BAB V

PEMBAHASAN

Berbagai temuan penelitian sebagaimana diuraikan pada bab IV dapat memberikan makna apabila dibahas secara komprehenship dan integral. Pembahasan temuan-temuan penelitian berkaitan dengan teori-teori subtantif yang dinyatakan dalam bentuk tema oleh peneliti. Oleh karena itu pada bagian ini akan dibahas temuan penelitian tersebut dengan mengkaitkan beberapa teori dan analisa peneliti. Dalam pembahasan ini dapat diuraikan sebagai berikut:

A. Proses dan Sistem Pengambilan Keputusan di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan.

Proses pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan berkaitan erat dengan sistem yang ada di pesantren. Sistem manajemen yang ada di pondok Pesantren Sidogiri sudah tidak lagi menggunakan manajemen tradisional, akan tetapi menggunakan sistem manajemen moderen yang telah terstruktur secara sistematis sebagaimana manajemen moderen pada umumnya.

Pengambilan keputusan yang dilaksanakan tidaklah muncul secara tiba-tiba, akan tetapi melalui suatu proses yang dinamis. Proses yang membuat seorang pemimpin untuk bertindak dan membuat suatu keputusan demi efektifitas suatu organisasi yang dipimpinnya. Proses pengambilan keputusan yang dilaksanakan di Pondok Pesantren Sidogiri melalui satu alur pemikiran yang sistematis sebagai berikut: 1. Identifikasi masalah; 2. Analisis masalah; 3. Membuat alternatif

pemecahan masalah; 4. Membandingkan dan memilih alternatif yang terbaik; 5. Menetapkan keputusan; 6. Melaksanakan hasil keputusan dan memberikan kontrol; 7. Evaluasi dan *follow-up*.

Temuan penelitian tersebut menunjukkan adanya satu alur pemikiran yang sistematis dalam pengambilan keputusan. Azas rasionalitas senantiasa dikedepankan dalam proses pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Sidogiri, utamanya terhadap keputusan yang sifatnya umum dan kolektif. Pertama kali yang dilakukan oleh *decsition maker* adalah mengidentifikasi masalah untuk mengetahui hakekat masalah yang sebenarnya, setelah itu diadakan analisis masalah tentang latar belakang penyebabnya serta mengumpulkan data-data tentang masalah yang timbul, kemudian dikembangkan pada pembuatan alternatif pemecahan masalah di dasarkan data-data yang ada dengan melibatkan pihak-pihak yang terkait untuk ikut serta dalam membandingkan, memberikan saran dan masukan dalam memilih alternatif yang terbaik untuk menyelesaikan masalah yang ada. Pada proses ini keputusan diambil dengan memperhatikan masukan dan pertimbangan yang dinilai baik dan efektif untuk mengambil keputusan. Tatkalah keputusan ini sudah ditetapkan dan dilaksanakan tetap diadakan kontrol dan evaluasi terhadap efektivitasnya untuk mendapatkan *feed back* dalam pelaksanaan *follow up* selanjutnya.

Temuan penelitian tersebut didukung oleh Campbell (1977) yang menjelaskan bahwa proses pengambilan keputusan dapat dilaksanakan dengan alur kegiatan sebagai berikut: 1. Mengorganisir, menentukan, dan membatasi masalah; 2. Menganalisa dan mengevaluasi masalah; 3. Mengumpulkan data;

4. Menetapkan kriteria dan standart; 5. Mengemukakan dan menyeleksi pemecahan; 6. Menuangkan pemecahan ke dalam program, pengawasan aktivitas dan program, evaluasi hasil dan proses; 7. *Feed back*. Selain itu Hoy dan Miskell (1987) juga menjelaskan bahwa proses pengambilan keputusan dapat dilaksanakan dengan langkah-langkah sebagai berikut: 1. Mengorganisir dan menentukan masalah; 2. Menganalisis kesulitan dalam situasi yang ada; 3. Menetapkan kriteria; 4. Mengembangkan rencana dan strategi tindakan; 5. Memulai pelaksanaan rencana tindakan mulai dari *progaming, communicating, monitoring, dan appraising*. Selain itu Robbins (1982) juga menjelaskan bahwa pengambilan keputusan itu juga dapat dilaksanakan melalui proses sebagai berikut: 1. Mengetahui kebutuhan yang diperlukan untuk mengambil keputusan; 2. Menetapkan kriteria; 3. Mengalokasikan kriteria; 4. Mengembangkan alternatif pemecahan; 5. Mengevaluasi alternatif pemecahan; 6. Menyelesaikan alternatif terbaik.

Berdasarkan temuan penelitian tentang proses pengambilan keputusan yang dilaksanakan di Pondok Pesantren Sidogiri jika dikaitkan dengan teori dan temuan para ahli manajemen tersebut, maka proses pengambilan keputusan ini sudah menggunakan pendekatan manajemen moderen yang menggunakan langkah-langkah secara sistematis dan logis dengan tata urutan mulai dari identifikasi masalah sebagai upaya untuk mengetahui masalah yang sebenarnya sampai pada pengambilan keputusan dan evaluasi sebagaimana dijelaskan pada point pertama di atas. Temuan penelitian ini juga didukung oleh Siagian (1988) yang menjelaskan bahwa proses pengambilan keputusan dapat dilaksanakan melalui langkah-langkah sebagai berikut:

1. Definisi masalah; 2. Pengumpulan data dan analisa data; 3. Pengembangan alternatif; 4. Pemilihan alternatif terbaik; 5. Pengambilan keputusan; 6. Implementasi keputusan dan memonitor hasilnya; dan 7. Evaluasi hasil-hasil keputusan.

B. Nilai-nilai Dasar Pengambilan Keputusan di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan

Nilai-nilai dasar pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Sidogiri terdapat dua macam; 1. syareat Islam dan kemaslahatan; 2. visi dan misi.

1. Syareat Islam dan kemaslahatan

Alqur'an

Sedang dalam Islam dalam mengambil keputusan untuk menyelesaikan masalah sebaiknya didasarkan pada hasil musyawarah seperpti dalam Al-Quran QS.3 : "...Dan bermusyawarah dengan mereka tentang amar ..."

(Al-Imron, ayat159) dan QS.42 (Asy Syura. ayat 38) yang artinya " sedang dalam menjalankan amar (permasalahan) hendaklah dengan bermusyawarah sesama mereka"

Al-Hadith

Dalam riwayat lain yang diriwayatkan oleh Mu'ad bin Jabal, bahwa" tatkala Rosulullah Muhammad mengutus sahabat Mu'ad bin Jabal sebagai Qodli ke negri Yaman,beliau bertanya:" jika engkau Yaman menghadapi masalah bagaimana kamu menghukumi (memutuskan hukum) ? Mu'ad menjawab:" Saya akan memutuskan Hukum (Menghukumi) dengan apa yang ada di kitab Allah". Rasulullah bertanya lagi:' jika tidak didapat dikitab Allah'? Mu'ad menjawab:' maka aku putuskan dengan sunnah Rasulullah SAW'. Rasulullah bertanya lagi ' jika tidak terdapat pada sunnahku (Rsulullah) ? Mu'ad akhirnya menjawab' Saya akan berijtihat dengan pikiran saya, dan saya tidak akan putus asa' Muad berkata ; lalu Rasulullah menepuk dadaku seraya bertahmid: ' segala puji bagi Allah yang telah memeberi taufiq kepada utusan RasulNya yang diridloi oleh Allah..
(Dawud,tt, 330)

Historis dari Sahabat dan Tabiin

Begitu pula Kholifah Abu Bakar RA. Ketita mengahadapi suatu masalah, beliau mencari pemecahanya dalam al-Qur'an. Jika terdapat didalamnya maka diputuskan dengannya. Apabila tidak didapat di dalamnya, dia cari di sunnah Rasul. Jika pemecahan ditemukan di dalamnya, maka diputuskan sesuai dengannya. Kemudian apabila susah menemukan di sunnah Rasul, maka dia kumpulkan para tokoh ulama' untuk diajak musyawarah dan jika terjadi kesepakatan pendapat tentang permasalahan itu, maka diputuskan sesuai dengannya, dan konon Kholifah Umar Bin Khathab berbuat demikian.(Zahro, 1994). Dalam cerita lain Shahabat umar bin Khotob, RA. Mengatakan dalam suratnya yang dikirimkan kepada Abu Musa Al-Asy'ari ; " Pahamilah menurut apa yang ada dalam gejolak hatimu (pakailah rasio) tentang apa yang tidak terdapat dalam al-Kitab dan as-Sunnah. Kenalilah hal-hal yang serupa dan yang sama, dan ketika dihubungkan dan bandingkanlah satu sama lain.

Para Imam Fiqih

Sedangkan contoh lain dalam mengambil keputusan hukum Abu Hanifah dalam kitab Adab al-Ikhtilaffi al-Islam al-Ulwani (1987:91) mengatakan:" Aku (Abu Hanifah) merujuk kepada Al-Qur'an apabila aku mendapatkannya; apabila tidak ada dalam Al-Qur'an, aku mrujuk kepeda sunah Rasulullah SAW dan atsar yang shohih yang diriwayatkan oleh orang tsiqoh. Apabila tidak mendapatkan dalam Al-Qur'an dan Sunnah Rasul, Aku merujuk pada qaul sahabat, (apabila sahabat

ikhtilaf), aku mengambil pendapat sahabat mana yang kukehendaki/terpilih, aku tidak akan pindah dari pendapat satu ke pendapat sahabat yang lain. Apabila didapatkan pendapat Ibrahim, al-Sya'bi dan Ibnu al-Musayyab, serta yang lainya, aku berijtihat sebgaimana mestinya mereka berijtihat"

Perihal tersebut diatas selaras dengan tradisi yang sudah lama diterapkan dari pondok pesantren untuk menjaring informasi manajemen dengan jalan *bek rembek. Bek rembek* merupakan istilah bahasa madura yang berarti musyawarah (Ghozali, 2001). Kegiatan musyawarah pada dasarnya merupakan ciri dari kehidupan pondok pesatren. Musyawarah atau bek rembek sering juga disebut kegiatan kumpulan karena kegiatan ini dilaksanakan dengan mengumpulkan para pengurus, pengasuh, dan pengelola pondok pesantren untuk mendapatkan informasi sebelum pengambilan keputusan

Dari uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa dalam Islam cara pengambilan keputusan menggunakan metode musyawarah yang mengacu kepada al-qur'an dan al-hadith dan telah sesuai dengan yang dikembangkan dibeberapa pesatren salaf sampai khalaf.

Dikaitkan dengan sidogiri, ternyata telah menggunakan apa yang telah menggunakan nilai-nilai dasar yang telah diajarkan oleh Islam, dan hasil pelaksanaan keputusan yang mengacu pada syareat Islam adalah kemaslahatan umat khususnya santri Sidogiri

2. Visi dan misi

Dengan motto dari santri, oleh santri untuk santri, dengan visi izzut taqwa dan mengemban misi amanah ahl al-sunnah wal-jamaah.

