke pusat kota, semakin mahal harganya, yang artinya semakin penting. Sebaliknya, properti yang berada di pinggiran, semakin murah harganya, yang artinya semakin kurang penting. Untuk menentukan siapa aktor yang berpengaruh, SNA menggunakan dua cara, yaitu: (1) mengidentifikasi dari visual jejaringnya; (2) melakukan komputasi yang disebut *Betweenness Centrality* atau sentralitas perantara. SNA bisa mengungkap siapa aktor yang paling berpengaruh, populer, interaktif dan sebagainya. Riset SNA untuk ilmu sosial mampu mengungkap peran aktor dalam jejaring.

Dalam perspektif *Sosiologi Jejaring Aktor* tersebut, untuk mengambil putusan yang tetap dan tepat para pemimpin pendidikan dapat menggunakan metode SNA dengan menempuh dua cara, yaitu: (1) identifikasi visual jejaring, dimana pemimpin pendidikan melakukan pengenalan melalui media yang dapat dilihat saja (tidak mengandung unsur suara) untuk mencari, menemukan, mengumpulkan, meneliti, mendaftarkan, mencatat data dan informasi dari berbagai sumber jaringannya (seperti kenalan, relasi kerja, relasi keluarga, relasi bilateral, media sosial digital berupa *mentions*, *tweets*, komentar dan seterusnya) sehingga dapat mengetahui berbagai masalah atau kebutuhan yang diinginkan masyarakat yang dapat dimanfaatkan untuk mendukung dan mempermudah dalam mengambil putusan pendidikan yang tetap dan tepat; dan (2) sentralisasi perantara, dimana pemimpin pendidikan mengukur dan mengetahui kesentralan aktor perantara masyarakat dalam suatu jaringan sosial, baik kesentralan pengaruh, popularitas, interaksi, status sosial dan sebagainya yang dapat diberdayakan dalam rangka mendukung dan mempermudah pengambilan putusan pendidikan yang tetap dan tepat.

Dari pembahasan sosiologis tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan dalam kepemimpinan pendidikan berbasis sosiologi adalah upaya optimal pemimpin pendidikan untuk mengambil putusan yang tetap dan tepat

³⁴ <https://sosiologis.com/analisis-jejaring-sosial>

³⁵ *Ibid.*

berdasarkan ilmu sosial yang memperhatikan jejaring aktor sosial, yang dilakukan dengan cara identifikasi visual jejaring dan sentralisasi perantara.

PENUTUP

Berdasarkan deskripsi dan pembahasan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan dalam kepemimpinan pendidikan adalah upaya optimal pemimpin pendidikan untuk mengambil putusan yang tetap dan tepat yang dengan: (1) berbasis agama bermakna berdasarkan ajaran Tuhan yang mengharuskan keadilan, dengan cara tidak pilih kasih, tanpa kebencian, tidak mengikuti hawa nafsu, tidak memutar balikkan fakta, dan berani bersaksi; (2) berbasis filsafat bermakna berdasarkan pengetahuan dan penyelidikan dengan akal budi yang menghargai eksistensi manusia bebas bertanggungjawab, dengan cara demokratis (nondirektif, akomodatif, dan partisipatif); (3) berbasis psikologi bermakna berdasarkan ilmu jiwa yang menekankan dorongan dasar (*hormic*) perilaku manusia, melalui pendekatan naluri (metode *persepsi*, *emosional*, dan *motoris*) dan kepribadian (metode disposisi, temperamen, dan karakter); dan (4) berbasis sosiologi berarti berdasarkan ilmu sosial yang memperhatikan jejaring aktor sosial, dengan cara identifikasi visual jejaring dan sentralisasi perantara.

Atas dasar kesimpulan di atas, kepada para pemangku kepentingan pendidikan, terutama pimpinan penyelenggara dan pengelola lembaga pendidikan, pemerintah, peneliti, dan ahli pendidikan yang memiliki kewenangan dalam pengambilan keputusan disarankan melakukan pertimbangan yang betul-betul matang dengan berpedoman pada ajaran agama, filsafat, psikologi, dan sosiologi, selain peraturan perundang-undangan yang berlaku, sehingga produk keputusan yang menyangkut hajat hidup orang banyak efektif (tepat sasaran) dan efisien (hemat dan cepat).

