

Pendekatan Persepsi dan Pengambilan Keputusan Individual oleh Kiai di Pondok Pesantren dalam Perspektif Stephen P. Robbins

Ida Andriyani,^{1*} Muhammad Rafiq Kurniawan,² Ike Yama Agustina.³

^{1, 2, 3} Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Al-Ishlah Bondowoso

email: ¹idaandri121977@gmail.com; ²elrafiq.kurniawan@gmail.com;

³ikeyama280888@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.47766/itqan.v12i2.279>

ABSTRACT

The purpose of this study is to find out how decisions should be made in Islamic boarding schools, and what a kiai can do to improve their decision making by adopting a perception approach. This study uses a qualitative approach to the type of research literature review (library research). The primary data sources that will be used are the theories and concepts proposed by Stephen P. Robbins in his book Organizational Behavior. Data analysis will be carried out in three stages, namely; 1. Deductive; 2. Interpretive; and, 3. Comparative. After conducting a literature study or literature review, it can be concluded that there are five steps that the kiai can take in making decisions, namely; (1) analyze the situation; (2) understand bias; (3) combining rational analysis with intuition; (4) selecting the relevant decision-making style for the specific case; and (5) increase creativity.

Keywords: *Educational Policy; Individual Decision Making; Perception Approach; Stephen P. Robbins;*

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana keputusan seharusnya diambil di pondok pesantren, dan apa yang dapat dilakukan seorang kiai untuk memperbaiki pengambilan keputusan mereka dengan mengadopsi pendekatan persepsi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian kajian kepustakaan (library research). Sumber data primer yang akan digunakan yaitu teori dan konsep yang dikemukakan oleh Stephen P. Robbins dalam bukunya Perilaku Organisasi. Analisis data akan dilakukan melalui tiga tahapan yaitu; 1) deduktif; 2) interpretatif; dan, 3) komparatif. Setelah melakukan studi pustaka atau kajian literatur dapat ditarik kesimpulan, di mana terdapat lima langkah yang dapat dilakukan kiai dalam pengambilan keputusan, yaitu; 1) menganalisis situasi; 2) memahami bias; 3) mengkombinasikan analisis rasional dengan intuisi; 4) memilih gaya pengambilan keputusan yang relevan untuk kasus yang spesifik; dan 5) meningkatkan kreativitas.

Kata Kunci: *Pendekatan Persepsi, Pengambilan keputusan individu, Kiai, Stephen P. Robbins.*

PENDAHULUAN

Lingkungan sosial, baik berupa organisasi masyarakat, organisasi profit, maupun lembaga pendidikan adalah suatu entitas populasi di mana setiap individu yang ada dan berinteraksi di dalamnya memiliki pengalaman dan sudut pandang yang berbeda dalam mengelola dan menafsirkan kesan indrawi mereka terhadap makna dan pesan dalam komunitas tersebut (Saud, 2016). Para ilmuwan dan peneliti dalam ilmu perilaku organisasi banyak berpendapat bahwa Sudut pandang dan penafsiran masing-masing individu yang berbeda-beda terhadap lingkungan sosialnya tersebut adalah sebuah proses yang menentukan arah perilaku yang disebut dengan persepsi (Saifuddin, 2018).

Persepsi yang terbentuk pada setiap anggota organisasi bisa jadi dipengaruhi oleh beberapa faktor yang bahkan terkadang pemaknaanya bersifat kontradiktif dengan fenomena riil yang terjadi di lapangan. Pemilihan individu dalam bersikap, motif yang dibentuk berdasarkan pengalaman, unsur kepentingan untuk pencapaian tujuan, serta pengharapan akan hasil tertentu adalah faktor utama yang mempengaruhinya (Huczynski et al., 2013; Prasetyo & Sukatin, 2021).

