BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Obyek Penelitian.

1. Sejarah Berdirinya Yatim Mandiri.

Yayasan Yatim Mandiri merupakan lembaga nonprofit yang berkhidmat dalam memberdayakan segala potensi anak yatim melalui pengelolaan dana social masyarakat ZISWAQ (Zakat, Infaq, Shodaqah, dan Waqaf) yang halal, baik persseorangan, lembaga, institusi, maupun corporate.

Awalnya berasal dari gagasan beberapa orang aktivis islam. Mereka adalah Drs. Hasan Sadzili, Syahid Haz, Bimo Wahyu Wardoyo, dan Nur Hidayat yang ingin menyatukan panti-panti asuhan yatim di Surabaya. Maka pada 31 Maret 1994 dibentuklah Yayasan Pembinaan dan Pengambangan Panti Asuhan Islam dan Anak Purna Asuh (YP3IS) sebagai lembaga penghimpun dana dari masyarakat.

Setelah mengalami perjalanan panjang selama 17 tahun sejak berdirinya, berbagai catatan perjalanan telah terhimpun. Baik yang berkaittan dengan legalitas maupun operasional kesehariannya. Di antaranya; sesuai dengan undang-undang nomor 16 tahun 2000 tentang yayasan batas toleransi penyesuaiannya adalah tahun 2005, sehingga demi kepentingan public yayasan harus melakukan pendaftaran ke Depkumham Jakarta. Disini ternyata menemui kendala. Nama YP3IS sudah digunakan pihak lain. Catatan yang lain, begitu banyak pihak yang menyarankan, baik tenaga pelaksana internal maupun masyarakat di eksternal, supaya nama lembaga dana ini disederhanakan. Alasannya, nama yang ada terlalu

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

panjang, sehingga susah dipahami dan sulit diingat. Maka untuk member kemudahan kepada semua pihak, pada awal 2008 diputuskan untuk merubah nama ini, telah terdaftar di Depkumham dengan nomor : AHU-2413.AH.01.02.2008.[1]

2. Legal Formal.

Yatim Mandiri adalah lembaga nirlaba Nasional yang telah memiliki legalitas melalui aspek legal formal sebagai berikut :

a. Akta Notaris : Trining Ariswati, S.H. No. 100 Tahun 1994
b. Surat Keterangan Domisili : 745/05/436.11.23.1/2011
c. Keputusan MENKUMHAM RI : AHU-2413.AH.01.02.2008
d. Perubahan Akta Yayasan : Maya Ekasari Budiningsih,S.H. No. 12 Tahun 2008
e. NPWP : 02.840.224.6-609.000

3. Visi dan Misi Yatim Mandiri.

1) Visi Yayasan Yatim Mandiri.

Menjadi lembaga terpercaya dalam membangun kemandirian yatim.

2) Misi :

a. Membangun nilai-nilai kemandirian yatim.
b. Meningkatkan partisipasi masyarakat dan dukungan sumber daya untuk kemandirian yatim.
c. Meningkatkan capacity building organisasi.

[1.] Dokumen Profil Yayasan Yatim Mandiri, http://yatimmandiri.org/, diakses pada 01 Februari 2008.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4. Program-Program Yatim Mandiri.

A. Pendidikan.

1) Beasiswa Yatim Mandiri (Bestari).

Beasiswa Yatim Mandiri (Bestari) merupakan program beasiswa pendidikan bagi anak-anak yatim usia SD, SMP, SMA sesuai dengan syarat-syarat tertentu. Melalui program ini diharapkan anak-anak yatim dapat termotivasi untuk lebih meningkatkan prestasinya, baik dalam hal akademik maupun yang lainnya sehingga pendidikan anak-anak yatim dapat termotivasi dalam peningkatan perbaikan belajar dan prestasinya.

2) Insan Cendekia Mandiri.

ICM adalah Program pendidikan formal berkualitas dan gratis untuk anak-anak yatim berprestasi setingkat SMP dan SMA, yang menitikberatkan pada pembinaan ke-Islaman, kepemimpinan dan prestasi akademik siswa. ICM memadukan kurikulum diknas, kurikulum khas Insan Cendikia Mandiri dan kurikulum internasional dengan system boarding school, sehingga akan lahir lulusan terdidik, mandiri dan berwawasan internasional.

3) Mandiri Enterpreneur Center.

MEC adalah Program pendidikan dan pelatihan vokasi untuk anak-anak yatim lulusan SMA atau sederajat. Program ini bertujuan untuk memberikan keterampilan dan pengetahuan khusus, guna mencetak tenaga ahli dibidangnya yang memiliki karakter pribadi muslim yang jujur, amanah dan professional agar mampu menjadi wirausaha yang mandiri. Program ini meliputi pengetahuan dibidang Akuntansi Komputer, Administrasi Perkantoran, Teknisi Komputer dan Jaringan, Desain Grafik,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Media Komunikasi Visual, manajemen Zakat, Otomotif, Kulinari/Tata Boga, Diklat Guru TK Islam, Perternakan Terpadu dan Akademi Komunitas.

4) Rumah Kemandirian.

Merupakan model pemberdayaan anak yatim berbasis ICD (Integrated Community Development) dengan mengikutsertakan orang-orang dalam wilayah geografis agar turut berpartisipasi dalam memamdirikan anak-anak yatim.Melalui program ini diharapkan dapat memberikan edukasi sehingga peran serta masyarakat dalam peningkatan pemberdayaan anak yatim bisa meningkat.

B. Kesehatan.

1) Layanan Kesehatan Keliling dan Mobil Sehat.

Merupakan program pemberian layanan kesehatan keliling bagi anak yatim.Layanan kesehatan keliling ini menjangkau daerah-daerah terpencil yang jarang tersentuh program kesehatan dan disana terdapat banyak keluarga yatim.Layanan kesehatan meliputi pemeriksaan kesehatan rutin, pemeriksaan kesehatan gigi, pengobatan gratis dan penambahan gizi bagi anak yatim.

2) Rumah Sehat Mandiri.

Merupakan program kesehatan Yatim Mandiri yang lain berupa klinik kesehatan yang melayani pasien dari keluarga yatim dhuafa, masyarakat yang kurang mampu dengan tujuan untuk meringankan mereka. Layanan rumah sehat mandiri meliputi pemeriksaan dasar umum (gigi dan umum), laboratorium dasar serta pemberian gizi kepada anak yatim.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3) Gizi.

Program pemberian makanan tambahan bagi anak-anak yatim dhuafa guna peningkatan gizi, yang pelaksanaannya bersamaan dengan layanan kesehatan keliling. Bahan makanan bisa berupa susu, vitamin, makanan sehat ,buah atau yang lainnya.

C. Ekonomi.

1) Bunda Yatim.

Program Bunda Mandiri merupakan program pendampingan bunda yatim dalam bidang peningkatan ekonomi keluarga dan rohani. Program ini diharapkan dapat meningkatkan kesejahteraan bunda yatim, sehingga dapat mendukung proses pendidikan anak-anaknya. Selain itu, melalui program ini diharapkan dapat menghantarkan bunda yatim mustahik menjadi muzaki dan meningkatkan pemahaman ke-Islaman bunda yatim.

D. Social Kemanusiaan.

1) Bantuan Bencana Alam.

Program Bantuan Kemanusiaan yang diberikan kepada koban bencana alam yang terjadi, baik pada saat tanggap bencana maupun recovery.

2) Bantuan Langsung Mustahiq.

Program Bantuan Kemanusiaan merupakan program layanan extra kepada masyarakat sebagai salah satu bentuk kepeduliaan Yatim Mandiri untuk membantu meringankan beban mustahik.Program ini diberikan secara isidentil kepada mustahik yang bersifat urgent dan berfokus pada bidang pendidikan, kesehatan dan ekonomi.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

E. Program Khusus

Merupakan program-program yang dilaksanakan setiap bulan Ramadhan.

1) Program Ramadhan.

a. Buka Puasa Ceria.

Merupakan program buka puasa untuk anak yatim dhuafa di Indonesia.

b. Al Quran Yatim Nusantara.

Merupakan program wakaf Al Qur'an yang akan diberikan kepada anak yatim di daerah terpencil di Nusantara.

c. Bercahaya.

Berbagi Ceria di Hari Raya. Program Bercahaya merupakan program berbagi paket lebaran menyambut hari raya untuk kelurga yatim dalam menyambut perayaan Idul Fitri.

"khusus romadhon, kalau romadhon ini program kita ada :

a. Dongeng Buka Puasa Ceria.
Program buka puasa itu diadakanbersama dengan anak-anak yatim, di seluruh Indonesia. Khususnya di cabang-cabang yang terdapat Yatim mandirinya, cabang-cabang tersebut tersebar di 40 kota. Untuk buka puasa ini di masing-masing cabangnya, ada yang menyelenggarakan beberapa kali event; ada yang bekerja sama dengan lembaga lain, ada yang memang sengaja kita yang lebih banyak bermitra dengan lembaga lain. Jadi konsepnya kalau buka puasa itu kan biasanya berkumpul, kemudian di ceramahi gitu ya. Kalau kita konsepnya; model tausiyahnya itu diisi dengan konsep dongeng kisah teladan.Jadi bentuknya seperti itu.

b. Wakaf Qur'an Nusantara.
Menyalurkan bantuan al-qur'an kepada anak yatim di seluruh Nusantara juga.Ini kemarin kita… dibarengkan di event-event yang kita adain itu.

c. Pesantren Ramadhan Kreatif.
Ini pesantren ramadhan untuk anak SD kelas 4 sampai dengan SMP, ini konsepnya 2 hari semalam_24jam acaranya. Acaranya 24 jam bermalam, tempatnya di masjid, disitu kita berikan materi keislaman, kemudian

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

keterampilan belajar, kemudian ada materi kreatifitas sesuai dengan yang ada di cabang masing-masing. Bentuknya bisa beda-beda ada yang bikin keterampilan tangan, flannel, dan seterusnya, ada yang masing-masing di cabang itu sesuai dengan potensi yang ada disana apa, itu yang dibuat.

d. *Pesantren Keluarga Romantic.*

Ini untuk para donatur kita.Jadi ini salah satu program layanan, yang diberikan oleh yatim mandiri kepada para donatur dalam bentuk seminar.Jadi, pesantren keluarga romantic ini untuk para donatur yang kita kemas acaranya dengan model seminar.Biasanya dilaksanakan pada sore hari menjelang waktu berbuka.Ini juga di masing-masing cabang acaranya.

e. *Kampung Berkah Ramadhan*

Hanya ada di 3 {tiga} lokasi, kita kan punya 3 regional ya, yatim mandiri ini di bagi 3 regional;

i. *Regional 1 itu di Jawa Timur dan Indonesia Timur, ini bikin shab, mengambil satu kampung; ada sekian kegiatan ramadhan ini, jadi kita adakan disatu kampung, yang kriterianya kampung itu minus; minus dari sisi ekonominya, minus dari sisi aqidahnya, kemudian potensi yatimnya disitu banyak. Sehingga semua program-program yang ada ini, itu semuanya di kampung itu … kita adakan. Kalau di RO1 ini tempatnya di Lumajang.*

ii. *Kemudian kalau di RO2 itu ada di Demak, Jawa Tengah.*

iii. *Kalau di RO3, ada di Bogor, Jawa Barat. Ada juga di Jakarta dan juga di Sumatra.*

f. *Pesantren Digital.*

Ini kita melalui instagram, kita bikin kajian, bisa interaktif, ini ada wakaf tertentu, selama bulan ramadhan yang telah terjadwal.

g. *Parcel Cahaya.*

Parcel yang kita berikan untuk keluarga-keluarga yatim (biasanya berapa jumlah yang diberikan) jumlahnya ini ada sekitar 10.000an parcel (diseluruh Indonesia) diseluruh indonesia.

h. *Sedekah Dongeng Indonesia.*

Ini kita berikan kesempatan kepada seluruh masyarakat yang ingin berbagi; mereka bikin dongeng kemudian direkam, disingkat, kemudian kita sebarluaskan melalui media social (biasanya lewat apa saja pak) lewat Facebook, youtube, dll.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

i. Silaturahim Masyarakat Bahagia.

Ini nanti istilahnya halal bihalal, halal bihalal bersama donatur, dan juga keluarga besar yatim mandiri di tiga lokasi."[2]

2) Super Gizi Qurban.

Super Gizi Qurban (SGQ) merupakan program yang di desain untuk menyempurnakan kemanfaatan daging qurban dalam bentuk sosis. Keuntungan dikemas dalam bentuk sosis: sesuai syariah, praktis dan higienis, sarana peningkatan gizi anak yatim dhuafa, distribusi menjangkau hingga pelosok, tahan lama hingga jangka waktu 2 tahun.

F. Dakwah.

1) Kursus Baca Al-Qur'an.

Sebuah layanan gratis yang memberikan pelajaran kepada donatur cara membaca Al-Qur'an secara baik dan benar (tartil) dengan menggunakan Metode Tilawati. Layanan ini bertujuan untuk membentuk masyarakat lebih mencintai Al-Qur'an.