Kalau diuraikan satu persatu dari visi dan misi di atas, maka visi izzut taqwa, dapat diartikan bahwa pondok pesantren sidogiri dalam semua kebijakanya selalu berusaha menjunjung nilai-nilai ketaqwaan, yakni selalu menjaga apa yang diperintahkan Allah selalu menjauhi apa yang dialrangnya, termasuk dalam megnambil keputusan selalu dikaitkan dengan ketaqwaan tersebut di atas. Artinya, apapun keputusan yang diambil selalu megacu apakah hasilnya akan mendekatkan diri kepada allah atau mengarah pada pelanggaran syare'at Islam. Kalau keputusan yang akan diambil melanggar apa yang dilarang oleh Allah yang berarti mudharat, maka akan mendapatkan veto dari majlis Aly, sekalipun keputusan tersebut bernilai strategis.

Terakhir misi amanah ahl al-sunnah wal-jamaah. di atas, misi amanah ahl al-sunnah waljamaah artinya adalah ma'ana alaihi waashabi (menajga sunnah rosul dan menganut yang diajarkan shahabat). Terkait dengan pengambilan keputusan, arti dari amanah ahl al sunnah adalah apa yang diputuskan oleh Pondok Persantren Sidogiri tidak akan menyimpang dari garis ahl al sunnah. Sidogiri akan selalu menjaga (amanah) terhdap nilai-nilai ahl sunnah dalam mengambil keputusannnya.

Disamping temuan penelitian diatas juga didukung dengan tiga hal yaitu; 1. Fakta; 2. Data; 3. Informasi. Fakta merupakan kenyataan yang harus dihadapi oleh pondok pesantren terhadap timbulnya suatu masalah yang perlu penyelesaian

secara seksama agar apa yang dikehendaki dapat dicapai dengan baik. Sementara data yang dimaksudkan adalah sumber-sumber yang dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan baik empiris maupun aktual. Sedangkan informasi disini mengacu pada pendapat, isu, berita/kabar, maupun opini yang terjadi di pondok pesantren yang didasarkan atas fakta dan data yang dapat dipertanggungjawabkan kredibilitasnya

. Dalam hal ini keputusan-keputusan yang diambil didasarkan pada kontek masalah yang dihadapi yaitu; azas kemaslahatan dan syari'at Islam, pengalaman masa lampau, orientasi ke depan, serta visi dan misi Pondok Pesantren. Dasar ini yang senantiasa menjadi pegangan dalam mengambil keputusan untuk menyelesaikan masalah yang ada di Pesantren.

Dari temuan penelitian tersebut menunjukkan bahwa keputusan tidaklah diambil tanpa mempunyai satu dasar yang dijadikan pegangan untuk menyelesaikannya. Penyelesaian terhadap suatu permasalahan membutuhkan kehati-hatian, pengetahuan, kearifan, dan kecekatan dalam mengambil suatu tindakan untuk menyelesaikannya. Dalam hal ini Siagian (1992) secara luas pula mengemukakan bahwa pengambilan keputusan menunjukkan lima hal penting, yaitu: 1. Dalam hal pengambilan keputusan tidak ada yang terjadi secara kebetula; 2. Pengambilan keputusan tidak dapat dilakukan secara "*sembrono*"; 3. Sebelum sesuatu masalah dapat dipecahkan dengan baik, hakekat dari masalah itu harus diketahui dengan jelas; 4. Bahwa pemecahan masalah tidak dapat dilakukan melalui "Ilham" atau dengan mengarang, tetapi harus didasarkan pada fakta-fakta yang terkumpul dengan

sistematis, diperoleh dengan baik dan tersimpan secara teratur sehingga fakta/data itu sungguh-sungguh dapat dipercaya dan bersifat *up todate;* dan 5. Bahwa keputusan yang baik adalah keputusan yang telah dipilih dari berbagai alternatif yang ada setelah alternatif-alternatif itu dianalisis dengan matang.

Dasar pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Sidogiri terdapat beberapa macam sesuai dengan konteks masalah yang dihadapinya. Akan tetapi hakekat dalam pengambilan keputusan merupakan wujud nyata yang ditempuh oleh pengasuh dalam upaya memajukan Pesantren yang dipimpinnya. Dalam hal ini keputusan-keputusan yang diambil didasarkan pada masalah yang dihadapi, azas kemaslahatan dan syari'at Islam, pengalaman masa lampau, orientasi ke depan, serta visi dan misi Pondok Pesantren. Dasar ini yang senantiasa menjadi pegangan dalam mengambil keputusan untuk menyelesaikan masalah yang ada di Pesantren.

Dari temuan penelitian tersebut menunjukkan bahwa keputusan tidaklah diambil tanpa mempunyai satu dasar yang dijadikan pegangan untuk menyelesaikannya. Penyelesaian terhadap suatu permasalahan membutuhkan kehati-hatian, pengetahuan, kearifan, dan kecekatan dalam mengambil suatu tindakan untuk menyelesaikannya. Dalam hal ini Siagian (1992) secara luas pula mengemukakan bahwa pengambilan keputusan menunjukkan lima hal penting, yaitu: 1. Dalam hal pengambilan keputusan tidak ada yang terjadi secara kebetulan; 2. Pengambilan keputusan tidak dapat dilakukan secara "*sembrono*"; 3. Sebelum sesuatu masalah dapat dipecahkan dengan baik, hakekat dari masalah itu harus diketahui dengan jelas; 4. Bahwa pemecahan masalah tidak dapat dilakukan melalui "Ilham" atau

dengan mengarang, tetapi harus didasarkan pada fakta-fakta yang terkumpul dengan sistematis, diperoleh dengan baik dan tersimpan secara teratur sehingga fakta/data itu sungguh-sungguh dapat dipercaya dan bersifat *up todate;* dan 5. Bahwa keputusan yang baik adalah keputusan yang telah dipilih dari berbagai alternatif yang ada setelah alternatif-alternatif itu dianalisis dengan matang.

Upaya untuk mengambil suatu keputusan yang efektif merupakan salah satu langkah bagi keberhasilan suatu organisasi. Pengambilan keputusan dalam suatu organisasi senantiasa dihadapkan dengan berbagai masalah yang merupakan dasar dan acuan dalam mengambil satu keputusan. Dalam hal ini menurut Sujak (1990) keputusan manajerial diklasifikasikan ke dalam tiga tingkatan, yaitu 1. Keputusan rutin; 2. Keputusan adaptif; 3. Keputusan inovatif. Keputusan rutin merupakan keputusan yang ditetapkan dalam rangka pemecahan masalah-masalah yang mudah diketahui dan dapat dengan jelas dibatasi ruang lingkupnya. Keputusan rutin dalam pemecahannya biasanya telah tersedia peraturan yang mapan serta telah ada prosedur operasi standar yang menjelaskan tahap-tahap atau tindakan-tindakan yang harus diambil untuk mencegah atau mengatasi masalah yang ada. Jadi pengambilan keputusan tinggal mengikuti apa yang ditentukan dalam peraturan dan prosedur yang ada. Tipe keputusan ini bila dikaitkan dengan temuan penelitian berkaitan erat dengan dasar pengambilan keputusan yang bersifat pengalaman, sebab dalam hal ini seorang *dictition maker* akan senantiasa membuat keputusan didasarkan pada pengalaman yang lampau dan prosedur yang ada.

Keputusan adaptif merupakan keputusan yang ditetapkan untuk mengatasi masalah dan alternatif pemecahan yang agak membingungkan dan kurang dapat didefinisikan secara jelas. Berkaitan dengan keputusan yang bersifat adaptif ini jika dikaitkan dengan temuan penelitian, seorang *dictition maker* dalam membuat keputusan di Pondok Pesantren Sidogiri senantiasa didasarkan pada visi dan misi pondok pesantren, serta kemaslahatan dan syari'at Islam. Keputusan yang semacam ini dibuat dengan mengikut sertakan bawahan dalam mendiskusikan dan memilih alternatif yang terbaik untuk menyelesaikan masalah.

Keputusan inovatif merupakan keputusan merupakan keputusan yang melibatkan kombinasi pencarian dan pendiagnosaan masalah-masalah yang membingungkan dan tidak bisa dihadapi oleh suatu organisasi atau oleh pengambil keputusan. Keputusan inovatif menuntut alternatif pemecahan masalah dengan menggunakan landasan berfikir kreatif dan inovatif. Keputusan yang semacam ini, berdasarkan temuan penelitian didasarkan pada identifikasi masalah (masalah diketahui dengan jelas), kemaslahatan dan syari'at Islam, visi dan misi pondok pesantren, berorientasi kedepan, dan juga memperhatikan pengalaman dimasa lampau.

C. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan di Pondok Sidogiri Pasuruan

Pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan sangat di pengaruhi oleh beberapa aspek yang berkaitan dengan pengembangan pondok pesantren tersebut. Sebaliknya pengambilan keputusan itu didukung oleh beberapa

fakta yang memadai. Sebenarnya istilah fakta disini perlu dikaitkan dengan data dan informasi sekumpulan fakta yang dikelompokkan secara sistematis disebut data yang kemudian diolah menjadi informasi.

Data yang diperoleh di lapangan meliputi: 1. Keadaan organisasi Pondok Pesantren Sidogiri; 2. Keadaan extern organisasi Pondok Pesantren; 3. Tersedianya beberapa informasi yang jelas; 4. Kewibawaan kepribadian dan kecakapan Kyai dalam mengambil keputusan; 5. Evaluasi (pengurus, W,001,013,1999). Sejalan dengan Syamsi (2000) mengatakan pengambilan keputusan itu dipengaruhi beberapa faktor meliputi, a. Keadaan intern organisasi(Kepribadian dan kecakapan pengambil keputusan), tersedianya informasi yang diperlukan, dana); c. Keadaan extern organisasi (Ekonomi, sosial, politik hukum), kesemua faktor tersebut yang diuraikan oleh Syamsi itu sejalan dengan faktor-faktor pengambilan keputusan di pesantren.

Ad.a. Keadaan Intern Organisasi Pondok Pesantren Sidogiri

Intern organisasi sangat berpengaruh terhadap pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan. Kedudukan seseorang dalam struktur organisasi sebagai salah satu yang mempengaruhi dalam mekanisme pengambilan keputusan.

b. Tersedianya Informasi

Merumuskan masalah merupakan faktor yang terpenting dalam pengambilan keputusan. Masalah harus dirumuskan sesuai dengan fakta yang ada di pondok Pesantren. Hal ini disebabkan karena masalah yang dirumuskan dengan baik, berguna dan penting sekali bagi pemecahan. Pada aktivitas ini para ahli memberikan

rincian langkah yang berbeda, namun pada hakekatnya menjelaskan bagaimana mengenal, mengidentifikasi, menentukan masalah dan merumuskannya secara operasional. Adanya masalah dalam suatu organisasi berpangkal dari ketidak seimbangan antara tujuan dengan hasil dan situasi yang ada, dari sinilah kebutuhan organisasi itu diketahui, sehingga demikian dapat dilakukan analisis suatu proses diagnosa untuk mengorganisir, mengklasifikasikan dan membatasi masalah.