Selain itu individu yang menjadi target persepsi dalam sebuah organisasi juga akan membentuk bingkai makna yang diterima oleh orang lain. Misalkan, seorang

guru yang aktif mengemukakan pendapat dan ide dalam setiap rapat dan disertai pencapaian target setiap mendapat tugas akan dipersepsi sebagai guru yang memiliki kualifikasi dan kompetensi tinggi oleh teman-teman seprofesinya atau bahkan oleh kepala sekolah. Sehingga guru yang lain dalam sekolah tersebut terpersepsikan lebih tidak mampu atau tidak *qualified*, dan akhirnya akan menjadi landasan seorang kepala sekolah untuk mengambil keputusan atau menentukan kebijakan. Atau bahkan sebaliknya kebijakan kepala sekolah akan dipersepsi berbeda-beda oleh masing-masing guru yang mempengaruhi perilaku individu mereka dalam bersikap atau mematuhi keputusan tersebut (Leithwood et al., 2008).

Faktor lain yang memungkinkan terjadinya pengaruh terhadap terbentuknya persepsi adalah suasana dan situasi hubungan sosial dalam masyarakat, atau bisa jadi suasana kerja baik dalam organisasi profit ataupun lembaga Pendidikan (La Salle, 2018). Suasana yang nyaman, tetangga atau teman kerja yang baik, upah kerja yang tinggi, dan penghargaan terhadap prestasi tentunya akan membentuk sebuah persepsi bahwa lingkungan tersebut adalah tempat yang kondusif untuk tempat tinggal atau tempat yang cocok untuk bekerja.

Deskripsi umum mengenai apa itu persepsi dan bagaimana persepsi terbentuk, serta apa efek dari persepsi tertentu terhadap perilaku individu dalam sebuah organisasi menjadi gambaran yang menguatkan pendapat begitu pentingnya memahami pendekatan persepsi dalam perilaku organisasi. Sebab, persepsi mengenai realitas yang ada diindikasikan menjadi dasar bagi setiap individu untuk memilih perilaku tertentu (Khuwaja et al., 2020). Jadi pada prinsipnya, ketika beberapa individu sedang memandang sebuah benda yang sama kemungkinan persepsi mereka terhadap benda tersebut akan berbeda-beda.

Mengkorelasikan konsep pendekatan persepsi sebagai kemungkinan landasan teoretis perilaku organisasi dan pengambilan keputusan ke dalam konteks kehidupan sosial, khususnya dalam lembaga pendidikan Islam yang di Indonesia diwakili oleh pondok pesantren akan menjadi suatu ketertarikan tersendiri. Mengingat, sejauh ini nilai, etika, dan budaya yang membentuk perilaku di pondok pesantren kemungkinan didasarkan pada persepsi santri terhadap kiai (Prasetyo, 2022; Salabi, 2021). Apakah kiai berwibawa? atau kharismatik, visioner dan berbagai model kepemimpinan yang bisa dilekatkan akan sangat tergantung pada bagaimana seorang kiai membentuk persepsi tentang dirinya, atau bagaimana individu-individu santri mempersepsikannya.

Sebaliknya, sebagai penentu kebijakan seorang kiai harus mampu mengkorelasikan persepsi yang dia tangkap dari para santrinya, atau dari situasi sosial, kinerja, proses pendidikan dan pembelajaran yang sedang berjalan di lembaga yang berada di bawah kepemimpinannya. Sehingga setiap keputusan yang

diambil, diharapkan akan diterima dengan baik dan dipatuhi oleh seluruh anggota di dalam pondok pesantren.

Permasalahannya adalah, mampukah setiap kiai yang memimpin pondok pesantren memahami pentingnya pendekatan persepsi sebagai dasar pengambilan keputusan individu? Hal ini mengingat jarang sekali ditemukan seorang kiai yang mendalami ilmu perilaku organisasi. Sehingga dirasa cukup beralasan apabila para pemerhati dan peneliti manajemen pendidikan memperbanyak luaran penelitian berbasis terap ilmu perilaku organisasi, khususnya mengenai persepsi dan pengambilan keputusan individu.