2) Layanan Ceramah Gratis.

Sebuah layanan gratis yang mencoba menawarkan kegiatan pengajian karyawan di perusahaan-perusahaan donatur.Layanan ini bertujuan untuk memberikan dakwah kepada donatur khususnya diperusahaan yang sibuk tetapi membutuhkan siraman rohani.

3) Mobil Jenazah.

Merupakan program memberikan layanan khusus untuk mengantar jenazah kepada masyarakat yang membutuhkan secara gratis.

[2.] Hasil Wawancara dengan Manajer Program (Res.7, 22/06/2016).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

5. Arti Logo Yatim Mandiri.

Gambar 4.1

Logo Yatim Mandiri

Pedoman penggunaan logo ini akan membantu menjaga integritas logo YatimMandiri.Sebuah panduan elemen desain yang konsisten untuk mewakili kepentingan Yatim Mandiri, serta membantu mempercepat kesadaran dan pemahaman masyarakat akan Yatim Mandiri.

Tujuan utama dari elemen desain juga digunakan untuk menunjukkan karakter optimis, modern tetapi tetap bersahaja. Kami mendorong Anda untuk menggunakan penilaian terbaik Anda, seperti saat Anda mengintepretasikan pedoman ini.

Filosofi :

a. LOGOGRAM (bentuk).

Terinspirasi dari bentuk sebuah pesawat yang sedang take off.

Mengarah ke kanan atas, tak hanya menuju kebaikan tapi juga keberkahan.

Digabungkan dengan bentuk seorang anak (jingga) yang bergerak meraih mimpi, dan sosok donatur (biru) yang senantiasa memberikan dukungan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. LOGOTYPE (huruf).

Menggunakan jenis huruf khusus (custom/original).

Huruf yang memiliki karakter sederhana namun elegan.

Selain itu, logotype ini memiliki tingkat keterbacaan yang baik.

c. Warna.

1. Jingga, warna yang menjadi simbol semangat & kreatifitas.Memberi nuansa optimis, baik bagi Yatim Mandiri,para anak yatim, juga bagi para donatur.
2. Biru, berkarakter damai, terpercaya, pintar dan dewasa.Dalam kaitannya dengan Yatim Mandiri,biru berarti berdikari.
3. Full Colordiprioritaskan untuksemua media yang berwarna.
4. Grayscaleuntuk media tanpa warna. contoh: koran, fax, fotocopy, dll
5. Special Full Color (warna terpisah) :Khusus untuk aplikasi stempel, maka warna dipisahkan dengan garis.Dikondisikan stempel yang digunakan adalah stempel 2 warna.

d. Background.

1. Pada background putih & hitam, tidak ada perubahan pada warna logo Yatim Mandiri.Prioritaskan penempatan logo Yatim Mandiri pada background berwarna putih & hitam.
2. Hindari penempatan logo pada background berpola & bermotifjuga pada background yang memiliki warna serupa dengan logo Yatim Mandiri.[3]

[3.] Dokumen Arsip Logo Guideline Yatim Mandiri 2016.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

6. Kepengurusan Yayasan Yatim Mandiri.

a. Dewan Pengawas Syariah: Prof. Dr. H. Imam Bawani, MA

Prof. Dr. HM. Roem Rowi, MA

Drs. Agustianto,MA

KH. Abdurrahman Navis, Lc, MHI

b. Pembina: Nur Hidayat, S. Pd, MM,

Prof. Dr. Moh. Nasih Ak,

Moch.Hasyim.

c. Pengurus:

1) Ketua : Drs. Sumarno.
2) Sekretaris : Yusuf Zain, S.Pd, M.M
3) Bendahara : Ir. Bimo Wardoyo.
4) Pengawas : Drs. H. Abdul Rokib.

d. Direktorat :

1) Direktur Fundraising : Zaini Faisol.
2) Direktur Operasional : Drs. Sodikin, M.Pd
3) Direktur P2(Pendistribusian dan Pendayagunaan): Hendy Nurrohmansyah.
4) Direktur ICMBS : Dr. Margono.
5) Direktur MEC : Mukhlis, ST

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

e. GM (General Manajer) Regional Office :

1) GM Regional Office I : H. Mutrofin, SE

2) GM Regional Office II : Imam Solikin.

3) GM regional Office III : Andriyas Eko V, SP

f. Penasehat : Dr. Zaim Uchrowi.

Ir. H Jamil Azzaini, MM

Dr. Muhammad Nafik.

g. Penasehat Hukum : H. Mahfud, SH

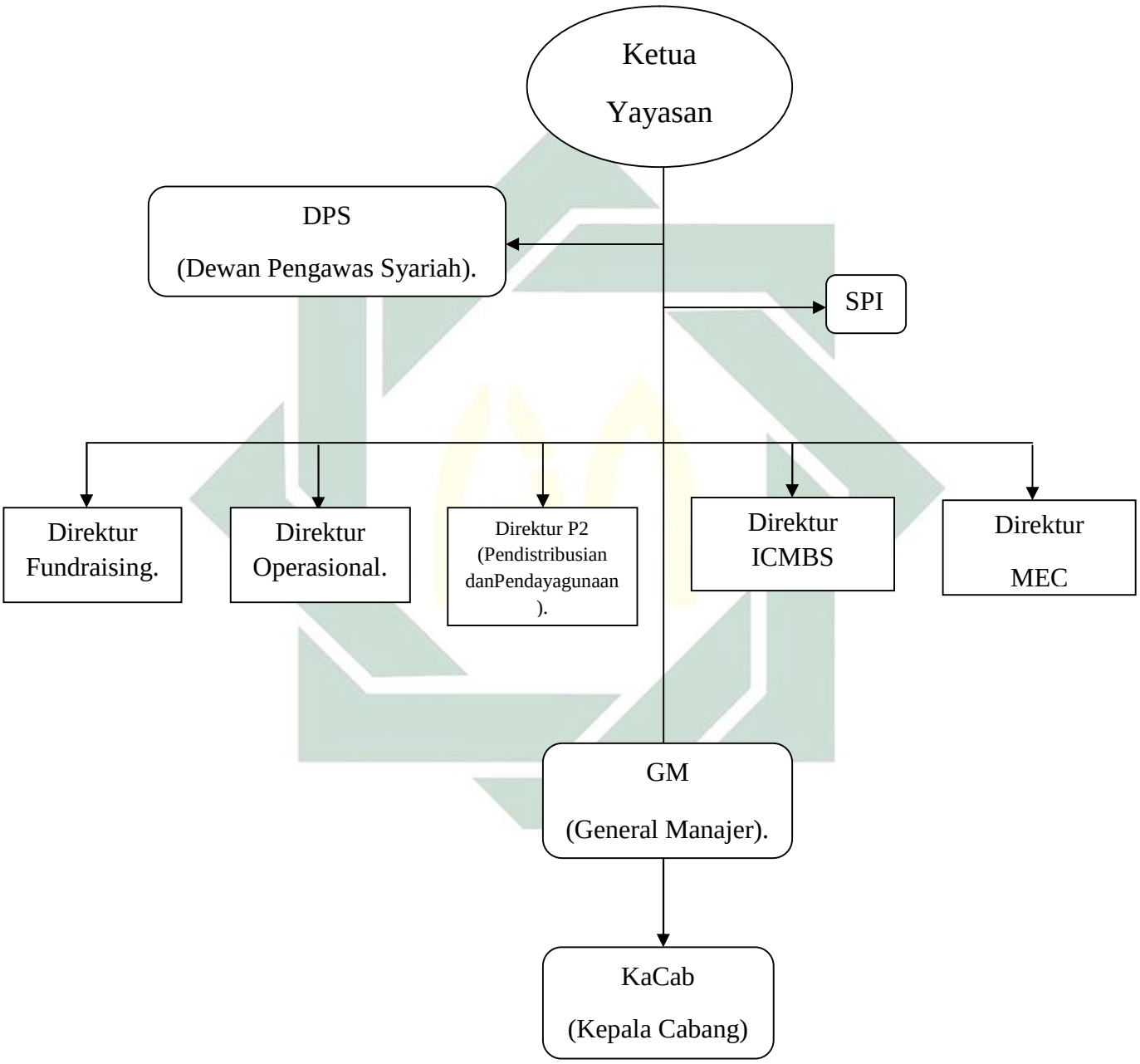
h. Bunda Yatim : Rina Gunawan.[4]

[4] Majalah Yatim Mandiri/Edisi Juni 2016.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Gambar 4.2

Struktur Organisasi Yayasan Yatim Mandiri Surabaya[5]



[5] Hasil Wawancara dengan Direktur Operasional (Res.1, 22/06/2016).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

7. Jaringan Layanan Yatim Mandiri.

Tabel 4.1

Jaringan Layanan Yatim Mandiri.[6]

KANTOR CABANG	TELEPHONE	ALAMAT
JAWA TIMUR.		
Pusat-Surabaya	(031) 8283488, 085648443000 Fax (031) 8291757	Jl. Raya Jambangan No.135-137, Surabaya.
Surabaya	(031) 8494100, 085100986844	Jl. Bendul Merisi Selatan I/2A, Surabaya.
Gresik	031 3990727, 085105779727 Fax (031) 399 0727	Ruko Multi Sarana Plaza Blok B-11, Jl. Gubenur Suryo Gresik.
Malang	(0341) 4371011, 085100390444	Jl. Titan 2 BB.12 Purwantoro-Blimbing Kota Malang.
Kepanjen (Malang).	(0341) 392199, 0813 3290 0639	Jl. Panglima Sudirman 209A Kepanjen.
Sidoarjo	(031) 8921021, 085100490045 Fax (031) 8921021	Ruko Centro Evenue, Jl. KH Mukmin 11 Blok D-11 Sidoarjo.
Mojokerto	(0321) 322964, 3869898, 085107869898	Perum Kranggan Permai C-14, Jl. Pahlawan Mojokerto.
Bojonegoro	(0353) 5254809, 085104611158	Perumda Blok A No. 11, Bojonegoro.
Blitar	(0342) 4559117, 085103761333	Jl. Cemara No. 286, Blitar.
Kediri	(0354) 3782141, 081233897875	Jl. Dr. Saharjo No.119 Campurejo Mojoroto, Kediri.
Jombang	(0321) 865879, 085100150808	Perum Widya Graha Permai 14B RT.31/RW.06 Jl. Pattimura Gang III, Jombang.
Madiun	(0351) 457740, 081332537501	Jl. Yos Sudarso No. 64 B, Madiun
Jember	(0331) 427062,	Jl. Nusantara Komplek Ruko, GOR

[6.] Majalah Donatur Yatim Mandiri, Mei 2016 / Rajab – Syaban 1437 H.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

	085102640333	Kaliwates No.4 Jember.
Tuban	(0356) 327118, 081333883360	Jl. Raya Bogorejo No.29, Tuban.
Tulungagung	(0355) 332306, 085105770187	Jl. Pahlawan III No.V.A, Tulungagung.
Ponorogo	(0352) 488223, 081259515665	Jl. Urip Sumuharjo gg.1 No.20 Mangkujayan, Ponorogo (63413).
Pasuruan	(0343) 418440, 088805508832 085234993585	Perum Pondok Sejati Indah Blok IX/5 Pasuruan.
Probolinggo	(0335) 427430, 085103644849	Jl. Cokroaminoto No.37 Probolinggo
Lamongan	(0322) 324025, 0821 3993 9427	Jl. Nangka No.3 Perum Deket Permai, Lamongan.
Lumajang	(0334) 890300,	Jl. Suwandak No.42, Lumajang.
JAWA TENGAH.		
Yogyakarta	(0274) 2871601, 0822 4359 0007	Jl. Jazuli Karangkajen MG III/892. RT/RW 043/011 Yogyakarta.
Pekalongan	(0285) 4410156, 0853 2927 7285	Jl. Karya Bhakti No.81 Medono Pekalongan.
Purwokerto	(0281) 623510, 0851 0092 6664	Jl. Warga Bhakti Gang III No.50 kel. Purwokerto lor, kec. Purwokerto Timur.
Semarang	(024) 8416166, 085107027287, 085751543068	Jl. Nangka Timur No.35 Semarang.
Kudus	(0291) 4250151, 0851 0275 4279	Jl. Kiai Telingsing Gang 02 Purwosari Wijilan No.419
Solo	(0271) 656218, (0851) 0301 2224	Jl. Nakula No.38 Protojayan, Serengan, Surakarta.
Sragen	(0271) 890296, 0822 2153 6222	Jl. Cut Nyak Dien RT.01 RW.01 No.21 Mageru Kidul, Kroyo, Karangmalang Sragen.
JAWA BARAT.		
Jakarta	(021) 29821197,	Jl. Utan Kayu Raya No. 64 matraman