Kejelasan rumusan masalah bagi pengambil keputusan sangat bergantung pada keterampilan dan pengalamannya dalam melakukan belbagai aktivitas yang dapat membantu dirumuskannya masalah secara operasional. Aktivitas-aktivitas itu antara lain adalah 1. Mengkaitkan masalah dengan tujuan organisasi; 2. Meng-kaitkan masalah yang satu dengan masalah yang lain; 3. Mencari informasi dari berbagai sumber; 4. Merinci setiap masalah secara operasional.

Kejelasan kaitan antara masalah yang satu dengan masalah yang lain, maka tidaklah lepas dari informasi yang diterima secara jelas dan obyektif. Untuk itu diharapkan pengambil kebijakan berusaha mencari informasi dari berbagai sumber yang ada agar setiap masalah dapat dijelaskan secara operasional. Informasi yang banyak dan obyektif akan menguatkan kejelasan antara masalah yang satu dengan masalah yang lain. Banyaknya informasi yang harus dikumpulkan sangat bergantung pada faktor pentingnya masalah, pembatasan waktu, prosedur atau strategi pengumpulan informasi yang harus ditempuh. Hal yang penting disini adalah diperlukannya informasi yang betul-betul relevan dengan masalah. Untuk mendapatkannya informasi itu, sumber-sumber informasi perlu dihubungi baik

UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA
DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UPT PERPUSTAKAAN

secara formal maupun informal. Dalam hal ini Campbell (1977) menjelaskan bahwa dalam proses pengambilan keputusan diperlukannya: 1. Mengorganisir, menentukan dan membatasi masalah; 2. Menganalisis dan mengevaluasi masalah; 3. Menetapkan kriteria dan standart; 4. Mengumpulkan data dan informasi; 5. Mengemukakan dan menyeleksi pemecahan; 6. Menuang- kan pemecahan ke dalam program, pengawasan aktivitas dan program, evaluasi hasil dan proses; 6. *Feed back.*

Sehubungan dengan temuan penelitian tersebut di atas, maka tantangan yang lebih besar untuk memperoleh informasi yang efisien adalah 1. Kemampuan untuk memberikan macam dan jumlah informasi yang benar-benar dibutuhkan; 2. Menyampaikan informasi yang memenuhi persyaratan dan mudah dimengerti pimpinan. Informasi yang baik dan memenuhi persyaratan adalah: lengkap sesuai kebutuhan, terpercaya dan masih aktual (*up-to-date*) (Syamsi, 1995). Sedangkan kriteria data atau fakta yang akan dijadikan bahan untuk informasi ialah 1. Relevan; 2. Lengkap/mendetai; 3. Baru; 4. Sesuai dengan tempat; dan 5.Tidak melanggar efisiensi kerja (Pidarta, 1988). Selain itu juga diharapkan informasi itu memiliki syarat-syarat sebagai berikut: 1. Integratif; 2. Untuk jangka waktu tertentu, cukup mendetail; dan 4. Berorientasi pada masa yang akan datang (Johnson, 1973) .

c. Tersediannya dana di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan

Dalam kegiatan belajar mengajar (pengajian) yang ada di pondok pesantren tidak dapat terlepas dari *pendendaan*, sesuai dengan penjelasan:

> "Pendanaan Pondok Pesantren Sidogiri sangat diperlukan kesemuanya bersumber dari Syahriyah, beberapa usaha yang dikelola oleh Pesantren

dan dari para Donatur tetap serta para Dermawan Insidentil yang lain "(Bendahara, W,001,015,1998)

Dalam rangka mengembangkan Proses Belajar Mengajar maka perlu ditunjang dengan kurikulum yang sesuai, sarana dan prasarana, peningkatan kualitas santri di Pondok Pesantren Sidogiri direkap dan diatur dalam buku dua tentang anggaran dan pendapatan dan belanja Pondok Pesantren Sidogiri (data terlampir).

c. Kecakapan Pengambil Keputusan

Dalam hal ini dapat dilihat dari susunan organisasi di Pondok Pesantren Sidogiri akan dijelaskan di bawah ini: a. Kecakapan pengambil keputusan (pendekatan, metode dan tehnik pengambilan keputusan); b. Dana yang tersedia; c. Informasi yang tersedianya dalam komputer dan dokumen lainnya oleh para pimpinan Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan (Abd. Hamid, W,008, 14-3-1998)

1. Pendekatan, Metode, dan Tehnik dalam Pengambilan Keputusan di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan.

a. Pendekatan pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan.

Berdasarkan temuan penelitian dalam pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Sidogiri ada beberapa pendekatan yang digunakan oleh para *dicsition maker*. Pendekatan yang dimaksudkan adalah: 1. pendekatan kognitif; 2. Pendekatan sistem organisasional; 3. Pendekatan individual; dan 4. Pendekatan *relegius*.

Pendekatan kognitif merupakan satu pendekatan yang mengedepankan pertimbangan dan pemikiran yang mendalam dalam mengambil keputusan. Dalam pendekatan kognitif ini selalu mengedepankan azas rasional sebagai dasar pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan. Atas dasar ini keputusan yang dikeluarkan diharapkan dapat dipertanggungjawabkan secara menyeluruh kepada masyarakat pesantren, masyarakat sekitar, dan pimpinan yang lebih tinggi di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan. Pendekatan ini didukung oleh pendapat McGrew (1985) yang menjelaskan bahwa suatu keputusan dapat dikatakan rasional apabila ia dapat dijelaskan dan dibenarkan dengan berusaha mengkaitkan sasaran dari pengambil keputusan. Dengan kata lain, keputusan itu dibuat untuk memenuhi maksud dari pengambil keputusan. Individu sebagai pengambil keputusan akan menyusun urutan-urutan tujuan dan sasaran yang dikehendaki sebelum ia membeberkan alternatif yang akan dipilih. Sementara pada sisi lain Rainey (1991) juga menjelaskan bahwa rasionalitas itu memiliki komponen-komponen sebagai berikut: 1. Para pembuat keputusan mengetahui secara jelas tujuan-tujuan yang relevan; 2. Pembuat keputusan mengetahui dengan jelas kriteria untuk menilai tujuan-tujuan tersebut dan dapat menyusun peringkat dari tujuan-tujuan tersebut; 3. Mereka memeriksa semua alternatif untuk mencapai tujuan

mereka; 4. Mereka memilih alternatif yang paling efisien untuk memaksimalkan pencapaian tujuan.

Pendekatan sistem organisasional yang dilaksanakan di Pondok Pesantren Sidogiri menitik beratkan pada sistem organisasi yang ada. Pada sistem organisasi tersebut setiap pemimpin mempunyai garis kewenangan masing-masing dalam mengambil keputusan. Sistem organisasional yang dimaksudkan adalah sistem Dewan Majelis Pimpinan Sidogiri. Pada setiap anggota Majelis Pimpinan mempunyai tugas dan tanggung jawab yang harus diemban dalam menjalankan roda pendidikan yang ada di Sidogiri. Temuan penelitian tentang sistem organisasional ini juga didukung oleh pendapat McGrew (1985) yang menjelaskan bahwa: organisasi tidak dapat disamakan dengan individu, bahkan tidak dapat dianggap sebagai super-individu yang memiliki kemampuan yang lebih besar dalam menangani informasi. Oleh sebab itu diperlukan aturan dan prosedur sehingga ketidak pastian dapat dikurangi dan agar mereka yang bekerja dalam organisasi itu dapat melaksanakan pekerjaannya secara rutin. Sementara pada sisi lain Salusu (1996) juga menjelaskan bahwa pendekatan sistem organisasional dalam pengambilan keputusan merupakan aliran birokratik yang memberikan penekanan cukup besar pada arus dan jalannya pekerjaan dalam struktur organisasi. Dari uraian tersebut di atas, temuan penelitian tentang pendekatan sistem organisasional dalam

pengambilan keputusan yang ada di Pondok Pesantren Sidogiri termasuk pada sistem birokratik yang menitik beratkan pada wewenang, tugas dan tanggungjawab masing-masing pimpinan yang ada dalam struktur organisasi Pondok.

Pendekatan Individual dilaksanakan atau ditempuh oleh pimpinan melalui pertimbangan-pertimbangan tertentu. Pertimbangan yang dimaksudkan adalah adanya tuntutan yang mendesak dari masalah tersebut dan seorang pimpinan mampu menyelesaikan atas dasar inisiatif, pengetahuan, dan pengalamannya. Pendekatan ini menurut Syamsi (1995) mempunyai kebaikan sebagai berikut: 1. Keputusannya cepat ditentukan atau diambil, karena tidak usah menunggu persetujuan dari kolega lainnya; 2. Tidak akan terjadi pertentangan pendapat; 3. Kalau pimpinan yang mengambil keputusan ini mempunyai kemampuan yang tinggi dan berpengalaman yang luas dalam bidang yang akan diputuskan, keputusannya banyak tepatnya. Lebih lanjut dijelaskan pula pendekatan yang bersifat individual ini juga mempunyai kelemahan sebagai berikut: 1. Bagaimanapun kepandaian dan kemampuan pimpinan, tetapi kemampuan pasti terbatas juga; 2. Keputusan yang terlalu cepat diambil dan tidak meminta nasehat orang lain kerap kali meleset, kerap kali tidak sesuai dengan harapannya; 3. Kalau terjadi kesalahan pengambilan keputusan, ini merupakan beban berat bagi pimpinan seorang diri.

Pendekatan relegius merupakan satu pendekatan yang menjadi ciri khas pesantren dalam mengambil keputusan. Pertimbangan agama akan memberikan dukungan dan keyakinan yang kuat dalam mengambil keputusan. Dasar normatif yang bersumber dari agama sangat berperan dalam mengambil keputusan di Pondok Pesantren Sidogiri. Hal ini disebabkan karena agama merupakan pegangan hidup yang memberikan tuntutan bagi umat manusia untuk menjalankan dan mengatur hidupnya sebagai hamba Allah.

b. Metode Pengambilan Keputusan di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan.

Metode pengambilan Keputusan merupakan cara yang digunakan oleh Pondok Pesantren dalam mengambil keputusan untuk menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang ada dalam kehidupan pesantren. Berdasarkan temuan penelitian metode yang dimaksudkan adalah metode problem solving, dan diskusi.

Metode *problem solving* digunakan untuk mengambil tindakan dalam menyelesaikan masalah yang ada. Pelaksanaan metode ini adakalanya bersifat instingtif sesuai dengan kewenangan Kyai di Pondok Pesantren dan sesuai pula dengan masalah yang dihadapi baik yang bersifat makro maupun mikro sesuai dengan kontek masalah yang ada. Selain itu juga dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan manajemen modern yang diawali dengan identifikasi masalah, pengumpulan data atau fakta, dan pengambilan keputusan yang

didasarkan pada data-data atau fakta yang ada. Temuan penelitian ini didukung oleh Syamsi (1995) yang menjelaskan bahwa dalam metode penyelesaian masalah perlu adanya konseptualisasi permasalahannya secara jelas, adanya spesifikasi masalah, dan berusaha memahami masalah secara keseluruhan. Sementara itu Gortner (1987) menjelaskan bahwa dalam pengambilan keputusan ada empat metode yang ditempuh, yaitu: 1. Metode rasional; 2. Metode tawar menawar inkremental (*incremental bargaining*); 3. Metode agregatif *(aggregrative methode)*; 4. Metode keranjang sampah *(the garbage-can)*.