Dalam penelitian berbasis kajian pustaka ini, akan dilakukan penelitian berupa studi literatur terhadap buku *Perilaku Organisasi* karya Stephen P. Robbins dan mengkorelasikannya dengan fenomena perilaku individu di pondok pesantren. Penelitian yang serupa mengenai persepsi dan pengambilan keputusan individu sejauh ini masih terfokus pada organisasi-organisasi profit seperti perusahaan atau pabrik, sehingga yang menjadi subjek penelitiannya adalah pengusaha dan pekerja. Alasan ini akan menjadi pembeda pada penelitian mengenai pendekatan persepsi dan perilaku individu di pondok pesantren, sebab subjek penelitiannya akan berubah menjadi kiai dan santri yang tentu saja nilai, etika, dan budayanya bertolak belakang dengan perusahaan.

Kajian pustaka yang dijadikan desain dalam metode penelitian ini sebenarnya akan menjadi keterbatasan tersendiri bagi luaran yang dihasilkan. Sebab penelitian lapangan, baik dengan metode penelitian kualitatif maupun kuantitatif dirasa akan memberikan teori baru dan pengujian teori yang lebih komprehensif serta berguna bagi dunia pendidikan.

Beberapa alasan yang sudah dipaparkan cukup menjadi alasan bagi peneliti untuk melakukan penelitian mengenai bagaimana keputusan seharusnya diambil di pondok pesantren, dan apa yang dapat dilakukan seorang kiai untuk memperbaiki pengambilan keputusan mereka dengan mengadopsi pendekatan persepsi yang akan dianalisis melalui kajian pustaka terhadap buku *Perilaku Organisasi* karya Stephen P. Robbins. Selanjutnya penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan yang signifikan terhadap perkembangan ilmu pengetahuan khususnya ilmu manajemen pendidikan dalam korelasinya antara perilaku organisasi dan pengambilan keputusan individu kiai di pondok pesantren.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian kajian kepustakaan (*library research*). Penelitian kepustakaan merupakan suatu jenis penelitian yang digunakan dalam pengumpulan informasi dan data secara mendalam melalui berbagai literatur, buku, catatan, majalah, referensi lainnya, serta hasil penelitian sebelumnya yang relevan, untuk mendapatkan jawaban dan landasan teori mengenai masalah yang akan diteliti (Khatibah, 2011).

Sumber data primer yang akan digunakan yaitu teori dan konsep yang dikemukakan oleh Stephen P. Robbins dalam bukunya *Perilaku Organisasi* pada bab yang berjudul persepsi dan pengambilan keputusan individu halaman 169 hingga halaman 200, sedangkan sumber data sekunder akan diambil dari artikel-artikel jurnal ilmiah di Google Scholar.

Data dikumpulkan dengan cara mencari informasi atau data empirik yang bersumber dari buku-buku, jurnal, hasil laporan penelitian dan literatur lain yang mendukung tema penelitian ini. Selanjutnya data yang sudah terkumpul akan diproses dengan tiga tahapan; 1) *editing*; yaitu memeriksa kembali kelengkapan data, kejelasan dan keselarasan makna dengan tema penelitian (Zed, 2008), 2) *organizing*; melakukan pengorganisasian data yang didapat dengan keperluan kerangka dalam penelitian, 3) *finding*; menganalisis lebih lanjut terhadap hasil pengorganisasian data melalui metode, kaidah-kaidah, dan teori yang telah ditetapkan sehingga didapatkan kesimpulan yang merupakan hasil jawaban dari rumusan masalah.