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

	(081) 316313700	Jakarta Timur.
Bogor	(0351) 8409054, 0813 3177 1830	Jl. Sempur Kaler No.2 Bogor Tengah – Kota Bogor.
Depok	(021) 7533982, 0852 407 421 35	Jl. Tanjung No.208C, Blok B cinere estate Kota Depok.
Tanggerang	(021) 29170263, 0812 1863 1744	Jl. Cibodas Raya No.7 Perumnas 1 Karawaci Baru Tanggerang.
Bekasi	(021) 82401706, 085 108056400	Jl. Laskar Perum Griya Metropolitan Blok DI-4 Pekayon Jaya Bekasi.
Bandung	(022) 7309138, 0856 9704 0947	Jl. Rusa No.12 Buah Batu Bandung.
Banten	(0254) 219375, 0812 8744 8444	Jl. Ayip Usman No.11 Cikepuh Kebaharan Serang Banten.
BALI.		
Bali	081 333241248	Jl. Merpati X No.9A, Monangmaning, Denpasar bali.
SUMATERA.		
Lampung	(0721) 700953, 0852 7566 9977	Jl. Sultan Haji No.19 kel. Sepang Jaya kec. Kedaton, Bandar Lampung.
Palembang	(0711) 362598, 085 267348612	Jl. R. Sukamto Lorong pancasila No.73 samping Mc'Donald depan PTC mall.
SULAWESI SELATAN.		
Makassar	(0411) 884050, 0813 3000 3450	Jl. Sultan Alaudin no.76A Makassar.
Maros	(0411) 371635, 0823 4343 0681	Jl. Ibrahim (HM kasim DM) No.19, Turikale MAROS.
KALIMANTAN TIMUR.		
Balikpapan	(0542) 860 609 081 25344932	Jl. Pattimura RT.104 No.38 B, Batu Ampar, Balikpapan.
RIAU.		
Batam	(085) 109050200, 0813 7260 1112	Perumahan Kurnia Djaya Alam Parkit 01, no.02 Batam Center-Batam.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

B. Penyajian Data.

Dalam sebuah penelitian yang terpenting adalah bagaimana peneliti bisa menggali data dan informasi yang dibutuhkan untuk sebuah penelitiannya.Yang bertujuan untuk mencari permasalahannya dan bisa mendapatkan jawaban atas permasalahan tersebut.Data dan informasi yang didapat juga harus berdasarkan fakta yang ada dalam lapangan.Sehingga data bisa diolah dan ditarik kesimpulan secara umum.

Dalam hal ini peneliti benar-benar fokus pada data-data yang berkaitan dengan pengambilan keputusan pemimpin yang dilakukan di Yayasan Yatim Mandiri Surabaya dalam menerapkan visi dan misinya.Sehingga peneliti harus benar-benar jeli dalam memilih dan mencari data dari sumber penelitian, baik itu yang bersifat primer maupun sekunder.

Penyajian data adalah data yang telah diperoleh peneliti selama melaksanakan wawancara, observasi dan dokumentasi di lapangan. Penyajian data dapat disajikan ke dalam beberapa bagian atau kategorisasi sebagai berikut.:

1. Proses Pengambilan Keputusan.

Proses pengambilan keputusan terjadi ketika adanya rapat-rapat besar, rapat khusus yang bersifat strategis, maupun rapat umum. Rapat-rapat besar (fundamental) hanya di peruntukkan bagi petinggi yayasan, yang akan dihadiri oleh pembina dan pengurus saja. Contoh : “ketika ingin membuka kantor layanan baru atau pembukaan kantor cabang di kota X, atau mengangkat direktur baru”. Lalu ada rapat khusus yang bersifat strategis, biasanya di putuskan oleh; Pembina, Pengurus, dan Pengawas yayasan.Kemudian ada rapat umum yang melibatkan semuanya, baik dari ketua pengurus, direktorat, manajer, sampai dengan para staff maupun bawahannya.Mereka semua berkumpul di ruang rapat, bebas untuk

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mengutarakan argument mereka masing-masing, tidak ada istilahnya pendapat ini benar atau salah.Namun, saling menghargai pendapat itu yang paling penting.

Seorang pemimpin bisa menyampaikan ide-ide dan mendengarkan aspirasi serta pendapat dari para staff atau bawahannya itu seperti apa, dan sebaliknya para staff atau bawahan juga bisa ikut serta dalam memberikan ide-ide ataupun masukan ketika terjadi kesalahan. Maka terjadilah musyawarah mufakat, akan tetapi keputusan tetap diambil alih oleh ketua yayasan. Akan tetapi jika aturan-aturan yang berkaitan dengan staff atau operasional yayasan, sepertinya dari direkturnya masing-masing yang menangani masalah keputusan tersebut. Proses dari awal biasanya memang kalau ada ide-ide, kemudian ide tersebut langsung di sampaikan kepada bawahan. Itu bisa jadi keputusan beliau (pemimpin), tapi bisa jadi itu adalah aspirasi dari bawahannya.Jadi, jika ada keluhan dari bawah, kemudian di bicarakan di tinggkat manajemen, setelah dari tingkat manajemen jadi keputusan dari sebuah SK (Surat Keputusan).

> *"… proses pengambilan keputusan ya, keputusan itu kan ada yang sifatnya; keputusan strategis, keputusan organisatoris, dan keputusan yang sifatnya teknis. Nah, terkait dengan keputusan yang sifatnya strategis, organisatoris itu ada di wilayahnya pengurus, pembina, dan direksi … atau bahkan yang sifatnya sangat … fundamental itu ada di wilayahnya pembina dan pengurus(Res.4, 04/05/2016).Proses pengambilan keputusannya ya, ya ini ya yang saya tau. Ya ada keputusan besar yang memang langsung di ambil alih gitu ya, tapi memang saya fikir ya … cukup bijak sih. Artinya juga mendengarkan dari bawahan aspirasi dari bawah itu seperti apa. (mungkin bisa di jelaskan lebih detailnya) lebih detailnya… prosesnya ya, jadi dari awal ya biasanya memang kalau mereka ada ide gitu ya, ya dari ide itu langsung di sampaikan ke bawahan seperti itu. Lah itu bisa jadi nanti adalah keputusannya beliau, tapi … bisa jadi itu adalah aspirasi dari bawahan.Jadi ada keluhan dari bawah, kemudian di bicarakan ditingkat manajemen.Yang dari tingkat*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

manajemen jadi keputusan dari sebuah SK.(Res.12, 29/06/2016).”[7]

Banyak manajer yang harus membuat suatu keputusan dengan metode-metode pembuatan keputusan imformal untuk memberikan pedoman bagi mereka. Sebagai contoh, manajer dapat mengantungkan pada *tradisi* dan membuat keputusan sama seperti yang dibuat untuk masalah atau kesempatan serupa di waktu yang lalu. Mereka juga dapat *menarik wewenangnya* dan membuat keputusan berdasarkan nasehat dari seorang ahli atau manajer atasannya. Akhirnya, mereka dapat menggunakan pikiran yang disebut *a priori*, yaitu mereka membuat anggapan bahwa penyelesaian masalah yang paling logic dan jelas adalah yang paling benar. Metode-metode ini berguna dalam berbagai kasus, tetapi dalam banyak kasus lainnya akan mengarahkan manajer untuk membuat keputusan yang salah.

Tidak ada pendekatan pembuatan keputusan yang dapat menjamin bahwa manajer akan selalu membuat keputusan yang benar. Tetapi bagaimanapun juga, para manajer yang menggunakan suatu pendekatan yang rasional, intelektual dan sistematik akan lebih berhasil dibanding para manajer yang menggunakan pendekatan informal.

Proses dasar pembuatan keputusan rasional hampir sama dengan proses perencanaan strategic formal. Ini mencakup identifikasi dan diagnosa masalah, pengumpulan dan analisa data yang relevan, pengembangan alternative-alternative, penilaian berbagai alternative penyelesaian, pemilihan alternative terbaik, implementasi keputusan, dan evaluasi terhadap hasil-hasil.Proses pengambilan keputusan memiliki beberapa tahap :

[7] Hasil Wawancara dengan Responden; Mei-Juni 2016.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tahap 1 :*Pemahaman Dan Perumusan Masalah*. Para manajer sering menghadapi kenyataan bahwa masalah yang sebenarnya sulit diketemukan, atau bahkan sering hanya mengidentifikasikan gejala masalah bukan penyebab yang mendasar. Bila manajer akan memperbaiki situasi, mereka harus pertama-tama menemukan apa masalah sebenarnya, dan kemudian menentukan bagian-bagian masalah yang mereka *harus* pecahkan serta bagian-bagian mana yang *seharusnya* dipecahkan.

Kemampuan (skill) yang harus di ambil oleh seorang pemimpin ialah directing atau kemampuan mengarahkan. Bagaimana terjadinya directing? Adalah dengan cara komunikasi, negoisasi, kreatif, dan inovasi, namun "komunikasi" adalah hal yang paling penting ketika directing. Seorang pimpinan harus mempunyai 2 skill, diantaranya:

1. Sosial Skill.
   a. Komunikasi Skill : komunikasi lisan, tertulis, termasuk juga body language (ketika berbicara, mungkin ketika sedang marah tapi dengan cara di tuangkan pada kata-kata yang di ucapkan).
2. Proses Skill.
   a. Manajerial Skill : dengan cara merencanakan kemudian melakukan evaluasi dengan POAC = Planning, Organizing, Actualing, Controlling.

> *"Directing, kemampuan mengarahkan directing itu mungkin skill yang ini yang harus diambil.Lah supaya bisa directing;komunikasi. Leadershipnya itu bagaimana komunikasi, negoisasi, terus kreatif, inovasi ya kan, masuk di situ semua kan lah terus. Kalau di saya itu komunikasi itu yang penting. Kalau seorang pemimpin itu ada social skill, ada proses skill. Yang social skill itu yang harus lebih besar soalnya. Social skill itu apa.? Ya komunikasi skill ; mulai komunikasi lisan, tulis, termasuk body language ketika ngomong mungkin marah tapi dengan dituangkan di kata, itu komunikasi skill ya. Proses skill itu terkait dengan manajerial*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> *skill; merencanakan terus kemudian melakukan evaluasi dengan POAC = Planning, Organising, Actualing, Controlling."*[8]

Pemimpin di yayasan yatim mandiri sendiri mempunyai bermacam-macam karakter, artinya ada yang sangat bagus dan ada juga yang kurang bagus. Akan tetapi intinya dalam memilih seorang pemimpin disini, tentunya sudah melalui proses seleksi dan Alhamdulillah selama ini pimpinan bisa membawa yayasan yatim mandiri kearah yang di inginkan. Salah satu kemmpuan pemimpin yakni: Multitalent, seperti bisa administrasi, keuangan, teknisi, dan lain-lain.Sebelum menjadi seorang pemimpin, beliau telah memiliki begitu banyak pengalaman yang di mulai dari nol sejak awal berdirinya ketika memulai karir dari bawah di yatim mandiri hingga menjadi pimpinan yayasan yatim mandiri saat ini. Jadi, sudah benar-benar menjiwai dari pengalaman lapangan sebelumnya yang pernah beliau alami dahulu dan memberikan banyak pelajaran atau menjadi contoh yang baik kepada para staff beserta bawahannya.

a. Kendala.

Adapun kendala yang dialami ketika seorang pemimpin di ambil dari luar yayasan yatim mandiri ialah belum menjiwai sepenuhnya apa itu yayasan yatim mandiri. Ia bisa merubah semua system yang telah di buat oleh pimpinan sebelumnya, karena setiap pemimpin memiliki selera atau cara tersendiri dalam memimpin sebuah lembaga tersebut. Tetapi berbeda ketika pemimpin tersebut bisa beradaptasi baik dengan lembaga, baik dengan para staff dan juga bawahannya, itu hanya sedikit merubah tidak merusak semua system yang telah di buat oleh pemimpin sebelumnya.

[8] Hasil Wawancara dengan Res.1, 04/05/2016.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> *"Kendalanya banyak kalau dia tidak ngerti penjiwaan disini, kan langsung jadi. Misalnya di anggap… merubah system bisa mb', ya kayak gitu. System yang sudah dibangun diacak-acak, kan tergantung selera pimpinan toh. (merubah semuanya) ya bisa jadi, tapi belum tentu kalau pimpinannya bagus bisa adaptasi dengan lembaga yang ada, kalau gak ada kan karena merasa pinter misalnya, diganti semua 'ini ilmu saya begini-begini, merusak semua biasanya."*[9]

Ketua pengurus Yayasan Yatim Mandiri Surabaya yang sekarang, beliau sudah memimpin sejak awal berdirinya yayasan yatim mandiri dan belum ada yang bisa menggantikan bapak Sumarno (Ketua Pengurus). Karena sifat, kebijaksanaan, kewibawaan: belum ada yang setenang beliau ketika menghadapi masalah dan dalam mengambil keputusan juga belum ada yang seenak beliau. Kemampuan yang beliau miliki sudah sangat cukup dan sangat baik, tidak ada cacat.Tetapi kalau sebuah kesalahan yang dilakukan itu memang tempatnya manusia (tempatnya salah dan lupa) namun itu termasuk dalam kemampuan.