Metode diskusi digunakan dalam pengambilan keputusan dengan cara musyawarah yang disertai dengan tawar menawar dan berbagai macam pertimbangannya yang diajukan dari peserta diskusi. Metode ini diyakini sebagai metode yang efektif dalam membuat keputusan yang sifatnya komprehenship supaya keputusannya dapat dilaksanakan secara efektif. Temuan penelitian ini memberikan dukungan terhadap teori *incremental bargaining* (Gortner, 1987) yang menjelaskan bahwa hasil keputusannya diperoleh sebagai jerih payah dari tawar menawar yang melelahkan dan persuasif melalui perdebatan dan negosiasi.

c. Tehnik Pengambilan Keputusan di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan.

Tehnik pengambilan keputusan merupakan cara yang lebih spesifik yang digunakan oleh *decision maker* dalam proses pengambilan keputusan. Dalam hal ini berbeda dengan metode, metode merupakan alat dalam

mengolah data, sedangkan tehnik merupakan alat dalam mengumpulkan data. Selama proses penelitian berlangsung, peneliti menemukan bahwa tehnik yang digunakan dalam pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan adalah : 1. Tehnik menggali gagasan; 2. Tehnik wawancara dan musyawarah; 3. Tehnik konsultasi.

Menggali gagasan merupakan sesuatu yang penting untuk mendapatkan input dalam menyelesaikan masalah yang ada di Pesantren. Kendatipun Kyai memegang otoritas dalam mengambil keputusan yang ada di pesantrennya, penggalian gagasan tetap dijalankan untuk memperoleh berbagai masukan dan pertimbangan dari para tokoh maupun anggota yang ada dalam organisasi pesantren. Temuan ini memperkuat dan memberikan dukungan terhadap teknik *brainstorming* dalam pengambilan keputusan yang bersifat kelompok (Syamsi, 1995). Dalam teknik ini beranggapan bahwa semakin banyak gagasan yang dapat digali, maka semakin besar peluang untuk mendapatkan solusi kreatif atas sesuatu masalah yang dihadapi.

Teknik wawancara digunakan untuk menggali data yang terkait dengan masalah-masalah yang dihadapi di pondok pesantren. Data-data yang terkumpul kemudian digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam musyawarah sebelum keputusan diambil. Musyawarah merupakan hal yang amat penting tatkala mengambil keputusan yang sifatnya kolektif, utamanya dalam bidang pendidikan. Teknik ini sama dengan tehnik *branstorming*.

Tehnik konsultasi dilaksanakan dengan para Kyai sebagai Pengasuh Pondok Pesantren tatkala personalia Pondok Pesantren ingin mengambil suatu keputusan yang sifatnya amat penting, dalam hal ini terkait dengan pengembangan pendidikan di Pondok maupun pada hal-hal yang lain dan sebelum keputusan diambil; perlu dikonsultasikan kepada Kyai. Tehnik konsultasi ini terkait erat dengan tradisi pesantren yang menganggap Kyai sebagai *central figure* yang menjadi tumpuhan harapan dan panutan dalam sistem ke pesantrenan sesuai dengan temuan Geertz (1981), Ziemek (1986), Horikoshi (1987), dan Arifin (1992) yang menyatakan bahwa: Kyai dijadikan sebagai tokoh sentral di pesantren karena Kyai memiliki ilmu yang dala *('alim)* dan membuktikan hidupnya untuk Allah serta menyebarluaskan dan memperdalam ajaran-ajaran dan pandangan Islam melalui kegiatan pendidikan. Oleh karena itu segala keputusan tentang pondok pesantren yang diambil oleh pengurus pondok, seyogyanya harus dikonsultasikan kepada Kyai. Sebab Kyai, menurut Wahid (1984) berperan sebagai orang tua, sebagai guru, sekaligus sebagai pemimpin kerohanian (spiritual leader) dan bertanggungjawab terhadap perkembangan kepribadian santrinya dengan memberikan bekal ilmu, watak, dan keterampilan-keterampilan.

Pengambilan keputusan adalah bagian kunci kegiatan pimpinan pengurus, kegiatan ini memainkan peranan penting terutama bila pemimpin merencanakan tujuan organisasi yang akan dicapai. Sumber-sumber daya yang

akan digunakan siapa yang akan melaksanakan setiap tugas yang dibutuhkan seluruh proses perencanaan melibatkan pimpinan dalam serangkaian situasi pengambilan keputusan. Kualitas pengambilan keputusan, pimpinan akan menentukan efektifitas rencana yang disusun.

a. Komponen organisasi Pondok Pesantren Sidogiri adalah bagian yang terdapat dalam struktur organisasi Pondok Pesantren.

b. Aspek temuan :

1. Sasaran
2. Kebijaksanaan
3. Prosedur
4. Peraturan yang ditetapkan
5. Program kerja
6. Budget/anggaran penerimaan dan pengeluaran
7. Cara melaksanakan metode
8. Seleksi

Pada tahap perencanaan ditemui 8 aspek sebagaimana disajikan dalam matrik di atas, yaitu tujuan, kebijaksanaan sebagai bimbingan berfikir dalam menentukan keputusan; pemilihan cara bertindak dan berhubungan dengan beberapa jenis kegiatan yang akan dilaksanakan; prosedur peraturan yang telah.

2. Pengaruh Ekstern Orgasi

Ekstern organisasi merupakan salah satu komponen yang dapat mempengaruhi keadaan organisasi dalam menentukan kebijakan, atau

Pesantren Sidogiri ataupun masyarakat luas berpengaruh dalam pengembangan Pondok Pesantren.

Faktor ekstern organisasi dari setiap organisasi dapat dijelaskan sebagai berikut : Apapun bentuknya berupa lembaga, kelompok, atau berupa organisasi tradisional berada di tengah warga masyarakat, sebab organisasi tanpa masyarakat tidak akan dapat dipertahankan hidupnya. Adanya organisasi seperti Pondok Pesantren Sidogiri, keberadaannya justru saling membutuhkan antara masyarakat luas maupun terbatas, berarti Pesantren tersebut tidak terlepas dari pengaruh lingkungan dan sebaliknya sesuai dengan pendapat salah satu Pengasuh:

Kerjasama Pondok Pesantrennya dengan masyarakat memang dibutuhkan diantaranya dalam bidang penerapan peraturan pesantren, salah satu contoh apabila masyarakat tahu ada Santri yang melanggar melaporkan kepada pengurus.

Pengaruh dan peranan lingkungan terhadap suatu organisasi, dari sini dapat kita ketahui bahwa pondok pesantren Sidogiri merupakan bagian dari suatu sistem yang lebih luas lagi dimana masyarakat sebagai keseluruhan dari suatu sistem yang disebut lingkungan organisasi, dalam kegiatannya dapat dikemukakan bahwa ternyata lingkungan mampu mempengaruhi fungsi dan kebijakan dalam suatu organisasi seperti wawancara dibawah ini :

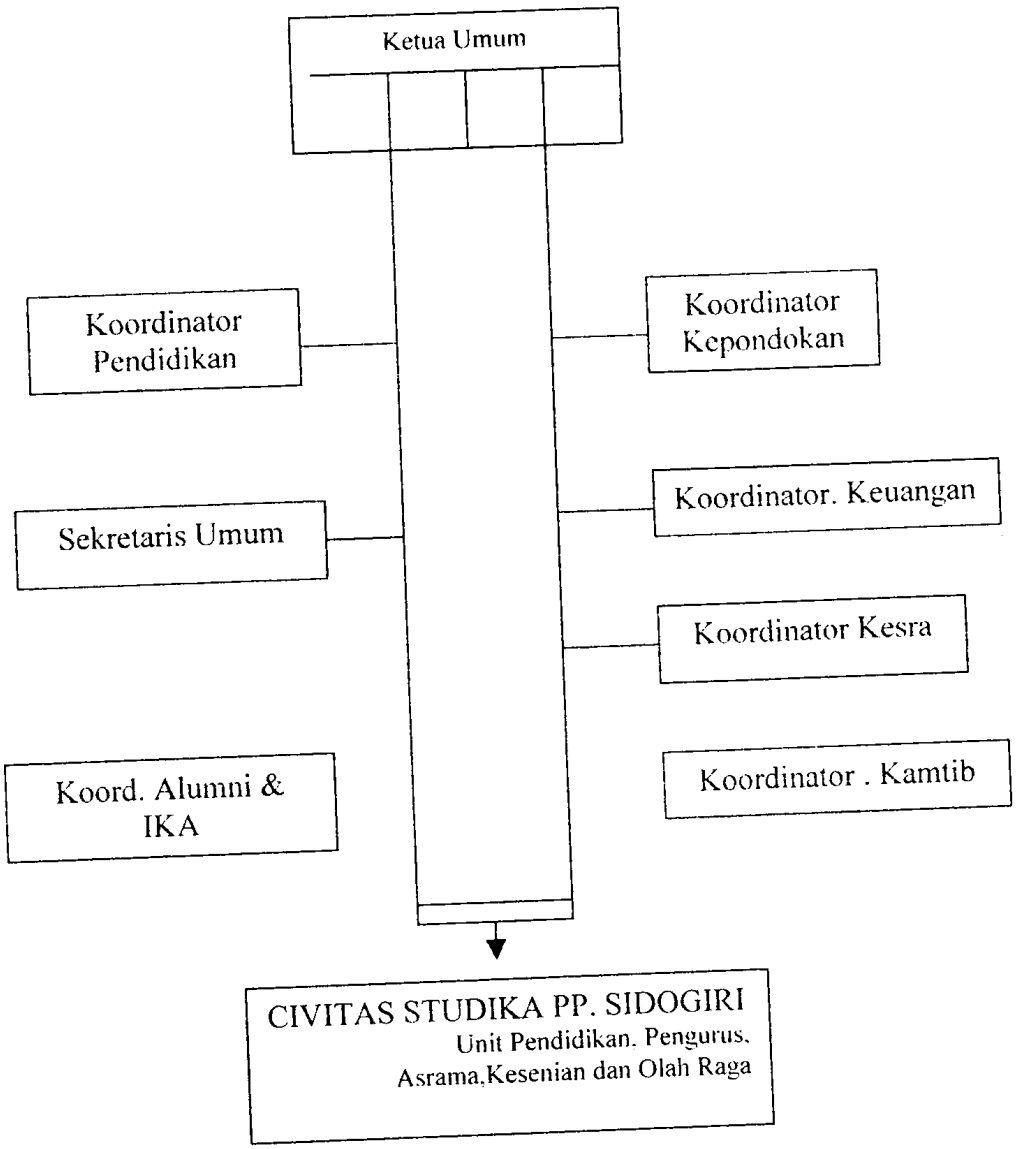
Lingkungan merupakan salah satu komponen yang dapat mempengaruhi kebijakan yang diambil oleh Pesantrennya seperti halnya partisipasi masyarakat pada Pondok Pesantren.