Selanjutnya analisis data akan dilakukan melalui tiga tahapan yaitu; 1) deduktif; pemikiran yang merujuk kepada fakta-fakta yang bersifat umum untuk selanjutnya dikerucutkan pada suatu kesimpulan yang bersifat khusus, 2) interpretatif; dengan cara menginterpretasikan suatu makna ke dalam makna normative, 3) komparatif; yaitu mengkomparasikan objek penelitian dengan konsep pembandingan yang ada (Azizah, 2017).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sudut pandang atau disebut persepsi dari setiap individu di dalam organisasi akan berpengaruh terhadap perilaku yang mereka aplikasikan. Intinya, apa yang mereka lihat dan yakini akan tampak lebih benar daripada kondisi riil yang terjadi (Robbins, 2006). Konsep ini ketika ditarik ke dalam fenomena kehidupan di dalam pesantren, maka paling tidak akan memunculkan sebuah pertanyaan “Apakah kurikulum tertentu, atau fasilitas mewah di dalam pondok akan memperbaiki citra pondok secara keseluruhan?” Tentu saja tidak, sebab bagaimana persepsi santri dalam menilai pondok

tergantung kepada kiai dan pendidik dalam membentuk dan mengarahkan persepsi para santri tersebut.

Sejalan dengan yang disebutkan Haryanto (2011), adanya interaksi antara kiai sebagai pengasuh pondok pesantren dengan santri sebagai komunitasnya akan berpengaruh secara signifikan terhadap persepsi santri mengenai peran kiai itu sendiri dan interaksi itu sendiri terdiri dari interaksi fisik, pola pikir, dan interaksi roh (Haryanto, 2011; Ritonga, 2018). Sementara itu pada penelitian lain yang dilakukan oleh Rizal (2020), mengenai persepsi santri terhadap metode pembelajaran bandongan di Pondok Pesantren Anwarul Huda Karangbesuki Malang tidak dipengaruhi oleh metode yang dipakai, melainkan lebih pada cara penerapan metode itu sendiri (Rizal, 2020). Teori-teori ini semakin memperjelas bahwa fenomena riil yang ada dan tampak nyata di hadapan para santri bukanlah penentu dari terbentuknya sudut pandang tertentu, tetapi lebih kepada bagaimana sudut pandang atau persepsi tersebut dibentuk dan diarahkan.

Persepsi dalam Konteks Teori Atribusi

Benda mati dan manusia adalah dua objek yang mungkin saja mendapatkan penilaian melalui persepsi yang berbeda, sesuai dengan individu yang menilainya. Akan tetapi karena benda mati tidak memiliki keyakinan, motif, ataupun maksud tertentu, maka cara kita menilainya tidak akan sama ketika kita menilai manusia. Karena manusia dinilai berdasarkan tindakan yang dilakukannya, pemersepsi akan mengeksplor alasan dan penjelasan mengapa seseorang berperilaku dengan cara-cara tertentu tersebut.

Teori atribusi disebutkan oleh Robbins (2006) sebagai tindakan ketika individu-individu mengamati perilaku. Mereka berupaya menentukan apakah perilaku itu disebabkan oleh faktor internal atau eksternal (Marlina & Bashori, 2021; Robbins, 2006). Dalam penelitian mengenai karakter peserta didik, Meti handayani (2019) menyimpulkan faktor internal meliputi naluri, kebiasaan, keturunan, keinginan atau kemauan keras dan hati nurani, sedangkan faktor eksternal meliputi pergaulan bebas, adanya pengaruh gawai, pengaruh negatif televisi, pengaruh keluarga, dan pengaruh sekolah (Hendayani, 2019).

Sebuah perilaku yang diyakini berada di bawah kendali individu dikategorikan sebagai faktor internal. Dalam konteks peserta didik di atas maka naluri, kebiasaan, keturunan, keinginan atau kemauan keras dan hati nurani adalah perilaku yang bisa dikendalikan dan dikontrol oleh masing-masing individu siswa. Sedangkan faktor pergaulan bebas, adanya pengaruh gawai, pengaruh negatif televisi, pengaruh keluarga, dan pengaruh sekolah dikalisifikasikan sebagai faktor eksternal karena dilihat sebagai hasil dari sebab-

sebab luar, yaitu peserta didik terpaksa berperilaku demikian oleh situasi yang mempengaruhinya.