> *"Kemampuan, karena pak marno sudah ada di yatim mandiri dari awal. Karena kan yang saya tau-saya ikuti masih pak marno ya, pemimpin paling atas di kantor juga ada pak marno. Jadi sudah, kayaknya belum ada yang bisa gantiin beliau.Karena… karena, sifat beliau, karena kebijaksanaan beliau, kewibawaan beliau, itu kayaknya belum ada yang bisa setenang beliau lah ngadepin semua masalah.Ambil keputusan juga gak ada yang bisa … seenak pak marno.kemampuannya, sudah sangat cukup ya. Sudah baik lah pokoknya, gak ada… gak ada cacat lah untuk itu tapi kalau memang kesalahan itu kan memang manusia itu tempatnya salah dan lupa itu menurut saya itu udah gak termasuk dalam kemampuan. Tapi kalau kemampuan beliau sebagai ketua pengurus, menurut saya sudah sangat cukup, sudah sangat baik."*[10]

[9] Hasil Wawancara dengan Res.8, 22/06/2016.
[10] Hasil Wawancara dengan Res.11, 29/06/2016.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Para manajer dapat mempermudah identifikasi masalah dengan beberapa cara. Pertama, manajer secara sistematik menguji hubungan-hubungan sebab-akibat.Kedua, manajer mancari penyimpangan-penyimpangan atau perubahan-perubahan dari "normal".Dan, barangkali paling penting, manajer berkonsultasi dengan pihak-pihak lain yang mampu memberikan pandangan dan wawasan yang berbeda tentang masalah atau kesempatan.

Tahap 2 :*Pengumpulan dan Analisa Data yang Relevan.*Setelah manajer menentukan dan merumuskan masalah, maka harus mulai memutuskan langkah-langkah selanjutnya. Manajer pertama kali harus menentukan data-data apa yang akan dibutuhkan untuk membuat keputusan yang tepat, dan kemudian mendapatkan informasi tersebut. Para manajer akan jarang memperoleh seluruh data yang dibutuhkan, padahal mereka harus mempunyai informasi cukup untuk dapat merumuskan berbagai penyelesaian.

> *"Yang jelas kalau sudah kebijakan yang terkait dengan tata kelola ialah direksi sama pengurus. Jadi kalau sudah kata siapa pengambil kebijakan.? Ya direksi sama pengurus manajemen. Nah kalau staff-pegawai itu bisa saja ikut berkontribusi di situ ketika rapat-rapat teknis (Res.1, 04/05/2016). Ya itu tadi, oh ya belum selesai ya (belum pak) kalau raker semuanya kan musyawarah untuk mufakat. (kalau staff) apa... *dalam situasi ramai pegawai* kalau staff enggak, lah itu benar jadi sampean batasi, jadi kalau raker itu manajernya aja, gitu" (Res.3, 04/05/2016). Ini tim seleksi (ada timnya sendiri) ada, (bagiannya, boleh tau) ya, ini staf-staf. Ini ada dari akademik, asrama, dan juga staf yang lainnya.Apa yang kita libatkan kita bentuk tim. (Res.6, 22/06/2016)"*[11]

[11] Hasil Wawancara dengan Responden; Mei-Juni 2016.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Yang terlibat dalam pengambilan keputusan pemimpin di yayasan yatim mandiri Surabaya, untuk kebijakan yang terkait dengan tata kelola ialah direksi dan pengurus manajemen.Kalau staff atau pegawai bisa saja ikut berkontribusi ketika terjadi rapat-rapat teknis saja.Jadi, jika ada pengambilan keputusan yang besar maka yang terlibat hanya di tingkat manajemen yayasan saja, karyawan-staff ataupun bawahannya tidak ikut terlibat. Berbeda dengan yayasan, MEC (Mandiri Enterpreneur Center) mempunyai tim seleksi tersendiri yaitu; akademik, asrama dan staff yang lainnya. Apa yang mereka libatkan akan di bentuk sebagai tim dalam pengambilan keputusan tersebut.Berbeda dengan yayasan, MEC (Mandiri Enterpreneur Center) mempunyai tim seleksi tersendiri yaitu; akademik, asrama dan staff yang lainnya. Apa yang mereka libatkan akan di bentuk sebagai tim dalam pengambilan keputusan tersebut.

Tahap 3 :*Pengembangan Alternatif-Alternatif.*Kecenderungan untuk menerima alternative keputusan pertama yang "feasibel" sering menghindarkan manajer dari pencapaian penyelesaian yang terbaik untuk masalah-masalah mereka.Pengembangan sejumlah alternative memungkinkan manajer menolak kecenderungan untuk membuat keputusan terlalu cepat dan membuat lebih mungkin pencapaian keputusan yang efektif.

> *"… dalam bermusyawarah itu positifnya daya dukungnya oke, semua mendukung kemudian juga banyak kepenerimaan staff sampai ke bawah itu juga oke (tidak ada masalah) gak ada penolakan, gak ada macem-macem, ya masalah ada yang menerima dan tidak itu keputusan itu pasti ada saja satu-dua tapi kalau sudah diputuskan musyawarah itu satu orang besama masing-masing direktorat, itu dampak positifnya."*[12]

[12] Hasil Wawancara dengan Res.1, 04/05/2016.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dalam pengambilan keputusan pemimpin, memliki banyak sekali dampak positif yang dapat di ambil sebagai pelajaran.Salah satunya ialah ketika dalam bermusyawarah memiliki daya dukungan yang baik, dalam kepenerimaan staff sampai ke bawahan juga bagus tidak ada masalah atau penolakan yang beragam. Satu atau dua masalah itu pasti ada, akan tetapi ketika semua sudah diputuskan dengan musyawarah satu orang bersama direktoratnya masing-masing. Para staff dan bahawan hanya bisa mengikuti aturan apa yang sudah di tetapkan oleh pimpinan mereka, namun jika peraturan tersebut memihak maka akan berdampak pada staff ataupun bawahannya dan juga dapat merugikan mereka. Dampak positif yang lainnya adalah para staff dan bawahan diberi ruang kebebasan untuk berkarya yang jauh lebih baik lagi dengan memberikan semangat kesesama.

> *"Dampak positifnya, kita sebagai bawahan kan ngikutin ya kan, ngikutin peraturannya atau apa yang mereka bilang kecuali kalau memang peraturan itu memihak atau intinya itu enggak baik di kita atau merugikan karyawan itu bisa beda lagi (Res.2, 04/05/2016).Dampak positifnya dalam pengambilan keputusan semua bisa terwakili, jadi gak harus duduk satu meja tapi suara bisa terwakili tapi negatifnya ya itu tadi, nyari waktu yang pas itu, pengennya kan satu meja(Res.5, 04/05/2016)."*[13]

Pengambilan keputusan berdampak positif bagi semuanya, baik ketua pengurus, pembina, direktorat, manajer, bahkan sampai dengan para staff dan bawahannya apabila seorang pemimpin segera mengambil langkah yang cepat dan tepat (tidak telalu lama untuk memutuskan suatu masalah).Kemudian keputusan tersebut langsung dibahas biar cepat terselesaikan, agar nanti kedepannya bisa di pantau lagi atau di evaluasi di kemudian hari.Sebenarnya dalam pengambilan keputusan bisa terwakilkan karena tidak semuanya ikut.

[13] Hasil Wawancara dengan Responden; Mei2016.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> *"Itu tadi kalau seumpamanya memang itu dirasa memberatkan karyawan atau mungkin sepihak dan intinya seenaknya pimpinan itu bisa jadi karyawan gak akan mengikuti(Res.2, 04/05/2016).Disitulah fungsi pengurus dan pembina untuk memastikan bahwa jalannya organisasi ini masih berada di rellnya; tujuan, visi-misi dan organisasi, gitu.Dan adapun pelaksanaan teknis keputusannya dilimpahkan kepada direksi dan jajaran kebawahnya itu(Res.4, 04/05/2016).Justru negatifnya ada di cabang karena jadi ketambahan kerjaan. Tapi kan memang itu pilihan ya, saya fikir gini "kenapa seperti itu?" karena mungkin kita juga harus ada hal lain yang lebih penting untuk di tangani seperti itu. Negatifnya kalau untuk pusat jadi pengelolahan… saya fikir gak ada sih, itu salah satu contohnya(Res.12, 29/06/2016).Dan kalau dampak negatifnya ketika mungkin setelah raker ada perubahan-perubahan sedikit, …seperti itu(Res.3, 04/05/2016)."*[14]

Dalam pengambilan keputusan pemimpin, tidak hanya dampak positif saja yang harus ada, namun juga ada dampak negative yang juga berpengaruh ketika keputusan tersebut diambil oleh seorang pemimpin.Dampak negative pasti ada satu atau dua, tetapi tidak banyak, hanya saja tidak bisa mengikuti banyak orang karena itu tidak memungkinkan.Dampak negative dalam pengambilan keputusan pemimpin yang lainnya ialah; ketika keputusan tersebut dapat memberatkan karyawan dan memilih untuk sepihak saja dalam mengambil keputusan, tidak dengan musyawarah itu juga bisa berdampak tidak baik bagi para karyawan dan seorang pemimpin. Kemudian ketika selesai RaKer (Rapat Kerja) terjadi sedikit perubahan-perubahan yang membingungkan para staff maupun bawahannya. Di situlah fungsi pengurus dan pembina untuk memastikan bahwa jalannya organisasi ini apakah masih berada di rellnya yakni tujuan, visi serta misi organisasinya atau tidak.Sedangkan yang berperan sebagai pelaksana teknis keputusan ini di limpahkan kepada direksi dan jajaran kebawah.

[14] Hasil Wawancara dengan Responden; Mei-Juni 2016.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Apakah manajer harus mengidentifikasikan seluruh alternative yang feasible ?Barangkali hal ini baik dalam teori, tetapi dalam praktek hal itu sering kali sulit di capai. Manajer tidak selalu mempunyai informasi yang lengkap dan pandangan sempurna, walaupun banyak buku dan latihan pembuatan keputusan masih menyarankan kepada pembuat keputusan untuk mendapatkan "semua data" sebelum mempertimbangkan alternative-alternatif keputusan. Herbert Simon, untuk masalah ini mengemukakan konsep pemuasan (satisficing), yang berarti bahwa pembuat keputusan memilih suatu alternative yang cukup baik, walaupun bukan sesuatu yang sempurna atau ideal.

> *"Pemimpin itu kan harus bisa mengarahkan, bisa mengawal supaya bisa visi-misinya tercapai. Nah itu fundraisingnya seperti apa, dananya berapa, kebijakan pemimpin harus di situ harus, supaya tujuan misi itu tercapai, disitu kan jadi tujuan. Kalau di manajemen kan visi itu harus yang di capai sekian tahun untuk mencapai visi itu misinya apa, upayanya apa, kemudian misi ini di breakdown setiap misi menjadi tujuan, berapa tujuan."*[15]

Pemimpin di yayasan yatim mandiri Surabaya memiliki tujuan dari pengambilan keputusan yakni; intinya untuk mengambil yang terbaik dari sebuah pilihan. Jadi misalnya ketika ada problem atau masalah di lembaga ini, pengambilan keputusan diambil agar memiliki tujuan yang jelas bagaimana pemimpin akan menjalankan tugasnya sebagai pemimpin yang bisa memberikan contoh baik pada para staff maupun bawahannya. Seorang pemimpin itu harus bisa mengarahkan, mengawal supaya visi-misinya tercapai. Contoh; fundraisingnya seperti apa, dananya berapa, kebijakan seorang pemimpin ada di situ, supaya tujuan nya tercapai. Kalau di manajemen, visi itu harus dicapai di

[15] Hasil Wawancara dengan Res.1, 04/05/2016.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tahun sekian dan untuk mencapai visi tersebut misi apa yang harus di lakukan. Kemudian misi ini di breakdown menjadi suatu tujuan.

Tahap 4 :*Evaluasi Alternatif-Alternatif.*Setelah manajer mengembangkan sekumpulan alternative, mereka harus mengevaluasinya untuk menilai efektivitas setiap alternative. Efektivitas dapat diukur dengan dua criteria : apakah alternative realistic bila dihubungkan dengan tujuan dan sumber daya organisasi, dan seberapa baik alternative akan membantu pemecahan masalah.

> *"Ya, karena semua acuannya sudah jelas. Sehingga kita ini kan yayasan ya, yayasan itu, keputusan tertingginya kan ada di pembina, kemudian secara operasionalnya itu ada di ketua pengurus yayasan. Nah direktorat itu sebagai pelaksana dari keputusan yayasan itu."*[16]

Dalam pengambilan keputusan pemimpin, efektif dan efisiennya sudah jelas karena telah mencapai kesepakatan yang mufakat oleh direksi.Agar keputusan tersebut tidak terlalu lama, maka sesegera mungkin untuk diputuskan, kemudian segera di publikasikan. Karena cabang juga menunggu keputusan yang di buat oleh direksi tersebut.Keputusan tertinggi, diambil oleh pembina kemudian operasionalnya itu ada di ketua pengurus yayasan.Tugas direktorat hanya sebagai pelaksana dari keputusan yayasan tersebut.Ketika ada SOP (Standart Operasional Prosedur) semua pekerjaan sudah di anggap jelas termasuk juga efektif dan efisien. Namun sebenarnya bukan ada di pimpinannya, tapi pimpinan yang menjalankan standart prosedurnya itu, karena kalau misalnya tidak ditegur akan menjadi sebuah masalah.