Mengapa lingkungan penting bagai suatu organisasi karena, lingkungan juga karena lingkungan dapat dijadikan sumber yang dibutuhkan oleh suatu organisasi disamping lingkungan ikut berperan serta menjaga terhadap kelompok lain yang merugikan sesuai dengan wawancara berikut ini:

Saling mempengaruhi sebagian ditentukan oleh beberapa keadaan; keadaan geografis, ekonomi, kestabilan keamanan, dan kondisi masyarakat di sekeliling Pondok Pesantren .

D. Personalia yang Dilibatkan dalam Pengambilan Keputusan di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan.

Berdasarkan paparan data yang telah diungkapkan pada bab IV, personalia yang terlibat dalam pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan sangat bervariasi sesuai dengan konteks masalah yang dihadapi, kewenangan dari masing-masing personalia dalam mengambil keputusan maupun otoritas Kyai sebagai pengasuh Pondok Pesantren. Akan tetapi secara umum personalia yang terlibat dalam pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Sidogiri dapat digambarkan sebagai berikut Gambar 7:



GAMBAR .7

Personalia organisasi Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan sebagaimana digambarkan pada struktur organisasi tersebut pada gambar 5.2 diberikan kepercayaan secara penuh untuk mengambil kebijakan sesuai dengan garis kewenangannya masing-masing, dan dilibatkan pula dalam pengambilan

keputusan yang bersifat umum. Keterlibatan ini hanya semata-mata untuk meningkatkan aktivitas kehidupan Pondok Pesantren dalam mencapai tujuan yang menjadi amanah dan tanggungjawabnya. Karena mereka bekerja dan mengabdi serta berjuang hanya untuk keberlangsungan kehidupan dan kemajuan pendidikan yang ada di Pondok Pesantren. Hal ini sesuai pula dengan hakekat personalia yang sebenarnya sebagaimana dijelaskan oleh Pidarta (1988) bahwa personalia itu merupakan semua anggota organisasi yang bekerja untuk keentingan organisasi, yaitu mencapai tujuan yang sudah ditentukan. Pada sisi lain Salusu (1996) menjelaskan tentang pentingnya keterlibatan personalia dalam pengambilan keputusan sebagai berikut: Manusia ingin berperan serta karena ingin dipandang sebagai milik dari suatu kelompok. Ia tidak ingin dilihat sebagai orang yang menyendiri. Ia ingin berperan serta karena ada niat untuk membentuk dan mempertahankan diri, ingin memperoleh otonomi, tanggungjawab serta kekuasaan dalam mengambil keputusan pada pekerjaannya. Ia ingin memperlihatkan bahwa ia mempunyai pendapat, tidak menjadi soal apakah pendapat itu diterima atau tidak. Ia ingin memperoleh penghargaan bahwa ia mampu memberi pendapat. Dengan keterlibatan personalia dalam pengambilan keputusan dimaksudkan agar mereka merasa memiliki dan bertanggungjawab terhadap keputusan yang diambil serta dapat mengontrol implementasi keputusan itu.

Pembagian Tugas Majelis Pimpinan Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan

		Jabatan	**Tugas**	Mulai Th.
1.		Ketua Umum	-Mengkoordinasi Kebijaksanaan Umum - Menangani Pembangunan Sarana Dan Prasarana Fisik Pondok	1959
2.		Koordinator Pendidikan , Olah raga dan seni	Mengkoordinir kegiatan *Educative* di unit pendidikan Menangani kegiatan olah raga dan kesenian	1969
3.		Koord. Kepondokan dan Pengajian	Mengkoordinir penyelenggaraan pengajian Menangani kegiatan di asrama	1961
4.		Sekretaris Umum dan Humas	Mengkoordinir kegiatan administrasi, manejemen, dan hubungan dengan masyarakat. Menangani protokoler Majelis Pimpinan	1977
5.		Koord. Keuangan.	Mengkoordinasi lalu lintas keuangan. Mengani ajuan anggaran Kemajelisan Pimpinan Pondok.	1987
6.		Koord. Alumni dan Ikappdar	Mengkoordinir Alumni Sidogiri Menangani kegiatan Ikappdar	1993
7.		Koord. Kesra	Mengkoordinasi kegiatan wajib belajar di Sidogiri Mengkoordinasi kegiatan penyelenggaraan kantin, toko, kebersihan asrama	1993
8.		Koord. Keamanan dan Ketertiban	Mengkoordinir seluruh kegiatan keamanan dan ketertiban Membawahi keamanan dan satuan pengaman	1995

Tabel 4.6

Untuk membahas temuan penelitian tentang keterlibatan personalia dalam pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan dapat dilihat dari: 1. Konteks masalah yang dihadapi; 2. Kewenangan masing-

masing personalia; dan 3. Otoritas Kyai sebagai Pengasuh Pondok Pesantren. Ketiga masalah ini dibahas lebih lanjut sebagai berikut:

DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA
UPT PERPUSTAKAAN

1. Konteks Masalah yang dihadapi.

Masalah timbul karena adanya ketidak puasan, sedangkan keputusan diambil untuk menyelesaikan masalah. Hal ini yang senantiasa menjadi pedoman Pondok Pesantren Sidogiri dalam pengambilan keputusan. Keterlibatan personalia dalam pengambilan keputusan dapat dilihat dari konteks masalah yang dihadapi. Apakah masalah itu bersifat umum ataukah masalah itu bersifat spesifik sesuai dengan garis kewenangan masing-masing personalia.

Apabila permasalahan yang timbul di Pondok Pesantren Sidogiri bersifat umum pengambilan keputusan akan melibatkan partisipasi *"civitas pendidikan Sidogiri"*, begitu juga sebaliknya jika masalah itu bersifat spesifik dan berkaitan dengan garis-garis kewenangan dari masing-masing personalia Pondok Pesantren keputusan dapat diambil sesuai dengan garis kewenangan dan keputusan yang diambil juga direstuhi oleh Kyai sebagai Pemimpin dan Pengasuh Pondok Pesantren. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa keterlibatan personalia dalam pengambilan keputusan mempunyai peran yang sangat penting dalam keputusan yang bersifat umum maupun yang bersifat spesifik.

Melihat temuan tersebut di atas, sangatlah relevan apabila dikaitkan dengan konsep *"zone of acceptance"* (Hoy dan Miskel, 1987). Konsep ini

dapat diartikan sebagai suatu situasi tempat seseorang dapat menerima satu keputusan secara otomatis. Konsep ini mencoba menjawab pertanyaan "dalam kondisi apa bawahan harus diikutsertakan dalam pengambilan keputusan ?". menurut konsep ini bawahan akan masuk dalam wilayah penerimaan, yang artinya ia menerima keputusan itu secara mulus, meskipun ia tidak terlibat dalam proses pembuatannya. Dikemukakan pula bahwa untuk mengetahui mana yang termasuk dalam wilayah penerimaan dan mana yang di luar penerimaan dapat dilakukan dengan cara: 1. *The test of relevance* (uji relevansi), yaitu jika bawahan mempunyai kepentingan pribadi dalam suatu keputusan maka kepentingan berpartisipasi biasanya tinggi. Jika tidak ada kepentingan pribadi, atau jikalau keputusan itu akan memberi keuntungan dan membahagiakan seseorang ia biasanya dapat menerima petunjuk atasan, dan 2. *The test of expertise* (uji keahlian), yaitu berkaitan dengan sejauh mana seseorang mampu memberi kontribusi yang berguna dalam penyelesaian masalah. Apabila keputusan yang akan dibuat itu memerlukan keahlian seseorang, maka ia perlu dilibatkan. Jikalau suatu masalah berada diluar wilayah kompetensi bawahan atau tidak masuk dalam ruang lingkup pekerjaannya, biasanya mereka tidak perlu disertakan dalam proses keputusan karena akan menimbulkan frustasi baginya, tidak akan menarik, dan akan menghabiskan waktu.

Kajian tentang keterlibatan personalia dalam pengambilan keputusan juga telah dijelaskan oleh Owens (1991) yang mengatakan bahwa "*shared*

decision making" merupakan paradigma proses pengambilan keputusan yang melibatkan partisipan lain sebelum menentukan keputusan, sehingga keputusan itu bisa diterima dengan baik.

Selain itu juga diperkuat oleh Robert Tannenbaum dan Warren Schmidt (Thoha, 1983) tentang keikutsertaan personalia dalam pengambilan keputusan dengan gaya kepemimpinan otokratis dan demokratis. Gaya ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Pemimpin membuat keputusan kemudian mengumumkan kepada personalia. Gaya ini terlihat bahwa otoritas yang digunakan atasan terlalu banyak, sedangkan daerah kebebasan personalia sempit sekali.
b. Pemimpin menjual keputusan. Dalam hal ini pemimpin masih terlalu banyak menggunakan otoritas yang ada padanya, sehingga persis dengan gaya yang pertama. Personalia belum banyak terlibat dalam mengambil keputusan.
c. Pemimpin memberikan pemikiran-pemikiran atau ide-ide, dan mengandung pertanyaan-pertanyaan. Dalam gaya ini pemimpin sudah menunjukkan kemajuan, dibatasinya penggunaan otoritasnya dan diberi kesempatan personalia untuk mengajukan pertanyaan-pertanyaan. Personalia sedikit terlibat dalam pengambilan keputusan.
d. Pemimpin memberikan keputusan bersifat sementara yang kemungkinan dapat diubah. Personalia sudah mulai banyak terlibat dalam rangka

pengambilan keputusan. Sementara otoritas pemimpin sudah mulai dikurangi penggunaannya.

e. Pemimpin memberikan persoalan, meminta saran-saran, dan mengambil keputusan. Gaya ini sudah jelas otoritas pemimpin dipergunakan sedikit mungkin, sebaliknya kebebasan personalia dalam berpartisipasi pengambilan keputusan sudah banyak dipergunakan.

f. Pemimpin merumuskan batas-batasnya dan meminta kelompok personalia untuk mengambil keputusan. Partisipasi personalia dalam kesempatan ini lebih besar dibandingkan dalam gaya kelima di atas.

g. Pemimpin mengizinkan personalia melakukan fungsi-fungsinya dalam batas-batas yang telah dirumuskan oleh pemimpin.

Dari pembahasan tersebut dan temuan yang dikemukakan oleh para ahli manajemen pendidikan memberikan dukungan yang relevan terhadap temuan penelitian ini tentang keterlibatan personalia dalam pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan.