DAFTAR PUSTAKA

- Al Mighwar, Muhammad, "Penyusunan Dan Penyesuaian Statuta Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta (PTKIS)": 36 https://al-afkar.com/index.php/Afkar_Journal/article/view/157
- Al Mighwar, Muhammad, *Kepemimpinan Kiai Dalam Pengelolaan Pondok Pesantren Modern (Studi Historis Kepemimpinan K.H. Imam Zarkasyi Di Pondok Modern Darussalam Gontor)* (Bandung: Universitas Islam Nusantara (UNINUS), 2021: 34 dan 37).
- Handoko, H., *Manajemen edisi 2* (Yogyakarta: BPFE, 2001: 129, 144-145).
- Harrison, E.F., *The Managerial Decision-Making Process* (Boston: Houghton Mifflin Company, 1992:24-25).
- Hasan, I. Hill, *Pokok-pokok Materi Teori Pengambilan Keputusan* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2002).
- <http://sejarah.undiksha.ac.id/profil-pendidikan-sejarah/tata-pamong/>
<https://fis.unj.ac.id/labs/sosiologi/teori-utama-sosiologi/>
<https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/>
<https://kbbi.web.id/adil>
<https://republika.co.id/berita/retizen/surat-pembaca/ptlmis282/ayat-alquran-di-dinding-mk-dan-ketukan-palu-sang-hakim;>

Hadi Laksono, et.

Pengambilan Keputusan Dalam Kepemimpinan Pendidikan...

- <https://sosiologis.com/analisis-jejaring-sosial>
- Khuluq, M. Khusnul, "Pesan Al-Quran Untuk Penegak Keadilan", *Oktober 2020*, <https://pa-kedirikab.go.id/artikel-link/243-pesan-al-quran-untuk-penegak-keadilan>
- Moleong, Lexy J. , *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Jakarta: Remaja Rosda Karya, 2002: 198).
- Muhdi, "Teknik Pengambilan Keputusan Dalam Menentukan Model Manajemen Pendidikan Menengah", *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, Vol. 4, No. 2, Juli-Desember 2017.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah; Menteri Pendidikan Nasional. (2007). Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala sekolah/Madrasah. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional
- Salusu, J., *Pengambilan Keputusan Strategik, Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit* (Jakarta: PT.GramediaWidiasarana Indonesia, 1996: 47 & 63).
- Siagian, S.P., *Teori dan Praktek Pengambilan Keputusan* (Jakarta: CV Haji Masagung, 1993: 25-26).
- Soetopo, H., *Kepemimpinan Pendidikan* (Malang: Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang, 2010:45).
- Stoner, J.A.F. dan Winkel, C., *Perencanaan dan Pengambilan Keputusan dalam Manajemen*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2003).
- Terry, George, *Dasar-dasar Manajemen* (Jakarta: Bumi Aksara, Leslie 2005).
- Thbrani, Abdul Muiz, *Filsafat Dalam Pendidikan* (Jember: IAIN Jember Press, 2015: 95-98).
- Undang-Undang Nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah
- Undang-Undang Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah
- Walgito. Bimo, *Pengantar psikologi umum*. (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2010: 84-85).

ORIGINALITY REPORT

99%

SIMILARITY INDEX

99%

INTERNET SOURCES

16%

PUBLICATIONS

18%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1

media.neliti.com

Internet Source

91%

2

al-afkar.com

Internet Source

7%

3

www.slideshare.net

Internet Source

1%

4

makalahpendidikanislamwajibdibaca.blogspot.com

Internet Source

<1%

Exclude quotes Off

Exclude matches Off

Exclude bibliography Off

4

PAGE 1

PAGE 2

PAGE 3

PAGE 4

PAGE 5

PAGE 6

PAGE 7

PAGE 8

PAGE 9

PAGE 10

PAGE 11

PAGE 12

PAGE 13

PAGE 14

PAGE 15