[16] Hasil Wawancara dengan Res.7, 22/06/2016.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> *"Menurutku udah, soalnya memang sudah sesuai ya, berjalannya itu sudah sesuai.Jadi… dari tahun ini sih karena direktoratnya sudah sendiri-sendiri jadi pekerjaan itu semakin tertata.Jadi keputusan pun kita lihat, keputusan itu berhubungan langsung di direktorat mana, jadi nanti… kalau memang banyak yang terlibat itu, di direktorat… umpama fundraising, ya berarti direktorat fundraising yang mengurusi nilai keputusan itu.Mengenai nanti sanksi atau nanti… pelanggaran keputusan yang sudah di ambil, ya itu dari direktorat fundraising.Pengurus hanya mengawasi rapat rolling. Jadi nanti yang lain juga ngikuti aja. Yang ada yang bertanggung jawab itulah intinya.Jadi menurutku sudah efektif dan efisien.Jadi gak yang semua ikut campur untuk ambil keputusan(Res.11, 29/06/2016)."*[17]

Ada yang berpendapat bahwa efektif itu berkaitan dengan semuanya, dan efisien dapat dilihat dari sisi semua arah. Pekerjaan semakin tertata karena tahun ini direktoratnya sudah sendiri-sendiri, jadi keputusan yang berhubungan dengan apa? Itu akan di tangani langsung oleh direktoratnya masing-masing. Pengurus hanya mengawasi rapat rolling dan yang lainnya hanya mengikuti saja (tidak semua ikut campur dalam pengambilan keputusan tersebut).

Tahap 5 :*Pemilihan Alternatif Terbaik.*Tahap kelima pembuatan keputusan merupakan hasil evaluasi berbagai alternative. Alternative terpilih akan didasarkan pada jumlah informasi yang tersedia bagi manajer dan ketidak sempurnaan kebijakan manajer. Pilihan alternative terbaik juga sering merupakan suatu kompromi di antara berbagai factor yang telah di pertimbangkan.

> *"Selama ini baik ya, jadi karena kami kan kekeluargaan. Jadi beda dengan lembaga profit ya, kalau lembaga profit kan … ada beda-beda kadang di sisi kekeluargaannya tuh kurang. Kalau di sini memang dari awal berdirinya sudah system kekeluargaannya itu bukan "saya punya saudara disini" itu ndak tapi ya sudah seperti keluarga sendiri (Res.5, 04/05/2016).Kalau disini Alhamdulillah kita memang gak ada,*

[17] Hasil Wawancara dengan Responden; Juni 2016.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> *intinya tuh sok jadi pemimpin itu gak ada.Kita tetep berkekeluargaan gitu sih mbak. Alhamdulillahnya sih kayak gitu, Cuma kita tetap jaga dia atasan, dia sesepuh kita, kita tetep hormatin, kalau dari aku sih gitu. Teman-teman mungkin juga kayak gitu semua. (Res.2, 04/05/2016)"*[18]

Sejak awal berdirinya yayasan yatim mandiri, system kekeluargaan sudah mulai muncul dengan sendirinya, berbeda dengan lembaga profit yang terkadang system kekeluargaannya kurang.Komunikasi yang terjadi antara pemimpin dengan para staff maupun bawahan di yayasan yatim mandiri sangat cukup baik dan bersifat kekeluargaan. Hanya saja jika beliau seorang pemimpin-beliau juga sebagai sesepuh para staff-bawahan, belau yang mempunyai jabatan tertinggi di yayasan maka kita saling menghormati, menghargai, dan mengetahui siapa dan apa posisi kita di sini. Intinya para staff maupun bawahan tahu diri sebagai apa mereka di sana dan sebagai pemimpin pun sama beliau juga saling menghargai kinerja para staff, menghormati pendapat yang diberikan sebagai masukan untuk menjadi lebih baik lagi, membantu para staff-staffnya, dan lain-lain.

> *"Media komunikasi kan macem-macem.Media komunikasi face to face bisa, ada media pakai alat, kita pakai wa'an biasanya. Makanya kalau ditanya gimana komunikasinya, kan macem-macem, komunikasi lisan, face to face. Kemudian ada namanya komunikasi pakai alat, media, wa… kemudian apa lagi … telepon, terus ada internal memo (memo antar lembaga)."*[19]

Komunikasi yang terjadi antara manajer dengan para staff di yayasan yatim mandiri dijadikan di satu ruangan yang memang setiap harinya bertemu dan bisa memantau langsung apa yang di lakukan dan di kerjakan oleh para staffnya masing-masing, dan selalu mengingatkan apa saja agenda untuk besok misalnya,

[18] Hasil Wawancara dengan responden, Mei 2016.
[19] Hasil Wawancara dengan Res.8, 22/06/2016.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dan lain sebagainya. Hal tersebut dilakukan dengan seksama, sama halnya komunikasi yang terjadi di MEC (Mandiri Enterpreneur Center), antara direktur dengan staffnya juga berada satu ruangan yang sama, karena ingin menjadi team work yang baik.

> *"Tidak langsung, kita optimalisir pakai WA (selain itu) selain WA ada intercom, butuh apa ke ruang sebelah tinggal pakai ini untuk rapat, selain itu kita kalau di rumah pakai sms center juga, tapi akhir-akhir ini jarang mengunakan itu. Karena orang sekarang jarang membuka sms, kalau buka sms pasti isinya "pulsa anda habis, hehehe.Itupun gak di baca sampai hangus, heheheh itu saya."*[20]

Komunikasi yang saling terbuka dan dapat bermusyawarah dengan baik, bukannya komunikasi yang tertutup, itulah komunikasi yang terpenting dan terjadi secara langsung.Media komunikasi yang digunakan adalah; komunikasi face to face, komunikasi yang menggunakan alat, komunikasi lisan, dan kemudian ada juga internal memo (memo antar lembaga), dan lain sebagainya.

a. Komunikasi tidak langsung.

   Komunikasi tidak langsung di optimalisir dengan menggunakan WA (WhatsApp), telepon, intercom; butuh apa ke ruang sebelah tinggal memakai ini untuk rapat, selain itu kalau di rumah menggunakan *sms center* (messenger) juga, tapi akhir-akhir ini jarang mengunakan itu karena orang sekarang jarang membuka sms.

Tahap 6 :*Implementasi Keputusan.*Setelah alternative terbaik dipilih, para manajer harus membuat rencana-rencana untuk mengatasi berbagai persyaratan dan masalah yang mungkin dijumpai dalam penerapan keputusan.

[20]. Hasil Wawancara dengan Res.9, 22/06/2016.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> *"Iya, kalau … perilaku mungkin iya ya, yang terutama yang berhubungan langsung dengan bawahan itu adalah manajernya, karena setelah manajer adalah staff.Jadi kalau ketua pengurus mungkin masih ada direksinya lagi, direksi masih ada manajernya lagi. Jadi yang berhubungan langsung dengan staff itu kan, manajer. Lebih yang lebih dilihat, lebih yang diperhatikan sama staff itu manajer ya. Ya jelas iya, memang manajer ditentukan masuk selama ramadhan itu setengah 8, kita sudah datang di sini para staff sudah ngumpul jam 07:25. Tapi manajernya datangnya terlambat itu kan nanti pada akhirnya timbul perasaan "manajernya aja telat ya kan, berarti kita datangnya telat aja". Lebih sering soal telat sih mbak, kalau soal pakaian, soal bicara mungkin karena itu pribadi orangnya aja sih.Kalau soal aturan yang berkaitan dengan aturan yang ditetapkan itu aturan yang mungkin jadi perhatian teman-teman juga, kadang sering gitu sih."*[21]

Dalam hal ini perilaku atasan sangatlah mempengaruhi kepuassan dan prestasi bawahannya, yang berhubungan langsung dengan bawahan itu adalah manajernya.Karena setalah manajer ada staff yang bernaung di bawahnya.Kalau ketua pengurus itu masih ada direksi-direksi yang bernaung di bawahnya, kemudian setelah direksi masih ada manajer lagi.Jadi yang berhubungan langsung dengan staff itu adalah manajer.Jadi yang lebih sering di lihat, yang sering diperhatikan oleh staff adalah manajernya. Contoh; ketika manajernya terlambat datang, akhirnya timbul perasaan di staffnya "manajernya saja telat, berarti kita datangnya terlambat saja kan", kalau soal pakaian, cara berbicaranya mungkin karena pribadi orangnya masing-masing, kalau masalah aturan yang berkaitan dengan aturan yang ditetapkan itu mungkin juga menjadi perhatian para staff dan bawahan.

> *"Perilaku pemimpin mempengaruhi prestasi oh iya pasti, jadi saya dulu tuh ada kata-kata gini "Seorang pemimpin itu ada 2 kategori ; memiliki jiwa pemimpin dan sifat pemimpin". Nah kebanyakan seorang pemimpin itu memiliki jiwa*

[21] Hasil Wawancara dengan Res.11, 29/06/2016.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kepemimpinan tapi belum punya sifat kepemimpinan, ini bagi saya ya karena ini saya menemukan dari temen saya sendiri di sebelah dari 2 kata ini. Kebanyakan orang pemimpin itu sudah memiliki jiwa kepemimpinan mungkin memang dari awal dia suka memimpin temannya, memimpin ini, sudah dari bawaan lahir lah dya menjadi orang terdepan, dia suka ngatur-ngatur temen atau apa, mengorganisasi atau apa, nah itu kebanyakan ini tapi kebanyakan orang yang pemimpin ini belum tentu punya sifat pemimpin. Sifat pemimpin itu sendiri, banyak ya kategori sifat pemimpin itu, sifat pemimpin salah satunya yang disebutkan mbak nya bisa menghargai bawahan, kalau memberikan keputusan juga dari segala arah itu termasuk sifat juga, terus apa lagi lebih mengutamakan kepentingan umum dibandingkan kepentingan pribadinya, dari tata bicara apa yang disampaikan itu berisi-bermakna, banyak sekali yang di kategorikan sebagai sifat pemimpin, ya salah satunya yang paling penting pemimpin itu sifatnya bisa di jadikan uswah atau contoh bagi bawahannya. Nah, tidak semua seorang pemimpin memiliki sifat-sifat seperti ini… seperti itu, kebanyakan orang ; dia bisa memimpin bisa tapi kadang kurang bisa mengkontrol dirinya, kadang jadi contoh juga belum patut "oh sholatnya masih bolong-bolong", tapi dia punya kalau memimpin teges gitu oh kamu harus gini-gini. Kadang menganggap dirinya paling benar, itu yang paling sering.Bawahannya di anggap gak punya apa-apa. Kalau disini kita fair-fair an gitu ya, ya kalau di pimpinan kita kita terbuka semuanya, walaupun semua pendapat-masukan seperti itu."[22]

Pengaruh terbesar terjadi dari peilaku bawahan itu sendiri, apakah ia termotivasi dengan dirinya sendiri atau tidak, karena terkadang selama ini pimpinan sudah terlalu baik, akan tetapi karyawan juga harus bisa memotivasi dirinya sendiri agar prestasinya tersebut dapat terangkat atau naik ke tahap selanjutnya yang lebih baik lagi dari sebelumnya. Seorang pimpinan harus bisa memberi pengarahan kepada para staff ataupun bawahan, sesuai dengan pengalaman yang ia alami.

Adapun 2 kategori seorang pemimpin : memiliki jiwa pemimpin dan sifat pemimpin. Namun kebanyakan seorang pemimpin hanya memiliki jiwa pemimpin tetapi belum mempunyai sifat pemimpin.Kalau kategori dalam jiwa

[22] Hasil Wawancara dengan Res.9, 22/06/2016

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kepemimpinan mungkin memang sudah ada dari bawaan lahir, seperti; dia suka memimpin temannya, memimpin ini-itu, menjadi orang terdepan, dia yang suka mengatur-ngatur teman atau yang lainnya. Dan kalau kategori yang sifat pemimpin itu seperti; dia bisa menghargai bawahannya, kemudian kalau member keputusan juga dari segala arah tidak hanya melihat satu arah saja, lebih mengutamakan kepentingan umum dibandingkan kepentingan pribadinya, dari tata bicara-apa yang di sampaikan itu berisi atau bermakna, dan banyak sekali yang bisa di kategorikan sebagai sifat pemimpin, salah satu yang terpenting ialah pemimpin itu sifatnya bisa di jadikan sebagai uswah atau contoh yang baik bagi bawahannya.