2. Kewenangan masing-masing personalia.

Pada aspek ini, masing-masing personalia diberikan kewenangan untuk mengambil keputusan sesuai dengan bidang tugas dan tanggungjawabnya masing-masing. Temuan penelitian ini menunjukkan adanya satu pendelegasian secara penuh dalam pengambilan keputusan sesuai dengan bidang tugas dan tanggung jawab masing-masing personalia. Pendelegasian yang diberikan oleh Pengasuh Pondok Pesantren merupakan keputusan

strategis dalam bekerja sama untuk mencapai tujuan pembelajaran yang ada di Pondok Pesantren.

Temuan penelitian tersebut didukung oleh Hersey dan Blanchard (1982) dengan teori kepemimpinan situasional yang berada pada posisi gaya kepemimpinan yang ke IV bahwa perilaku pemimpin yang rendah pengarahan dan rendah dukungan dirujuk sebagai delegasi karena pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan sehingga mencapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pengambilan keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan yang dinilai mampu dalam mengemban dan menyelesaikan tugas dan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Dalam kondisi ini personalia yang memiliki kontrol untuk memutuskan tentang bagaimana cara melaksanakan tugas. Pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan aktivitas mereka sendiri karena memiliki kemampuan dan keyakinan untuk menyelesaikan tugas yang menjadi amanahnya sesuai dengan kondisi arahan perilaku mereka sendiri.

Temuan penelitian tersebut, jika dilihat dari proses manajemen sebuah lembaga pendidikan, wewenang dan kekuasaan yang dimiliki oleh personalia yang ada di Pondok Pesantren Sidogiri dalam mengambil keputusan disesuaikan dengan tugas dan tanggungjawab masing-masing personalia. Personalia diberikan hak untuk berkarya dan memutuskan segala sesuatu yang berkaitan dengan melaksanakan tugas yang diamanahkan kepadanya

dan dituntut pula untuk senantiasa konsultasi dengan Kyai dalam mengambil keputusan yang strategis.

3. Otoritas Kyai sebagai Pengasuh Pondok Pesantren.

Kyai sebagai pemimpin tertinggi (*Top Leader*) di Pondok Pesantren mempunyai otonom dalam pengambilan kebijakan untuk pengembangan dan memajukan Pesantren yang dipimpinnya. Semua kegiatan yang dilaksanakan di Pondok Pesantren harus mendapatkan restu atau izin dari Kyai sehingga Kyai dijadikan sebagai *High Policy Maker* (pembuat keputusan tertinggi) di Pesantren. Kyai juga dijadikan sebagai tumpuhan harapan kembalinya segala permasalahan yang dihadapi di pesantren untuk mendapatkan kebijakan penyelesaian yang dijadikan pegangan pengurus, Ustadz dan Santri di Pesantren yang dipimpinnya. Temuan penelitian tersebut juga didukung oleh hasil penelitian Rahardjo (1975) yang mengatakan bahwa kehidupan Pesantren memposisikan Kyai untuk memiliki otoritas, wewenang yang sangat menentukan semua aspek kegiatan pendidikan dan kehidupan agama atas tanggung jawabnya sendiri. Bahkan pandangan tradisional dari Kyai, ia menganggap dirinya otonom dalam keputusan-keputusan serta hanya tunduk kepada hukum Allah (Horikoshi, 1987). Selain itu juga adanya pandangan yang beranggapan bahwa kebanyakan Kyai di Jawa memandang suatu Pesantren dapat diibaratkan suatu kerajaan kecil, dimana Kyai merupakan sumber mutlak dari kekuasaan dan kewenangan (*power and authority*) dalam kehidupan dan lingkungan Pesantren kecuali terhadap Kyai lain yang mempunyai pengaruh lebih besar (Dhofier, 1989). Hal ini menunjukkan

bahwa Kyai mempunyai otoritas dalam pengambilan keputusan di Pondok Pesantren yang di asuhnya.

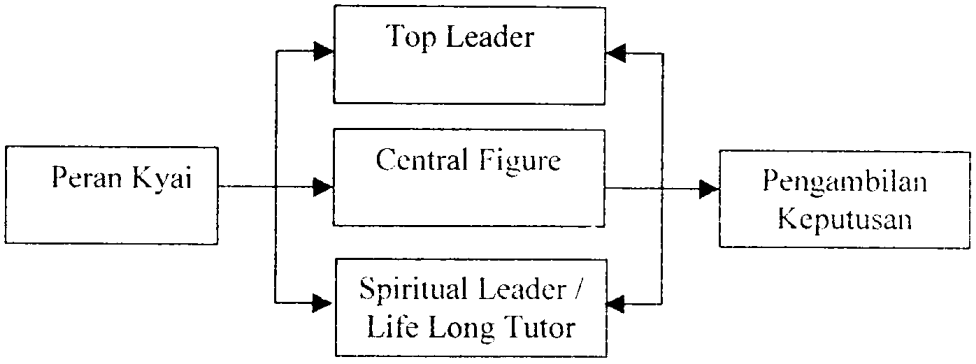
Temuan penelitian ini juga menunjukkan tatkala Kyai menggunakan otoritasnya sebagai pemimpin tertinggi di Pondok Pesantren dalam pengambilan keputusan, maka pada saat ini tidak ada personalia yang terlibat di dalamnya kecuali diminta untuk memberikan pendapat kepada Kyai sebagai *high policy maker* terhadap keputusan yang diambilnya.

4. Kyai Mempunyai Peranan Yang Strategis Dalam Pengambilan Keputusan di Pondok Pesantren Sidogiri

Kyai sebagai pemimpin tertinggi (*Top Leader*) di Pondok Pesantren mempunyai otonom dalam pengambilan kebijakan untuk pengembangan dan memajukan pesantren yang dipimpinnya. Semua kegiatan yang dilaksanakan di Pondok Pesantren harus mendapatkan restu atau izin dari Kyai schingga Kyai dijadikan sebagai *High Policy Maker* (pembuat keputusan tertinggi) di Pesantren. Kyai juga dijadikan sebagai tumpuhan harapan kembalinya segala permasalahan yang dihadapi di pesantren untuk mendapatkan kebijakan penyelesaian yang dijadikan pegangan pengurus, Ustadz dan Santri di Pesantren yang dipimpinnya. Segala kebijakan yang dikeluarkan oleh Kyai akan selalu dipatuhi dan dilaksanakan dengan penuh tanggungjawab oleh pengurus, Ustadz dan Santri. Hal ini disebabkan karena apa yang disampaikan oleh Kyai diyakini akan membawa manfaat untuk kemajuan dan kemaslahatan dalam melaksanakan pendidikan dan pengajaran di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan. Peranan Kyai sebagai pendiri, Pengasuh Pondok Pesantren dapat dijelaskan dalam bentuk tabel sebagai berikut:

Gambar 8

Peranan Kyai dalam Pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan



Kehidupan Pesantren memposisikan Kyai untuk memiliki otoritas, wewenang yang sangat menentukan semua aspek kegiatan pendidikan dan kehidupan agama atas tanggung jawabnya sendiri (Raharjo, 1975). Bahkan pandangan tradisional dari Kyai, ia menganggap dirinya otonom dalam keputusan-keputusan serta hanya tunduk kepada hukum Allah (Horikoshi, 1987). Selain itu juga adanya pandangan yang beranggapan bahwa kebanyakan Kyai di Jawa memandang suatu pesantren dapat diibaratkan suatu kerajaan kecil, di mana Kyai merupakan sumber mutlak dari kekuasaan dan kewenangan (*power and authority*) dalam kehidupan dan lingkungan pesantren kecuali terhadap Kyai lain yang mempunyai pengaruh lebih besar (Dhofier, 1989).

Eksistensi Kyai sebagai *top leader* di Pondok Pesantren menuntut Kyai harus mempunyai kedalaman ilmu, wawasan yang luas, dan kearifan di dalam bertindak. Hal ini disebabkan karena Kyai dijadikan sebagai tumpuhan harapan dalam memajukan pondok pesantren yang dipimpinnya serta harus

mampu menyelesaikan segala permasalahan yang ada di pesantren dengan para pembantunya. Kearifan dan ketekunan Kyai dalam menyelesaikan segala permasalahan di pesantren merupakan modal utama untuk mencapai tujuan pendidikan di pesantren. Hal ini sesuai juga dengan hasil penelitian Stogdill (1981) yang menyimpulkan bahwa: Pemimpin ditandai oleh suatu dorongan tanggung jawab dan penyelesaian tugas yang kuat, tenaga dan ketekunan dalam mengejar tujuan-tujuan, keberanian dan keaslian dalam pemecahan masalah, dorongan untuk berinisiatif dalam situasi sosial, percaya pada diri sendiri dan berkepribadian, siap menampung stres antara pribadi, mau bersabar dalam menghadapi tantangan, cakap, mempengaruhi tingkah laku orang lain dan mampu untuk menyusun sistem-sistem integrasi untuk tujuan yang ditanganinya.

Kepemimpinan Kyai di Pesantren adalah mempribadi (*personal*), segala masalah ke pesantrenan bertumpu kepada Kyai (Wahid,1985). Akan tetapi kepemimpinan Kyai di Pondok Pesantren Sidogiri tidak merupakan kepemimpinan tunggal walaupun Kyai dipandang sebagai *top leader* (pemimpin tertinggi) di Pesantren, namun organisasi Pesantren telah dimasukkan dalam bentuk yayasan. Temuan ini juga diperkuat oleh Nadj (1985) yang menyatakan bahwa kepemimpinan pesantren yang terjadi belakangan ini tidak lagi kepemimpinan tunggal dan organisasi Pesantren telah dimasukkan dalam bentuk yayasan. Dengan demikian organisasi pesantren telah menjurus ke arah *impersonel* tanpa mengurangi peranan Kyai sebagai pemimpin tertingginya *(top leader)*, sehingga kepemimpinan mengarah pada pola kolektif sesuai dengan hirarki kepemimpinan sebuah

organisasi yayasan. Hal ini menunjukkan bahwa kelangsungan eksistensi pesantren tidak lagi bergantung sepenuhnya kepada Kyai sebagai pemimpin tertingginya *(top leader)* secara manunggal (*personal*), tetapi Kyai juga mendelegasikan kepemimpinannya kepada bawahannya, seperti mengangkat kepala madrasah/sekolah, bagian kurikulum, kesiswaan, keamanan, bendahara, dan sebagainya.

Kyai sebagai pendiri dan pemimpin pesantren mempunyai peranan yang sangat penting dalam memberikan pendidikan dan pengajaran di pesantrennya. Hal ini dipandang karena Kyai dijadikan sebagai tokoh sentral (*central figure*) dalam memberikan keteladanan kepada Santri dalam kehidupan sehari-hari. Kyai dipandang sebagai orang yang dihormati, disegani serta ditaati dan diyakini kebenarannya akan segala nasehat-nasehat yang diberikan kepada para Santri di Pondok Pesantren Sidogiri. Penjelasan ini sesuai dengan temuan Geetz (1981), Ziemek (1986), Horikoshi (1987), dan Arifin (1992) yang menyatakan bahwa: Kyai dijadikan sebagai tokoh sentral di pesantren karena Kyai memiliki ilmu yang dalam *(alim)* dan membuktikan hidupnya untuk Allah serta menyebarluaskan dan memperdalam ajaran-ajaran dan pandangan Islam melalui kegiatan pendidikan.