Lantas bagaimanakah pendekatan teori atribusi ini ketika diformulasikan pada persepsi dan keputusan individu kiai di pondok pesantren? Tentunya tindakan dan perilaku seorang kiai ketika bersikap atau mengambil keputusan di pondok pesantren juga akan dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal ini. Model kepemimpinan, visi, pemahaman tentang nilai, kualifikasi keilmuan, akan menjadi faktor internal yang mempengaruhi setiap pengambilan keputusannya.

Selain mempengaruhi pengambilan keputusan individu dan pemilihan sikap seorang kiai, faktor internal itu sendiri akan mempengaruhi persepsi orang lain terhadapnya. Uud Wahyudin & Agus Setiawan (2019) mengungkapkan, keberadaan ulama sebagai orang yang menguasai ilmu keagamaan secara mendalam akan menempatkannya ke dalam posisi sebagai tempat bertanya bagi orang-orang di sekitarnya. Dengan demikian, seorang ulama dapat dipandang sebagai seorang tokoh dalam masyarakat yang bersangkutan (Uud Wahyudin, 2019).

Sementara itu, faktor eksternal yang berpengaruh secara langsung terhadap sikap kiai bisa berupa intervensi keluarga (Zubaidah, 2020), guru, nasihat orang tua, budaya pondok pesantren, pendapat dan masukan yayasan, yang meletakkannya pada situasi dan kondisi tertentu. Hal positif yang bisa diambil dari pengaruh faktor eksternal ini adalah meminimalisir kemungkinan bias yang dilakukan kiai dalam menentukan sikap dan pengambilan keputusan. Seperti dikatakan Robbins (2006), bias merupakan kecenderungan individu untuk mencirikan keberhasilan mereka dengan faktor-faktor internal dan juga menyalahkan kegagalan ke faktor-faktor eksternal (Robbins, 2006). Fungsinya lebih kepada sistem kontrol yang terkadang bersifat lebih dominan daripada faktor internal itu sendiri.

Model Rasional dalam Proses Pengambilan Keputusan

Seorang kiai sebagai manajer atau pimpinan di sebuah lembaga pendidikan Islam khususnya pesantren tentunya akan selalu berhadapan dengan proses-proses dalam pengambilan keputusan. Lantas, bagaimana sebaiknya keputusan diambil? Robbins (2006) mengemukakan satu model yang disebut dengan model pembuatan keputusan rasional, yaitu model yang menggambarkan cara individu berperilaku untuk memaksimalkan hasil tertentu (Robbins, 2006). Dalam model ini seorang kiai akan secara konsisten membuat pilihan yang memaksimalkan nilai dalam batas-batas tertentu. Ada enam langkah sebagai pilihan kiai atau seorang pemimpin yang dibuat dengan

mengikuti model pengambilan keputusan ini.

Langkah pertama dalam model pengambilan keputusan rasional adalah 'penetapan masalah'. Sebagaimana yang dikemukakan Raihan (2016), secara umum yang dimaksud dengan masalah adalah adanya ketidakseimbangan atau ketidaksesuaian antara apa yang mestinya dilakukan dengan kondisi riil saat ini (Raihan, 2016). Masalah yang terjadi di pondok pesantren juga bisa diidentifikasi oleh kiai melalui terjadinya perbedaan antara target pelaksanaan (apa yang ingin dilaksanakan dan dicapai) dengan pelaksanaan yang dilakukan (realita), atau dalam bahasa lain perbedaan antara program kerja dengan hasil kerja. Jika terjadi kesenjangan di antara keduanya maka patut dicuragai sudah terjadi masalah yang harus segera diidentifikasi oleh kiai. Tidak dipungkiri banyak keputusan yang salah dan buruk disebabkan karena kesalahan mendasar dalam penetapan masalah.