Implementasi keputusan menyangkut lebih dari sekedar pemberian perintah.Manajer harus menetapkan anggaran atau skedul kegiatan, mengadakan dan mengalokasikan sumber daya-sumber daya yang diperlukan, serta menugaskan tanggung jawab dan wewenang pelaksanaan tugas-tugas tertentu.Dalam hal ini, manajer perlu memperhatikan berbagai resiko dan ketidak pastian sebagai kesekuensi dibuatnya suatu keputusan. Dengan mengambil langkah tersebut, manajer dapat menentukan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk menanggulangi hambatan dan tantangan yang akan terjadi.

Di samping itu, pada tahap implementasi keputusan, manajer juga perlu menetapkan prosedur laporan kemajuan periodic dan mempersiapkan tindakan korektif bila masalah baru muncul dalam pelaksanaan keputusan, serta merancang system peringatan dini (*early warning system*) untuk menghadapi berbagai kemungkinan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tahap 7 :*Evaluasi hasil-Hasil Keputusan.*Implementasi keputusan harus dimonitor terus menerus.Manajer harus mengevaluasi apakah implementasi dilakukan dengan lancar dan keputusan memberikan hasil-hasil yang diinginkan. Pembuatan keputusan adalah suatu proses yang bersifat kontinyu bagi manajer dan merupakan tantangan yang harus selalu dihadapinya.[23]

2. Tipe-Tipe Proses Pengambilan Keputusan.

Dalam sepanjang hidupnya manusia selalu dihadapkan pada pilihan-pilihan atau alternative dan pengambilan keputusan.Hal ini sejalan dengan teori real life choice, yang menyatakan dalam kehidupan sehari-hari manusia melakukan atau membuat pilihan-pilihan di antara sejumlah alternative.Pilihan-pilihan tersebut biasanya berkaitan dengan alternative dalam penyelesaian masalah yakni upaya untuk menutup terjadinya kesenjangan antara keadaan saat ini dan keadaan yang diinginkan.Begitu pula dengan perusahaan atupun lembaga organisasi. Perusahaan atau lembaga organisasi juga butuh mengambil keputusan-keputusan yang nantinya akan mempengaruhi perusahaan itu kedepannya.

Dan tentunya dalam pengambilan keputusan, keputusan-keputusan tersebut harus dipikirkan secara matang terlebih dahulu agar tidak merugikan perusahan ataupun lembaga organisasi dan pihak-pihak yang terkait.

Pengambilan keputusan secara universal didefinisikan sebagai pemilihan diantara berbagai alternative.Pengertian ini mencakup baik pembuatan pilihan maupun pemecahan masalah.

[23.] T. Hani Handoko, 1997, "*Manajemen Edisi 2*, BPFE-Yogyakarta :Yogyakarta , hal. 133-135.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tipe pengambilan keputusan (Decision making) : adalah tindakan manajemen dalam pemilihan alternative untuk mencapai sasaran.

Keputusan dibagi dalam tiga (3) tipe :

1. Keputusan terprogram atau keputusan terstruktur yaitu keputusan yang berulang-ulang dan rutin, sehingga dapat diprogram. Keputusan terstruktur terjadi dan dilakukan terutama pada manajemen tingkat bawah.

   Contoh : manajer program dari Yayasan Yatim Mandiri Surabaya selalu melakukan kegiatan rutin di setiap awal bulan yaitu dengan melakukan pembelian bahan baku untuk persediaan pembuatan majalah.

> *"Nah kalau yang terkait dengan kebijakan-kebijakan yang sifatnya strategis ada direktoratnya masing-masing. Umpama terkait dengan; "ini bantuan penyaluran ini disalurkan kemana saja?. Di ponorogo berapa orang yang dapat bantuan?", yang ini cukup di direktornya masing-masing yaitu Direktorat Pendistribusian dan Penyaluran itu ada direkturnya sendiri. Seperti Direktorat Fundraising yang bertugas sebagai pencari dana dan saya operation, operation-operasional. Lah operation itu membawai sdm, membawai IT, membawai keuangan, membawai audit dan mengatur tata kelola di kantor-kantor cabang."*[24]

Kebijakan dalam pengambilan keputusan di yayasan yatim mandiri Surabaya, di putuskan oleh direktorat masing-masing. Misal; "di kota X, berapa banyak yang memerlukan bantuan", masalah ini di cukup ditangani oleh direktorat P2 (Pendistribusian dan Pendayagunaan). Setiap direktorat mempuyai direkturnya sendiri beserta para staff. Kemudian ada direktorat Operation atau Operasional yang mempunyai tugas sebagai berikut; membawai SDM (Sumber Daya Manusia), membawai IT (Informasi dan

[24] Hasil Wawancara dengan Direktur Operasional (Res.1, 04/05/2016).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

teknologi), membawai keuangan, membawai audit dan mengatur tata kelola di kantor-kantor cabang.

2. Keputusan setengah terprogram atau setengah terstruktur yaitu keputusan yang sebagian dapat diprogram, sebagian berulang-ulang dan rutin dan sebagian tidak terstruktur. Keputusan ini seringnya bersifat rumit dan membutuhkan perhitungan-perhitungan serta analisis yang terperinci.

   Contoh : Bu Rieke adalah seorang Manajer Keuangan di Yayasan Yatim Mandiri Surabaya. Pekerjaan pada devisi keuangan mengharuskan Bu Rieke harus cermat dalam menginvestasikan serta mengolah keuangan di Yayasan Yatim Mandiri Surabaya. Pada saat itu diharuskan penggantian mesin computer atau alat yang lain di Yayasan dan harus menghitung dengan cermat sebelum investasi pada mesin yang akan di beli agar investasi yang dilakukan tidak merugikan Yayasan. Maka Bu Rieke harus melakukan keputusan untuk menginvestasikan keuangan Yayasan secara cermat.

> *"keluhannya ya, sejauh ini sih paling kalau untuk keluhan gak yang berarti sih, paling masalah GA gitu ya mbak. Masalah jamnya yang ternyata mati, misalnya ada talang yang bocor, kayak gitu sih. Kalau terkait kebijakan, apa ya … sebentar saya ingat-ingat dulu…kayak keputusan terkait zakat fitrah, "zakat fitrah itu nanti baiknya gimna, apakah ditangani pusat langsung atau diserahkan ke cabang langsung?" misalnya seperti itu, kan dari cabang ditanya seperti itu. Akhirnya kita bicarakan ya sudah, akhirnya jadi sebuah keputusan, seperti itu misalnya."*[25]

[25] Hasil Wawancara dengan Bagian suvervisor HRD dan GA.(Res.12, 29/06/2016).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Untuk keluhanan kemungkinan itu tidak berarti, Karena masalah yang di keluhkan tersebut tidak besar, contoh; misal ada jam kantor yang mati, terus talang yang bocor, kemungkinan itu akan segera di tangani dengan cepat. Jika yang berkaitan dengan kebijakan dalam pengambilan keputusan pemimpin ialah; misalnya "zakat fitrah, zakat fitrah tersebut kedepannya akan di kelola bagaimana, apakah zakat tersebut akan ditangani oleh pusat langsung atau sebaliknya di tangani oleh cabang langsung". Biasanya cabang akan bertanya langsung seperti itu ke pusat. Kemudian hal tersebut di bicaran dan menjadi sebuah keputusan yang harus di ambil.

3. Keputusan tidak terprogram atau tidak terstruktur yaitu keputusan yang tidak terjadi berulang-ulang dan tidak selalu terjadi. Keputusan ini terjadi di manajemen tingkat atas. Informasi untuk pengambilan keputusan tidak terstruktur tidak mudah untuk didapatkan dan tidak mudah tersedia dan biasanya berasal dari lingkungan luar.

   Contoh : Pak Marsono adalah seorang Ketua Yayasan di Yayasan Yatim Mandiri Surabaya. Ia harus selalu bisa mengambil keputusan dengan cepat demi kelangsungan Yayasannya. Pengambilan keputusan yang dia ambil berdasarkan informasi pasar yang harus selalu ia ketahui.[26]

> "*waktu tertentu untuk memutuskan itu kan kita rapat dulu toh, jadi rapat ya di situ, bisa jadi langsung ditentukan, bisa jadi ada jedanya juga tergantung situasi ya kalau penerimaan mahasiswa peserta didik baru ini kan butuh waktu lama, ini dari senin kemarin. Kalau sekarang sih belum. Nah kan ada beberapa hal yang harus diputuskan. Contohnya; "kewenangan saya untuk menentukan apakah, dari cabang itu*

[26.] Ahmad Muhajirs, 2014, "*proses pengambilan keputusan*", dari http://ahmad muhajirs.blogspot.co.id/2014/12/proses-pengambilan-keputusan-contoh.html?m=1.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> *mengirim berapa, sehingga harus diterima berapa?, itu juga bisa jadi keputusan saya juga."*[27]

Waktu dalam pengambilan keputusan ada yang setiap bulan, ada juga yang sidentil enam (6) bulan sekali, tergantung programnya. Seperti program romadhon berarti terjadi hanya saat romadhon saja, kalau programnya SGQ (Super Gizi Qurban) itu terkait dengan qurban berarti terjadi setahun sekali, kalau yang beasiswa itu satu tahun dua kali setiap semester.Tapi jika rapatnya tingkat direksi itu tidak sering terjadi, kemungkinan terjadi dua tahun-tiga tahun sekali.

> *"Ohnya misalnya rapat, keputusan kinerja karyawan ya dilihat kan masing-masing karyawan ada SOP [Standart Operasional Prosedur] nya, kalau misalnya tidak ada SOP biasanya kan ada peringatan secara lisan dulu. Misalnya OB yang mengerjakan ini tapi tidak dikerjakan. Atau gini lah… sistim ijin, ternyata gak ijin kan gak masuk, itu diberikan teguran bisa, terus diualngi lagi ada surat SP [Surat Peringatan]. Ada SP1, SP2, SP3.Setelah 3 mentok yasudah out gitu.Jadi kebijakan atau keputusan semua disandarkan oleh SOP yang dibuat.Misalnya mengambil keputusan rapat… nah kana da prosedurnya rapat itu."*[28]

Misalnya ada rapat keputusan kinerja karyawan, masing-masing karyawan mempunyai SOP (Standart Operasional Prosedur) -nya sendiri-sendiri.Jika karyawan tersebut tidak memiliki SOP (Standart Operasional Prosedur) maka aka nada peringatan secara lisan terlebih dahulu. Contoh; "OB yang mengerjakan ini, namun ia tidak mengerjakannya, atau bisa juga dengan system ijin, akan tetapi karyawan/staff tersebut tidak memberitahu jika ia tidak masuk kantor". Hal tersebut akan di berikan teguran, apabila

[27]. Hasil Wawancara dengan Direktur MEC (Res.6, 22/06/2016).
[28]. Hasil Wawancara dengan Humas Pengkaryaan_MEC (Res.8, 22/06/2016).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

terulang kembali maka di beri SP (Surat Peringatan). Surat peringatan ada 3 (tiga) macam, yakni; SP1, SP2, dan SP3. Namun jika sudah di beri SP3, maka tidak ada pengecualian karena langsung out dari kantor tersebut.

3. Definisi Keputusan.

Pengambilan keputusan dapat diartikan sebagai suatu proses penilaian dan pemilihan dari berbagai alternative sesuai dengan kepentingan-kepentingan tertentu dengan menetapkan suatu pilihan yang dianggap paling menguntungkan.

Mengidentifikasi masalah utama yang memperngaruhi tujuan, menyusun, menganalisis, dan memilih berbagai alternative tersebut dan mengambil keputusan yang dianggap paling baik.

Berdasarkan keputusan yang harus diambil oleh level manajemen di perusahaan maupun lembaga, jenis keputusan terdiri atas :

1) Keputusan Strategis, adalah keputusan yang dibuat oleh manajemen puncak dalam sebuah perusahaan atupun lembaga tersebut.
2) Keputusan Organisatoris, adalah keputusan yang dibuat oleh manajemen paling bawah.
3) Keputusan Teknis, adalah keputusan yang dibuat oleh manajemen menengah.

> *"… proses pengambilan keputusan ya, keputusan itu kan ada yang sifatnya; keputusan strategis, keputusan organisatoris, dan keputusan yang sifatnya teknis. Nah, terkait dengan keputusan yang sifatnya strategis, organisatoris itu ada di wilayahnya pengurus, pembina, dan direksi … atau bahkan yang sifatnya sangat … fundamental itu ada di wilayahnya pembina dan pengurus. (Res.4, 04/05/2016)*[29]

[29] Hasil Wawancara dengan Manajer HRD dan GA (Res.8, 04/05/2016).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

C. Pembahasan Hasil Penelitian (Analisis Data).

Pembahasan hasil penelitian (Analisis data) merupakan tahap dari penelitian kualitatif yang mengarah pada proses mengolah dan menelaah data yang telah didapat peneliti. Baik data tersebut diperoleh dari wawancara maupun data yang didapat langsung dari lokasi penelitian. Analisis data ini juga bisa dilakukan ketika dalam proses pengumpulan data atau dari awalpenelitian ini berlangsung. Dimana analisis ini untuk membuktikan keabsahan dan kebenaran data yang telah diperoleh dari lapangan. Disini peneliti telah menemukan data-data yang terkait dengan rumusan masalah penelitian didalam ruang lingkup Pengambilan Keputusan Pemimpin Di Yayasan Yatim Mandiri Surabaya.