Teladan yang diberikan oleh Kyai kepada Santri merupakan perwujudan dari pendidikan dan pengajaran yang telah diberikan oleh Kyai kepada Santri. Dengan demikian Kyai dianggap sebagai tokoh yang *mumpuni*, sebagai sosok yang dijadikan tempat mengadu bagi para Santri dalam menyelesaikan segala permasalahan yang terjadi di Pesantrennya. Oleh

karena itu Kyai dipandang sebagai *cetral figure* yang mengemban amanah dalam mengambil suatu keputusan untuk menyampaikan ajaran-ajaran agama melalui pendidikan dan pengajaran serta mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk memajukan keberlangsungan kehidupan Pesantren yang dipimpinnya. Dengan demikian sangatlah tepat apabila Hasbullah (1995) mengemukakan bahwa kemasyhuran, perkembangan, dan keberlangsungan kehidupan Pesantren banyak bergantung pada keahlian dan kedalaman ilmu, kharismatik, dan wibawa, serta keterampilan Kyai yang bersangkutan dalam mengelola pesantrennya.

Kyai mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam kehidupan pesantren karena Kyai dipandang sebagai guru yang mampu memberikan teladan yang baik dan Santripun mempunyai keyakinan apa yang disampaikan oleh Kyainya mengandung satu kebenaran yang harus dijalankan, sehingga dalam hal ini Kyai senantiasa dituntut untuk mengambil suatu kebijakan yang arif dan bijaksana dalam proses pembelajaran yang ada di Pondok Pesantrennya. Hal ini menunjukkan adanya suatu keyakinan bahwa Kyai merupakan tokoh yang dapat dijadikan sebagai teladan yang baik dalam kehidupan Pesantren. Selain itu juga dipandang bahwa Kyai sebagai tokoh sentral yang mempunyai kelebihan pengetahuan di bidang agama dan juga sebagai tokoh yang mampu merealisasikan ajaran agama dalam kehidupannya sehingga menjadi tokoh sentral (*central figure*) dalam kehidupan Pesantren. Dengan demikian, Kyai sebagai Pemimpin Pesantren merupakan tokoh yang dapat dijadikan sebagai *mediator, dinamisator*, maupun sebagai *motivator* bagi komunitas yang dipimpinnya. Oleh karena itu segala kebijakan yang

dikeluarkan Kyai senantiasa mempertimbangkan dan memperhatikan azas kemaslahatan yang berdasarkan pada agama maupun pada peraturan yang berlaku.

Kyai adalah *spiritual leader* (pemimpin rohani) bagi para Santri dan mampu memberikan *santapan* jiwa dengan ilmu, pendidikan akhlaq/etika, dan melatih disiplin Santri untuk menjalankan dan mematuhi tata nilai, aturan, dan norma-norma yang berlaku di dalam kehidupan. Hal ini sesuai dengan pendapat Wahid (1984) bahwa Kyai berperan sebagai orang tua, sebagai guru, sekaligus sebagai pemimpin kerohanian (*spiritual leader*) dan bertanggungjawab terhadap perkembangan kepribadian Santrinya dengan memberikan bekal ilmu, watak, dan keterampilan-keterampilan. Dengan demikian Kyai mampu memberikan rasa tenang, aman, dan penyejuk jiwa bagi para Santri melalui nasehat dan *petuah-petuah* atau *wejangan* yang diberikannya. Nasehat-nasehat Kyai senantiasa didengarkan, diperhatikan, dan diamalkan semaksimal mungkin bagi para Santri di Pondok Pesantren. Hal ini disebabkan apa yang disampaikan oleh Kyai senantiasa didasarkan pada ajaran agama yang mengarah pada kebaikan dan kebenaran serta senantiasa mengingatkan dan mengajak Santri untuk menghindarkan diri dari perbuatan yang tercela atau dilarang oleh agama.

Misi utama Kyai adalah sebagai pengajar dan penganjur dakwah Islamiah (*preacher*) dengan baik (Arifin, 1992). Kyai juga mengambil alih peran orang tua, ia sebagai guru sekaligus sebagai bapak rohani *(spiritual father*) serta bertanggung jawab untuk perkembangan kepribadian dan kesehatan jasmani peserta didiknya. Dalam hal ini Kyai mengajarkan agama

dan hukum Islam melalui kitab-kitab Islam klasik kepada para Santri yang berada dibawah binaannya. Para Kyai berkeyakinan bahwa mereka adalah pewaris dan penerus risalah Nabi, sehingga mereka tidak hanya mengajarkan pengetahuan agama, tetapi juga hukum dan praktek keagamaan sejak dari hal yang bersifat ritus sampai pada perilaku sehari-hari. Dalam hal ini Prasodjo (1974), Madjid (1985), Arifin (1992) mengemukakan bahwa: Keberadaan Kyai akan lebih sempurna apabila memiliki Masjid, Pondok, Santri, dan ia ahli dalam mengajarkan kitab-kitab Islam klasik.

Peranan Kyai sebagai *spiritual leader* berkaitan erat dengan suatu gelar kerohanian yang dikeramatkan, yaitu menekankan pada kemuliaan dan pengakuan serta diberikan secara sukarela kepada ulama' Islam pimpinan Pondok Pesantren maupun masyarakat setempat. Dalam hal ini menurut Wickert berarti sebagai suatu tanda kehormatan bagi suatu kedudukan sosial dan bukan gelar akademis yang diperoleh melalui pendidikan formal (Ziemek, 1986). Oleh karena itu Kyai mempunyai kelebihan pengetahuan dalam agama dan sering dilihat sebagai seorang senantiasa dapat memahami keagungan Tuhan dan rahasia alam (Dhofir, 1984). Dengan demikian keberadaan Kyai sebagai *spiritual leader* senantiasa memberikan pendidika akhlaq/etika dan pembinaan mental spiritual Santri agar mempunyai prilaku yang baik sesuai dengan ajaran Islam.

Pengambilan suatu kebijakan dalam mengatasi segala permasalahan yang ada di Pesantren dikaitkan dengan peranan Kyai sebagai *spiritual leader* berkaitan erat dengan kearifan Kyai dalam membuat satu keputusan yang senantiasa di dasarkan pada pengalaman spiritual. Oleh karena itu Kyai

sebagai pemimpin rohani yang berfungsi sebagai *life long tutor* (pembimbing seumur hidup) selalu memberikan nasehat melalui pendidikan dan pengajaran yang bersumberkan pada ajaran agama Islam yang diberikan dengan penuh kesabaran, keihklasan, dan kearifan. Hal ini disebabkan karena Pesantren adalah lembaga pendidikan yang berorientasi pada agama, maka nilai-nilai etika yang dijadikan pegangan adalah bersumber dari falsafah keagamaan yang harus dipatuhi oleh Santri, demikian juga yang dikemukakan oleh Mahzar (1983). Sedangkan Abdullah (1987) juga menjelaskan bahwa sistem pendidikan di pesantren merupakan sistem yang tak terpaku pada pemupukan dan pengasahan otak belaka, tetapi juga mementingkan pembinaan kepribadian dan karakter manusia. Untuk memenuhi tuntutan semacam ini, perlu kiranya Kyai mempunyai kebijakan yang senantiasa didasarkan pada ajaran-ajaran agama, dalam hal ini sesuai dengan pengetahuan, penguasaan, dan kapabilitas seorang Kyai terhadap ajaran Islam. Selain itu Kyai juga dituntut untuk selalu mengetahui dan mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan kebudayaan pada umumnya agar senantiasa bisa menjadi *life long tutor* dalam kehidupan.

5. Tingkatan Tingkatan Pengambilan Keputusan di Pondok Pessantren Sidogiri

Kemampuan dan kemahiran Kyai dalam mengambil keputusan yang rasional, realistis, dan pragmatis merupakan salah satu tolok ukur utama dalam mengetahui efektifitas kepemimpinan di Pondok Pesantren. Keputusan yang diambil merupakan pilihan yang diyakini paling tepat dalam penyelesaian masalah kepesantrenan sehingga dalam pelaksanaannya harus

dijalankan dengan penuh komitmen dan disertai dengan pelaksanaan evaluasi terhadap efektivitasnya.

Berdasarkan paparan data tersebut di atas, ditemukan tingkatan dalam pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan sebagai berikut: 1. Keputusan yang bersifat rasional, logis dan sesuai dengan sasaran, 2. Keputusan yang bersifat situasional; 3. Keputusan sederhana; 4. Keputusan yang bersifat refleksional.

a. Keputusan yang bersifat rasional, logis, dan sesuai dengan sasaran.

Keputusan yang semacam ini mengandung maksud bahwa keputusan ini diambil dengan pertimbangan yang mendalam dan didasarkan pada pengetahuan maupun ilmu pengetahuan yang dimiliki oleh para *dicsition maker* di Pondok Pesantren Sidogiri. Keputusan yang semacam ini merupakan keputusan yang dianggap paling baik karena dalam pengambilan keputusannya menggunakan proses yang dapat di pertanggungjawabkan. Proses yang dimaksudkan adalah: 1. Mengidentifikasi masalah; 2. Analisis masalah; 3. Membuat alternatif pemecahan masalah; 4. Membandingkan dan memilih alternatif yang terbaik; 5. Menetapkan keputusan; 6. Melaksanakan keputusan dan pemberian kontrol; serta 7. Evaluasi.

Temuan tersebut di atas didukung oleh Syamsi (1995) yang memberikan penjelasan bahwa keputusan kognitif merupakan keputusan yang pembuatannya berdasarkan ilmu pengetahuan, dan ini akan berhasil apabila pembuat keputusan itu memperhatikan faktor lingkungan, pengetahuan dan pengalaman. Berkaitan dengan hal tersebut Brinckloe

(1997) dalam hasil penelitiannya juga menjelaskan bahwa keputusan yang semacam ini lebih banyak membutuhkan informasi-informasi yang akan dianalisis. Faktor-faktor yang mempunyai peran dalam informasi itu dipertimbangkan dan diperhitungkan. Antara informasi yang satu dengan yang lain dibandingkan, kemudian dicari yang paling banyak memberikan keuntungan. Sementara dalam hal ini Siagian (1992) juga menjelaskan bahwa keputusan yang baik adalah keputusan yang telah dipilih dari berbagai alternatif yang ada setelah alternatif-alternatif itu dianalisis dengan matang. Temuan penelitian ini juga didukung oleh Hellriegel dan Slacum (1982) yang menjelaskan bahwa rasional dalam pengambilan keputusan berkenaan dengan langkah-langkah dasar dalam proses pengambilan keputusan. Langkah-langkah yang dimaksudkan adalah: perumusan hakekat permasalahan, perumusan alternatif-alternatif jalan keluar, penilaian dan pemilihan berbagai alternatif yang telah dirumuskan, implementasi alternatif terpilih, dan pengawasan alternatif terpilih.

b. Keputusan yang bersifat situasional.