Selanjutnya sebagai tahap kedua, seorang kiai perlu 'mengidentifikasi kriteria keputusan' yang dianggap paling penting dalam menyelesaikan masalah. Pada langkah ini seorang kiai menetapkan apa yang dirasa relevan dalam proses pengambilan keputusan dengan menyertakan nilai, minat, serta pilihan-pilihan pribadinya. Sebagai catatan, identifikasi kriteria ini menjadi penting karena bisa saja apa yang dianggap relevan oleh seorang kiai, mungkin kurang relevan dalam pandangan orang lain. Dan perlu ditekankan bahwa apa pun yang tidak teridentifikasi dalam tahap ini dianggap tidak relevan bagi kiai sebagai pengambil keputusan. Hal ini sejalan dengan pendapat Murtiningsih yang diadopsi Mohune (2019), bahwa pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah bertujuan untuk pendapat yang dapat menyelesaikan suatu masalah dengan cara/teknik tertentu agar dapat lebih diterima oleh semua pihak. Masalahnya terlebih dahulu harus diketahui dan dirumuskan dengan jelas, sedangkan pemecahannya harus didasarkan pemilihan alternatif terbaik dari alternatif yang ada (Mohune, 2019). Alternatif ini akan muncul dengan proses pengidentifikasian kriteria keputusan.

Selanjutnya dari beberapa kriteria yang didapatkan sebagai hasil identifikasi tersebut dikomparasi untuk menemukan pilihan yang dijadikan prioritas utama dari beberapa pilihan yang ada. Proses ketiga ini disebut 'mempertimbangkan kriteria yang sudah diidentifikasi sebelumnya'. Langkah keempat yang bisa diterapkan seorang kiai adalah mengembangkan alternatif yang dianggap besar kemungkinan keberhasilannya dalam penyelesaian masalah.

Tahap kelima dalam model rasional, yaitu menganalisis dan mengevaluasi alternatif secara kritis dengan memeringkat setiap alternatif berdasarkan masing-masing kriteria. Dan terakhir, seorang kiai akhirnya akan

memilih alternatif terbaik dengan melakukan perhitungan keputusan optimal. Proses ini dilakukan dengan evaluasi terhadap masing-masing alternatif kriteria yang sudah diberi bobot untuk selanjutnya memilih alternatif dengan skor keseluruhan tertinggi.

Pembuatan Keputusan Intuitif

Dalam beberapa kasus, terkadang seorang pemimpin atau kiai dalam pondok pesantren bisa saja mengambil keputusan yang tidak populer. Dianggap demikian karena terkadang mengenyampingkan masukan-masukan dari penasehatnya, atau bisa juga tanpa pertimbangan matang seperti dikemukakan dalam model pengambilan keputusan rasional. Mereka para pemimpin termasuk kiai dalam konteks ini akan mengandalkan proses bawah sadar yang tercipta dari pengalaman yang tersaring (Robbins, 2006). Model ini disebut Robbins sebagai model pembuatan keputusan intuitif. Terkait dengan masalah ini, Kurniasari (2012) dalam penelitiannya mengatakan bahwa pada situasi yang pasti dengan risiko yang bisa diprediksi seorang manager cenderung menggunakan pendekatan rasional dalam mengambil keputusan, namun pada situasi yang tidak pasti manager cenderung menggunakan intuisinya (Kurniasari, 2012).

Keputusan yang diambil oleh seorang kiai tidak saja dipengaruhi oleh jenis masalah, pendekatan, atau kondisi, melainkan juga dipengaruhi oleh gaya pengambilan keputusan. Seorang kiai bisa saja memilih gaya yang berbeda dengan kiai lainnya saat mengambil keputusan. Beberapa kiai mungkin memfokuskan waktunya untuk menganalisis dan mengembangkan alternatif dan memutuskannya berdasarkan prioritas yang tepat, sementara kiai lain hanya mengandalkan data dan informasi eksternal sebelum membuat keputusan yang logis, dan ada juga yang hanya mengandalkan intuisi mereka. Hal ini tidak serta merta membuat pendekatan yang satu lebih baik dari yang lainnya, atau pendekatan rasional lebih logis dan masuk akal daripada pendekatan intuitif.