Analisis penelitian ini lebih terfokus pada pengambilan keputusan pemimpin, dengan mengacu beberapa elemen pengambilan keputusan pemimpin yang beberapa diantaranya karakteristik, peraturan, psikologi, dan lain-lain.Data yang digunakan oleh peneliti adalah hasil wawancara yang dilakukan.Data yang diperoleh langsung oleh peneliti dari hasil wawancara dengan pihak atasan maupun bawahan di Yayasan Yatim Mandiri Surabaya yang berhubungan dengan Pengambilan Keputusan Pemimpin Di Yayasan yatim Mandiri Surabaya.

1. Proses Pengambilan Keputusan.

Proses pengambilan keputusan tidak mudah di dapat, harus melalui rapat antara pembina dengan pengurus, itu terjadi dua atau tiga tahun sekali. Kemudian keputusan memiliki beberapa sifat yakni ; keputusan strategis, keputusan organisatoris, dan keputusan teknis. Terkait dengan keputusan yang sifatnya strategis, organisatoris itu ada di wilayahnya pengurus, pembina, dan direksi atau bahkan yang sifatnya sangat fundamental itu ada di wilayahnya pembina dan pengurus.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Hilton (2008: 804) mendefinisikan akuntansi manajemen sebagai: The process of identifying, measuring, analyzing, interpreting, and communicating information in pursuit of an organization's goals. Akuntansi manajemen adalah proses mengidentifikasi, mengukur, menganalisis, menafsirkan dan mengkomunikasikan informasi dalam mengejar tujuan organisasi.[30]

Menurut penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa proses dalam manajemen yang terdapat di teori maupun yang ada di dalam wawancara itu sendiri menjabarkan lebih jelasnya bagaimana cara berkomunikasi antara pimpinan dengan bawahan, kemudian dapat menganalisis apa saja kesalahan dari proses pekerjaan tersebut agar dapat diperbaiki dengan cara bermusyawarah, mendapatkan informasi secara tepat dan akurat, dll.

Proses pengambilan keputusan terjadi ketika adanya rapat-rapat besar, rapat khusus yang bersifat strategis, maupun rapat umum. Rapat-rapat besar (fundamental) hanya di peruntukkan bagi petinggi yayasan, yang akan dihadiri oleh pembina dan pengurus saja. Contoh : "ketika ingin membuka kantor layanan baru atau pembukaan kantor cabang di kota X, atau mengangkat direktur baru". Lalu ada rapat khusus yang bersifat strategis, biasanya di putuskan oleh; Pembina, Pengurus, dan Pengawas yayasan.Kemudian ada rapat umum yang melibatkan semuanya, baik dari ketua pengurus, direktorat, manajer, sampai dengan para staff maupun bawahannya.Mereka semua berkumpul di ruang rapat, bebas untuk mengutarakan argument mereka masing-masing, tidak ada istilahnya pendapat ini benar atau salah.Namun, saling menghargai pendapat itu yang paling penting.

[30]. Claudia Mudjimu, 2013, "Peranan Informasi Akuntasi Manajemen Dalam Proses Pengambilan Keputusan Pada Hotel Sedona Manado."*Jurnal E MBA*, (online), Vol. 1 No.3, Hal. 572-582, diakses pada September 2013, dari http://hikaruiitetsuka.hp@gmail.com//

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Seorang pemimpin bisa menyampaikan ide-ide dan mendengarkan aspirasi serta pendapat dari para staff atau bawahannya itu seperti apa, dan sebaliknya para staff atau bawahan juga bisa ikut serta dalam memberikan ide-ide ataupun masukan ketika terjadi kesalahan. Maka terjadilah musyawarah mufakat, akan tetapi keputusan tetap diambil alih oleh ketua yayasan. Akan tetapi jika aturan-aturan yang berkaitan dengan staff atau operasional yayasan, sepertinya dari direkturnya masing-masing yang menangani masalah keputusan tersebut. Proses dari awal biasanya memang kalau ada ide-ide, kemudian ide tersebut langsung di sampaikan kepada bawahan. Itu bisa jadi keputusan beliau (pemimpin), tapi bisa jadi itu adalah aspirasi dari bawahannya.Jadi, jika ada keluhan dari bawah, kemudian di bicarakan di tinggkat manajemen, setelah dari tingkat manajemen jadi keputusan dari sebuah SK (Surat Keputusan).

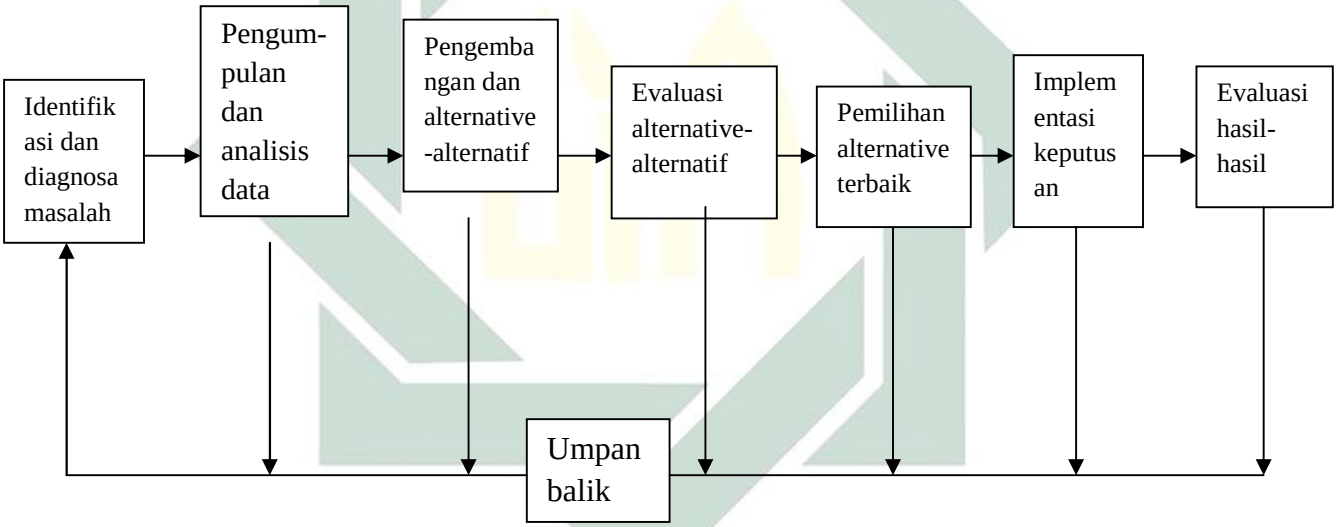
Banyak manajer yang harus membuat suatu keputusan dengan metode-metode pembuatan keputusan imformal untuk memberikan pedoman bagi mereka. Sebagai contoh, manajer dapat mengantungkan pada *tradisi* dan membuat keputusan sama seperti yang dibuat untuk masalah atau kesempatan serupa di waktu yang lalu. Mereka juga dapat *menarik wewenangnya* dan membuat keputusan berdasarkan nasehat dari seorang ahli atau manajer atasannya. Akhirnya, mereka dapat menggunakan pikiran yang disebut *a priori*, yaitu mereka membuat anggapan bahwa penyelesaian masalah yang paling logic dan jelas adalah yang paling benar. Metode-metode ini berguna dalam berbagai kasus, tetapi dalam banyak kasus lainnya akan mengarahkan manajer untuk membuat keputusan yang salah.

Tidak ada pendekatan pembuatan keputusan yang dapat menjamin bahwa manajer akan selalu membuat keputusan yang benar. Tetapi bagaimanapun juga,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

para manajer yang menggunakan suatu pendekatan yang rasional, intelektual dan sistematik akan lebih berhasil dibanding para manajer yang menggunakan pendekatan informal.

Proses dasar pembuatan keputusan rasional hampir sama dengan proses perencanaan strategic formal. Ini mencakup identifikasi dan diagnosa masalah, pengumpulan dan analisa data yang relevan, pengembangan alternative-alternative, penilaian berbagai alternative penyelesaian, pemilihan alternative terbaik, implementasi keputusan, dan evaluasi terhadap hasil-hasil. Proses pengambilan keputusan memiliki beberapa tahap, seperti ditunjukkan pada gambar 4.3 berikut ini :



Gambar 2.2 : Proses Pembuatan Keputusan[31]

Tahap 1 :*Pemahaman Dan Perumusan Masalah*. Para manajer sering menghadapi kenyataan bahwa masalah yang sebenarnya sulit diketemukan, atau bahkan sering hanya mengidentifikasikan gejala masalah bukan penyebab yang mendasar. Bila manajer akan memperbaiki situasi, mereka harus pertama-tama menemukan apa masalah sebenarnya, dan kemudian menentukan bagian-bagian

[31.] T. Hani Handoko, 1997, "*Manajemen Edisi 2*, BPFE-Yogyakarta :Yogyakarta , hal. 135.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

masalah yang mereka *harus* pecahkan serta bagian-bagian mana yang *seharusnya* dipecahkan.

Kemampuan (skill) yang harus di ambil oleh seorang pemimpin ialah directing atau kemampuan mengarahkan. Bagaimana terjadinya directing? Adalah dengan cara komunikasi, negoisasi, kreatif, dan inovasi, namun "komunikasi" adalah hal yang paling penting ketika directing. Seorang pimpinan harus mempunyai 2 skill, diantaranya:

1. Sosial Skill.
   b. Komunikasi Skill : komunikasi lisan, tertulis, termasuk juga body language (ketika berbicara, mungkin ketika sedang marah tapi dengan cara di tuangkan pada kata-kata yang di ucapkan).
2. Proses Skill.
   b. Manajerial Skill : dengan cara merencanakan kemudian melakukan evaluasi dengan POAC = Planning, Organizing, Actualing, Controlling.[32]

Pemimpin di yayasan yatim mandiri sendiri mempunyai bermacam-macam karakter, artinya ada yang sangat bagus dan ada juga yang kurang bagus. Akan tetapi intinya dalam memilih seorang pemimpin disini, tentunya sudah melalui proses seleksi dan Alhamdulillah selama ini pimpinan bisa membawa yayasan yatim mandiri kearah yang di inginkan. Salah satu kemmpuan pemimpin yakni: Multitalent, seperti bisa administrasi, keuangan, teknisi, dan lain-lain.Sebelum menjadi seorang pemimpin, beliau telah memiliki begitu banyak pengalaman yang di mulai dari nol sejak awal berdirinya ketika memulai karir dari bawah di yatim mandiri hingga menjadi pimpinan yayasan yatim mandiri saat ini. Jadi, sudah

[32] Hasil Wawancara dengan Res.1, 04/05/2016.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

benar-benar menjiwai dari pengalaman lapangan sebelumnya yang pernah beliau alami dahulu dan memberikan banyak pelajaran atau menjadi contoh yang baik kepada para staff beserta bawahannya.

b. Kendala.

Adapun kendala yang dialami ketika seorang pemimpin di ambil dari luar yayasan yatim mandiri ialah belum menjiwai sepenuhnya apa itu yayasan yatim mandiri. Ia bisa merubah semua system yang telah di buat oleh pimpinan sebelumnya, karena setiap pemimpin memiliki selera atau cara tersendiri dalam memimpin sebuah lembaga tersebut. Tetapi berbeda ketika pemimpin tersebut bisa beradaptasi baik dengan lembaga, baik dengan para staff dan juga bawahannya, itu hanya sedikit merubah tidak merusak semua system yang telah di buat oleh pemimpin sebelumnya.[33]

Ketua pengurus Yayasan Yatim Mandiri Surabaya yang sekarang, beliau sudah memimpin sejak awal berdirinya yayasan yatim mandiri dan belum ada yang bisa menggantikan bapak Sumarno (Ketua Pengurus). Karena sifat, kebijaksanaan, kewibawaan: belum ada yang setenang beliau ketika menghadapi masalah dan dalam mengambil keputusan juga belum ada yang seenak beliau. Kemampuan yang beliau miliki sudah sangat cukup dan sangat baik, tidak ada cacat.Tetapi kalau sebuah kesalahan yang dilakukan itu memang tempatnya manusia (tempatnya salah dan lupa) namun itu termasuk dalam kemampuan.[34]

[33]. Hasil Wawancara dengan Res.8, 22/06/2016.
[34]. Hasil Wawancara dengan Res.11, 29/06/2016.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Para manajer dapat mempermudah identifikasi masalah dengan beberapa cara. Pertama, manajer secara sistematik menguji hubungan-hubungan sebab-akibat.Kedua, manajer mancari penyimpangan-penyimpangan atau perubahan-perubahan dari “normal”.Dan, barangkali paling penting, manajer berkonsultasi dengan pihak-pihak lain yang mampu memberikan pandangan dan wawasan yang berbeda tentang masalah atau kesempatan.