Keputusan yang sifatnya situasional ini sangat dipengaruhi oleh situasi dan kondisi yang ada di pesantren dan sangat dipengaruhi pula oleh otoritas Kyai sebagai *top leader* di pesantren. Otoritas Kyai dalam mengambil keputusan di pesantren merupakan manifestasi dari keinginan Kyai untuk memajukan Pondok Pesantrennya. Keputusan situasional ini berangkat dari alur masalah yang sebenarnya ataupun latar belakang timbulnya masalah. Seperti halnya adanya masalah kedisiplinan di tingkat

Tsanawiyah maupun Aliyah, tidaklah sama cara mengatasinya. Hal ini disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada dimana masalah tersebut timbul. Jadi situasi dimana masalah timbul perlu dijadikan sebagai pertimbangan mendasar dalam mengambil keputusan.

c. Keputusan sederhana.

Keputusan sederhana ini biasanya dikeluarkan secara tiba-tiba oleh Kyai sesuai dengan kapabilitas dan kepiawiannya sebagai *central figure* di Pondok Pesantren Sidogiri. Keputusan yang semacam ini didasarkan dari berbagai macam tempaan pengalaman yang diperoleh Kyai dalam memimpin Pondoknya. Keputusan yang sifatnya sederhana ini tanpa melalui musyawarah dan tatkala ada masalah secara tiba-tiba kyai langsung bertindak dan mengambil keputusan yang diyakini akan kebenarannya dan didasarkan pada tempaan pengalaman yang diperoleh selama memimpin Pondok Pesantren.

c. Keputusan yang bersifat refleksional.

Keputusan refleksional merupakan keputusan yang bersifat biologis atau didasarkan gerak refleksi dari pengambil keputusan. Keputusan ini sifatnya tidak mutlak adanya dan bisa mengalami perubahan atau disempurnakan kembali, karena bukan didasarkan pemikiran dan pertimbangan yang mendalam dari pengambil kebijakan di pesantren. Dalam keputusan ini pertimbangan yang lebih dominan didasarkan pada *insting* dan pengalaman yang dimiliki oleh pengambil keputusan selama memimpin pondok pesantren.

E. Efektifitas Pengambilan Keputusan di Pondok Pesantrean Sidogiri

Masalah timbul karena adanya ketidak Kepuasan, sedangkan keputusan diambil untuk menyelesaikan masalah. Hal ini yang senantiasa menjadi pedoman Pondok Pesantren Sidogiri dalam pengambilan keputusan. Temuan penelitian dalam efektifitas pengambilan keputusan ini ada tiga meliputi: 1. Strategi pengambilan keputusan; 2. Kualitas dan penerimaan keputusan; 3. Dampak keputusan terhadap warga pesantren

1. Strategi Pengambilan Keputusan

Strategi pengambilan keputusan meliputi : a. Harapan (*optimisme*); b. Mengatasi Problem; c. Kepuasan; d. Penyesuaian

a. Optimisme Pengambil Keputusan

Para pengambil keputusan mempunyai harapan/keyakinan bahwa setiap masalah mesti ada jalan pemecahannya, meskipun permasalahannya sederhana para pengambil keputusan tidak gegabah dalam memutuskan sesuatu masalah tetap diperlukan informasi yang cukup sebagai upaya memilih dan menentukan alternatif pemecahan suatu masalah yang terjadi di pondok pesantren ini sesuai dengan pendapat (Mintzberg, 1976) yang menggolongkan pada strategi Novelty dimana strategi pengambilan keputusan atau pemecahan masalah yang sederhana dengan cara mengumpulkan informasi berupa data dan fakta yang lengkap disertai pertimbangan yang matang, yang demikian itu juga sesuai dengan pendapat (Hoy&Miskel, 2001) disebut dengan strategi Optimizing (harapan).

b. Mengatasi Problem

Apabila di pesantren terjadi permasalahan yang tidak disertai dengan informasi yang lengkap, tidak ada tata tertib yang mengatur dan

terjadi *kegentingan* maka diperlukan kebijakan dan kearifan Kyai atau pimpinan pesantren yang lain untuk memecahkan masalah atau mengambil keputusan dengan cara membuat kebijakan baru atau mengadopsi keputusan yang lampau apabila permasalahannya sama sepanjang tidak membawa dampak negatif (Exes). Sesuai dengan strategi Muddling Through dalam (Hoy & Miskle, 2001) yang menggambarkan kompleknya problem. informasi yang tidak lengkap, tidak ada peraturan yang mengatur dan secara umum organisasi dalam keadaan *genting*, pimpinan mengambil kebijakan dengan memperhitungkan dampak yang ditimbulkanya (Suprato, 1991)

c. Kepuasan

Setiap Keputusan yang diambil selalu didasarkan pada pertimbangan aspirasi yang muncul dari Santri dan pengurus. walaupun masalahnya komplek akan tetapi disertai dengan beragamnya informasi maka untuk memutuskannya diperlukan waktu yang cukup dan metode, tehnik, dan pendekatan yang tepat agar dapat memuaskan berbagai pihak, hal ini sejalan dengan strategi Satisficing dalam (Hoy & Miskel, 2001). Strategi ini digunakan apabila problem yang komplek, informasi yang parsial, waktu yang adequate

d. Penyesuaian

Keterbatasan informasi dan kompleknya permasalahan, tidak menghalangi para pengambil keputusan (Kyai dan Pengurus) untuk memecahkan masalah sesuai dengan peraturan dan misi Pesantren, hal ini sesuai dengan pendapat (Suprapto, 1991) pemilihan keputusan yang memaksimumkan *firm's expected return.*

2. Kualitas dan Penerimaan Keputusan

Kualitas keputusan itu tergantung pada lengkapnya informasi yang berupa data dan fakta serta obyektifitas keputusan penerimaan keputusan *(accebility)*.

Penerimaan keputusan cenderung bersifat subyektif penilaiannya, dan tergantung emosional yang bersangkutan. Santri dan pengurus di Pesantren Sidogiri merasa adanya kebutuhan dan kepatuhan terhadap Kyai dan pimpinan yang lain dan meyakini apa yang diputuskan atau difatwakannya diyakini akan menjadi kenyataan. Hal itu sesuai dengan firman Allah yang berbunyi:" ...Taatilah Allah dan taatilah Rasul(Nya) dan ulil amri diantara kamu...", sesuai pula dengan fatwa ulama' dalam (Zahro.tt:348) Mengatakan:" Mendengarkan dan taat pada imam dan amirul mukminin (adalah wajib), baik ia seorang yang baik maupun yang fajir.

Perihal tersebut sejalan dengan pendapat (Carrol & Tosi, 1977) yang mengatakan bahwa;" Penerimaan keputusan lebih bersifat emosional dan tergantung dari sikap subyektif yang bersangkutan dalam menilai".

Apabila permasalahan yang timbul di Pondok Pesantren Sidogiri bersifat umum pengambilan keputusan akan melibatkan partisipasi "*Civitas Pendidikan Sidogiri*", begitu juga sebaliknya jika masalah itu bersifat spesifik dan berkaitan dengan garis-garis kewenangan dari masing-masing personalia pondok pesantren keputusan dapat diambil sesuai dengan garis kewenangan dan keputusan yang diambil juga direstui oleh Kyai sebagai pemimpin dan pengasuh Pondok dan Santri maupun warga Pondok lainnya walau tidak terlibat dalam pengambilan keputusan ia akan menerima segala keputusan pesantren. Melihat temuan tersebut di atas, sangatlah relevan apabila dikaitkan dengan konsep *"zone of acceptance"* (Hoy dan Miskel, 1987). Konsep ini dapat diartikan sebagai suatu situasi tempat seseorang dapat menerima satu keputusan secara otomatis. Konsep ini mencoba menjawab

pertanyaan "dalam kondisi apa bawahan harus diikutsertakan dalam pengambilan keputusan?". menurut konsep ini bawahan akan masuk dalam wilayah penerimaan. yang artinya ia menerima keputusan itu secara mulus. meskipun ia tidak terlibat dalam proses pembuatannya. Dikemukakan pula bahwa untuk mengetahui mana yang termasuk dalam wilayah penerimaan dan mana yang di luar penerimaan dapat dilakukan dengan cara: 1. *The Test of Relevance* (uji relevansi). yaitu jika bawahan mempunyai kepentingan pribadi dalam suatu keputusan maka kepentingan berpartisipasi biasanya tinggi. Jika tidak ada kepentingan pribadi. atau jikalau keputusan itu akan memberi keuntungan dan membahagiakan seseorang ia biasanya dapat menerima petunjuk atasan, dan 2. *The Test of Expertise* (uji keahlian). yaitu berkaitan dengan sejauh mana seseorang mampu memberi kontribusi yang berguna dalam penyelesaian masalah. Apabila keputusan yang akan dibuat itu memerlukan keahlian seseorang. maka ia perlu dilibatkan. Jikalau suatu masalah berada diluar wilayah kompetensi bawahan atau tidak masuk dalam ruang lingkup pekerjaannya, biasanya mereka tidak perlu disertakan dalam proses keputusan karena akan menimbulkan frustasi baginya, tidak akan menarik, dan akan menghabiskan waktu. Owens (1991) yang mengatakan bahwa "*Shared Decision Making*" merupakan paradigma proses pengambilan keputusan yang melibatkan partisipan lain sebelum menentukan keputusan, sehingga keputusan itu bisa diterima dengan baik.

Pemimpin membuat keputusan kemudian mengumumkan kepada personalia. Gaya ini terlihat bahwa otoritas yang digunakan atasan terlalu banyak, sedangkan daerah kebebasan personalia sempit sekali.

Pemimpin menjual keputusan. Dalam hal ini pemimpin masih terlalu banyak menggunakan otoritas yang ada padanya. sehingga persis dengan gaya yang pertama. Personalia belum banyak terlibat dalam mengambil keputusan.

Pemimpin memberikan pemikiran-pemikiran atau ide-ide, dan mengandung pertanyaan-pertanyaan. Dalam gaya ini pemimpin sudah menunjukkan kemajuan. dibatasinya penggunaan otoritasnya dan diberi kesempatan personalia untuk mengajukan pertanyaan-pertanyaan. Personalia sedikit terlibat dalam pengambilan keputusan.

Pemimpin memberikan keputusan bersifat sementara yang kemungkinan dapat diubah. Personalia sudah mulai banyak terlibat dalam rangka pengambilan keputusan. Sementara otoritas pemimpin sudah mulai dikurangi penggunaannya.

Pemimpin memberikan persoalan, meminta saran-saran, dan mengambil keputusan. Gaya ini sudah jelas otoritas pemimpin dipergunakan sedikit mungkin, sebaliknya kebebasan personalia dalam berpartisipasi pengambilan keputusan sudah banyak dipergunakan.

Pemimpin merumuskan batas-batasnya dan meminta kelompok personalia untuk mengambil keputusan. Partisipasi personalia dalam kesempatan ini lebih besar dibandingkan dalam gaya kelima di atas. Pemimpin mengizinkan personalia melakukan fungsi-fungsinya dalam batas-batas yang telah dirumuskan oleh pemimpin.