Membandingkan gaya kepemimpinan rasional dan intuitif, Hanafi (2018) menyimpulkan keputusan rasional biasanya dilakukan oleh pemimpin yang memiliki informasi yang cukup, sehingga ia bisa menentukan keputusan yang rasional untuk organisasi yang ia pimpin. Sedangkan keputusan intuitif biasanya dipakai ketika informasi yang tersedia terbatas, dihadapkan pada situasi yang baru atau tindakan yang tidak biasa (Hanafi, 2018; Istikomah, 2019). Konsep ini sejalan dengan pendapat Robbins (2006), di mana terdapat delapan kondisi seorang pemimpin berkemungkinan menggunakan keputusan intuitif; 1) bila terdapat tingkat ketidakpastian yang tinggi; 2) bila terdapat hanya sedikit preseden yang dapat diikuti; 3) bila variable-variabel kurang dapat

diperkirakan secara ilmiah; 4) bila terdapat keterbatasan “fakta”; 5) bila fakta tidak dengan jelas menunjukkan jalan untuk ditempuh; 6) bila data analitis kurang berguna; 7) bila terdapat beberapa penyelesaian alternatif yang masuk akal untuk dipilih; dan 8) bila waktu terbatas dan terdapat tekanan untuk segera diambil keputusan yang tepat (Robbins, 2006). Lantas model manakah yang harus diadopsi oleh seorang kiai dalam menentukan kebijakan atau mengambil keputusan? Apakah model pengambilan keputusan rasional atau intuitif? Dari kajian di atas, tampaknya secara deduktif bisa ditarik benang merah bahwa kedua model tersebut tidak harus berjalan secara independen untuk menghasilkan keputusan yang baik, lebih tepatnya keduanya bisa saling melengkapi.

KESIMPULAN

Setelah melakukan studi pustaka atau kajian literatur mengenai persepsi dan pengambilan keputusan individu kiai di pondok pesantren pada buku *Perilaku Organisasi* karya Stephen P. Robbin dan didiskusikan secara kritis dengan literatur ilmiah lainnya, maka dapat ditarik kesimpulan terdapat lima langkah yang dapat dilakukan kiai untuk menentukan bagaimana keputusan seharusnya diambil di pondok pesantren, dan apa yang dapat dilakukan seorang kiai untuk memperbaiki pengambilan keputusan mereka. Lima langkah tersebut adalah; 1) menganalisis situasi; 2) memahami bias; 3) mengkombinasikan analisis rasional dengan intuisi; 4) memilih gaya pengambilan keputusan yang relevan untuk kasus yang spesifik; dan 5) meningkatkan kreativitas.

DAFTAR PUSTAKA

- AZIZAH, A. (2017). *Studi Kepustakaan Mengenai Landasan Teori dan Praktik Konseling Naratif*. Jurnal BK UNESA.
- Hanafi, I. (2018). Gaya Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah Dasar Ditinjau Rasional dan Intuitif. *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran*, 1(1), 76–82. <https://doi.org/10.31004/JRPP.V1I1.636>
- Haryanto, S. (2011). *Persepsi Santri terhadap Perilaku Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren: Studi Interaksionisme Simbolik di Pondok Pesantren Sidogiri*. Etheses of Maulana Malik Ibrahim State Islamic University.
- Hendayani, M. (2019). Problematika Pengembangan Karakter Peserta Didik di Era 4.0. *Jurnal Penelitian Pendidikan Islam*, 7(2), 183. <https://doi.org/10.36667/JPP.I.V7I2.368>
- Huczynski, A., Buchanan, D. A., & Huczynski, A. A. (2013). *Organizational Behaviour*. Citeseer.
- Istikomah, I. (2019). Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah Pada SMK Negeri 4 di Kota Jambi. *Idarah (Jurnal Pendidikan Dan Kependidikan)*, 3(2), 39–55. <https://doi.org/10.47766/idadrah.v3i2.560>
- Khatibah. (2011). Penelitian Kepustakaan. *Jurnal Iqra'*, 05(01).
- Khuwaja, U., Ahmed, K., Abid, G., & Adeel, A. (2020). Leadership and Employee Attitudes: The Mediating Role of Perception of Organizational Politics. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1720066.
- Kurniasari, E. (2012). Pengambilan Gaya Keputusan Ditinjau Dari Tipe Kepribadian. *Psikostudia: Jurnal Psikologi*, 1(1), 60–80. <https://doi.org/10.30872/PSIKOSTUDIA.V1I1.2176>
- La Salle, T. P. (2018). International Perspectives of School Climate. *School Psychology International*, 39(6), 559–567. <https://doi.org/10.1177/0143034318808336>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven Strong Claims about Successful School Leadership. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632430701800060>
- Marlina, L., & Bashori, B. (2021). Analisis Kebijakan Pendidikan dalam Masa Darurat Penyebaran Covid-19. *Idarah (Jurnal Pendidikan Dan Kependidikan)*, 5(1), 33–48. <https://doi.org/10.47766/idadrah.v5i1.1439>
- Mohune, P. (2019). *Proses Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah dalam Pencapaian Visi dan Misi Pendidikan*. Al-Minhaj: Jurnal Pendidikan Islam.
- Prasetyo, M. A. M. (2022). Organizational and Cultural Transformation of Pesantren in Creating A Competitive Culture. *QALAMUNA: Jurnal Pendidikan, Sosial, Dan Agama*, 14(1), 73–88. <https://doi.org/10.37680/qalamuna.v14i1.1267>
- Prasetyo, M. A. M., & Sukatin, S. (2021). Aspek Psikologis Organisasi Pendidikan

-
- Efektif. *ITQAN: Jurnal Ilmu-Ilmu Kependidikan*, 12(1), 83–102.
<https://doi.org/10.47766/itqan.v12i1.182>
- Raihan. (2016). Pengambilan Keputusan dalam Kepemimpinan Manajemen Dakwah. *Jurnal Al-Bayan: Media Kajian Dan Pengembangan Ilmu Dakwah*, 22(2). <https://doi.org/10.22373/ALBAYAN.V22I34.880>
- Ritonga, M. A. (2018). Pembinaan Kerjasama Antara Pesantren Darul Amin Aceh Tenggara dengan Pemerintah dan Masyarakat Umum. *Idarah (Jurnal Pendidikan Dan Kependidikan)*, 2(1), 27–43.
- Rizal, M. (2020). Persepsi Santri terhadap Metode Pembelajaran Bandongan di Pondok Pesantren Anwarul Huda Karangbesuki Malang. *Etheses of Maulana Malik Ibrahim State Islamic University*.
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku Organisasi* (Edisi Kese). PT INDEKS.
- Saifuddin, M. F. (2018). E-Learning dalam Persepsi Mahasiswa. *Vardika*, 29(2), 102–109.
- Salabi, A. S. (2021). Pengembangan Karier Guru Di Pesantren Darul Ihsan Hampan Perak Deli Serdang. *Continuous Education: Journal of Science and Research*, 2(1), 1–16. <https://doi.org/10.51178/ce.v2i1.170>
- Saud, I. M. (2016). Pengaruh Sikap dan Persepsi Kontrol Perilaku Terhadap Niat Whistleblowing Internal-Eksternal dengan Persepsi Dukungan Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi. *Journal of Accounting and Investment*, 17(2), 209–219. <https://doi.org/10.18196/JAI.2016.0056.209-219>
- Uud Wahyudin, A. S. (2019). Karakteristik dan Peran Kyai dalam Sosialisasi Perilaku Hidup Bersihdan Sehat (PHBS) di Pesantren. *Jurnal Manajemen Komunikasi*, 03(02).
- Zed, M. (2008). *Metode Penelitian Kepustakaan*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Zubaidah, L. (2020). *Strategi Pondok Pesantren dalam Membina Perilaku Ta'dzim Santri Kepada Kyai (Studi Kasus Pondok Pesantren Agro Nuur El-Falah Salatiga)*. IAIN Salatiga Repository.