Tahap 2 :*Pengumpulan dan Analisa Data yang Relevan.*Setelah manajer menentukan dan merumuskan masalah, maka harus mulai memutuskan langkah-langkah selanjutnya. Manajer pertama kali harus menentukan data-data apa yang akan dibutuhkan untuk membuat keputusan yang tepat, dan kemudian mendapatkan informasi tersebut. Para manajer akan jarang memperoleh seluruh data yang dibutuhkan, padahal mereka harus mempunyai informasi cukup untuk dapat merumuskan berbagai penyelesaian

Yang terlibat dalam pengambilan keputusan pemimpin di yayasan yatim mandiri Surabaya, untuk kebijakan yang terkait dengan tata kelola ialah direksi dan pengurus manajemen.Kalau staff atau pegawai bisa saja ikut berkontribusi ketika terjadi rapat-rapat teknis saja.Jadi, jika ada pengambilan keputusan yang besar maka yang terlibat hanya di tingkat manajemen yayasan saja, karyawan-staff ataupun bawahannya tidak ikut terlibat. Berbeda dengan yayasan, MEC (Mandiri Enterpreneur Center) mempunyai tim seleksi tersendiri yaitu; akademik, asrama dan staff yang lainnya. Apa yang mereka libatkan akan di bentuk sebagai tim dalam pengambilan keputusan tersebut.Berbeda dengan yayasan, MEC (Mandiri Enterpreneur Center) mempunyai tim seleksi tersendiri yaitu; akademik,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

asrama dan staff yang lainnya. Apa yang mereka libatkan akan di bentuk sebagai tim dalam pengambilan keputusan tersebut.[35]

Tahap 3 :*Pengembangan Alternatif-Alternatif.*Kecenderungan untuk menerima alternative keputusan pertama yang "feasibel" sering menghindarkan manajer dari pencapaian penyelesaian yang terbaik untuk masalah-masalah mereka.Pengembangan sejumlah alternative memungkinkan manajer menolak kecenderungan untuk membuat keputusan terlalu cepat dan membuat lebih mungkin pencapaian keputusan yang efektif.

Dalam pengambilan keputusan pemimpin, memliki banyak sekali dampak positif yang dapat di ambil sebagai pelajaran.Salah satunya ialah ketika dalam bermusyawarah memiliki daya dukungan yang baik, dalam kepenerimaan staff sampai ke bawahan juga bagus tidak ada masalah atau penolakan yang beragam. Satu atau dua masalah itu pasti ada, akan tetapi ketika semua sudah diputuskan dengan musyawarah satu orang bersama direktoratnya masing-masing. Para staff dan bahawan hanya bisa mengikuti aturan apa yang sudah di tetapkan oleh pimpinan mereka, namun jika peraturan tersebut memihak maka akan berdampak pada staff ataupun bawahannya dan juga dapat merugikan mereka. Dampak positif yang lainnya adalah para staff dan bawahan diberi ruang kebebasan untuk berkarya yang jauh lebih baik lagi dengan memberikan semangat kesesama.[36]

Pengambilan keputusan berdampak positif bagi semuanya, baik ketua pengurus, pembina, direktorat, manajer, bahkan sampai dengan para staff dan bawahannya apabila seorang pemimpin segera mengambil langkah yang cepat dan tepat (tidak telalu lama untuk memutuskan suatu masalah).Kemudian keputusan

[35]. Hasil Wawancara dengan Responden; Mei-Juni 2016.
[36]. Hasil Wawancara dengan Res.1, 04/05/2016.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tersebut langsung dibahas biar cepat terselesaikan, agar nanti kedepannya bisa di pantau lagi atau di evaluasi di kemudian hari.Sebenarnya dalam pengambilan keputusan bisa terwakilkan karena tidak semuanya ikut.[37]

Dalam pengambilan keputusan pemimpin, tidak hanya dampak positif saja yang harus ada, namun juga ada dampak negative yang juga berpengaruh ketika keputusan tersebut diambil oleh seorang pemimpin.Dampak negative pasti ada satu atau dua, tetapi tidak banyak, hanya saja tidak bisa mengikuti banyak orang karena itu tidak memungkinkan.Dampak negative dalam pengambilan keputusan pemimpin yang lainnya ialah; ketika keputusan tersebut dapat memberatkan karyawan dan memilih untuk sepihak saja dalam mengambil keputusan, tidak dengan musyawarah itu juga bisa berdampak tidak baik bagi para karyawan dan seorang pemimpin. Kemudian ketika selesai RaKer (Rapat Kerja) terjadi sedikit perubahan-perubahan yang membingungkan para staff maupun bawahannya. Di situlah fungsi pengurus dan pembina untuk memastikan bahwa jalannya organisasi ini apakah masih berada di rellnya yakni tujuan, visi serta misi organisasinya atau tidak.Sedangkan yang berperan sebagai pelaksana teknis keputusan ini di limpahkan kepada direksi dan jajaran kebawah.[38]

Apakah manajer harus mengidentifikasikan seluruh alternative yang feasible ?Barangkali hal ini baik dalam teori, tetapi dalam praktek hal itu sering kali sulit di capai. Manajer tidak selalu mempunyai informasi yang lengkap dan pandangan sempurna, walaupun banyak buku dan latihan pembuatan keputusan masih menyarankan kepada pembuat keputusan untuk mendapatkan “semua data” sebelum mempertimbangkan alternative-alternatif keputusan. Herbert Simon,

[37]. Hasil Wawancara dengan Responden; Mei2016.
[38]. Hasil Wawancara dengan Responden; Mei-Juni 2016.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

untuk masalah ini mengemukakan konsep pemuasan (satisficing), yang berarti bahwa pembuat keputusan memilih suatu alternative yang cukup baik, walaupun bukan sesuatu yang sempurna atau ideal.

Pemimpin di yayasan yatim mandiri Surabaya memiliki tujuan dari pengambilan keputusan yakni; intinya untuk mengambil yang terbaik dari sebuah pilihan. Jadi misalnya ketika ada problem atau masalah di lembaga ini, pengambilan keputusan diambil agar memiliki tujuan yang jelas bagaimana pemimpin akan menjalankan tugasnya sebagai pemimpin yang bisa memberikan contoh baik pada para staff maupun bawahannya. Seorang pemimpin itu harus bisa mengarahkan, mengawal supaya visi-misinya tercapai. Contoh; fundraisingnya seperti apa, dananya berapa, kebijakan seorang pemimpin ada di situ, supaya tujuan nya tercapai. Kalau di manajemen, visi itu harus dicapai di tahun sekian dan untuk mencapai visi tersebut misi apa yang harus di lakukan. Kemudian misi ini di breakdown menjadi suatu tujuan.[39]

Tahap 4 :*Evaluasi Alternatif-Alternatif.*Setelah manajer mengembangkan sekumpulan alternative, mereka harus mengevaluasinya untuk menilai efektivitas setiap alternative. Efektivitas dapat diukur dengan dua criteria : apakah alternative realistic bila dihubungkan dengan tujuan dan sumber daya organisasi, dan seberapa baik alternative akan membantu pemecahan masalah.

Dalam pengambilan keputusan pemimpin, efektif dan efisiennya sudah jelas karena telah mencapai kesepakatan yang mufakat oleh direksi.Agar keputusan tersebut tidak terlalu lama, maka sesegera mungkin untuk diputuskan, kemudian segera di publikasikan. Karena cabang juga menunggu keputusan yang di buat

[39]. Hasil Wawancara dengan Res.1, 04/05/2016.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

oleh direksi tersebut.Keputusan tertinggi, diambil oleh pembina kemudian operasionalnya itu ada di ketua pengurus yayasan.Tugas direktorat hanya sebagai pelaksana dari keputusan yayasan tersebut.Ketika ada SOP (Standart Operasional Prosedur) semua pekerjaan sudah di anggap jelas termasuk juga efektif dan efisien. Namun sebenarnya bukan ada di pimpinannya, tapi pimpinan yang menjalankan standart prosedurnya itu, karena kalau misalnya tidak ditegur akan menjadi sebuah masalah.[40]

Ada yang berpendapat bahwa efektif itu berkaitan dengan semuanya, dan efisien dapat dilihat dari sisi semua arah. Pekerjaan semakin tertata karena tahun ini direktoratnya sudah sendiri-sendiri, jadi keputusan yang berhubungan dengan apa? Itu akan di tangani langsung oleh direktoratnya masing-masing. Pengurus hanya mengawasi rapat rolling dan yang lainnya hanya mengikuti saja (tidak semua ikut campur dalam pengambilan keputusan tersebut).[41]

Tahap 5 :*Pemilihan Alternatif Terbaik.*Tahap kelima pembuatan keputusan merupakan hasil evaluasi berbagai alternative. Alternative terpilih akan didasarkan pada jumlah informasi yang tersedia bagi manajer dan ketidak sempurnaan kebijakan manajer. Pilihan alternative terbaik juga sering merupakan suatu kompromi di antara berbagai factor yang telah di pertimbangkan.

Sejak awal berdirinya yayasan yatim mandiri, system kekeluargaan sudah mulai muncul dengan sendirinya, berbeda dengan lembaga profit yang terkadang system kekeluargaannya kurang.Komunikasi yang terjadi antara pemimpin dengan para staff maupun bawahan di yayasan yatim mandiri sangat cukup baik dan bersifat kekeluargaan. Hanya saja jika beliau seorang pemimpin-beliau juga

[40]. Hasil Wawancara dengan Res.7, 22/06/2016.
[41]. Hasil Wawancara dengan Responden; Juni 2016.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sebagai sesepuh para staff-bawahan, belau yang mempunyai jabatan tertinggi di yayasan maka kita saling menghormati, menghargai, dan mengetahui siapa dan apa posisi kita di sini. Intinya para staff maupun bawahan tahu diri sebagai apa mereka di sana dan sebagai pemimpin pun sama beliau juga saling menghargai kinerja para staff, menghormati pendapat yang diberikan sebagai masukan untuk menjadi lebih baik lagi, membantu para staff-staffnya, dan lain-lain.[42]

Komunikasi yang terjadi antara manajer dengan para staff di yayasan yatim mandiri dijadikan di satu ruangan yang memang setiap harinya bertemu dan bisa memantau langsung apa yang di lakukan dan di kerjakan oleh para staffnya masing-masing, dan selalu mengingatkan apa saja agenda untuk besok misalnya, dan lain sebagainya. Hal tersebut dilakukan dengan seksama, sama halnya komunikasi yang terjadi di MEC (Mandiri Enterpreneur Center), antara direktur dengan staffnya juga berada satu ruangan yang sama, karena ingin menjadi team work yang baik.[43]

Komunikasi yang saling terbuka dan dapat bermusyawarah dengan baik, bukannya komunikasi yang tertutup, itulah komunikasi yang terpenting dan terjadi secara langsung.Media komunikasi yang digunakan adalah; komunikasi face to face, komunikasi yang menggunakan alat, komunikasi lisan, dan kemudian ada juga internal memo (memo antar lembaga), dan lain sebagainya.[44]

b. Komunikasi tidak langsung.

Komunikasi tidak langsung di optimalisir dengan menggunakan WA (WhatsApp), telepon, intercom; butuh apa ke ruang sebelah tinggal memakai ini untuk rapat, selain itu kalau di rumah menggunakan *sms center*(messenger)

[42]. Hasil Wawancara dengan responden, Mei 2016.
[43]. Hasil Wawancara dengan Res.8, 22/06/2016.
[44]. Hasil Wawancara dengan Res.9, 22/06/2016.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

juga, tapi akhir-akhir ini jarang mengunakan itu karena orang sekarang jarang membuka sms.

Tahap 6 :*Implementasi Keputusan.*Setelah alternative terbaik dipilih, para manajer harus membuat rencana-rencana untuk mengatasi berbagai persyaratan dan masalah yang mungkin dijumpai dalam penerapan keputusan.

Dalam hal ini perilaku atasan sangatlah mempengaruhi kepuassan dan prestasi bawahannya, yang berhubungan langsung dengan bawahan itu adalah manajernya.Karena setalah manajer ada staff yang bernaung di bawahnya.Kalau ketua pengurus itu masih ada direksi-direksi yang bernaung di bawahnya, kemudian setelah direksi masih ada manajer lagi.Jadi yang berhubungan langsung dengan staff itu adalah manajer.Jadi yang lebih sering di lihat, yang sering diperhatikan oleh staff adalah manajernya. Contoh; ketika manajernya terlambat datang, akhirnya timbul perasaan di staffnya "manajernya saja telat, berarti kita datangnya terlambat saja kan", kalau soal pakaian, cara berbicaranya mungkin karena pribadi orangnya masing-masing, kalau masalah aturan yang berkaitan dengan aturan yang ditetapkan itu mungkin juga menjadi perhatian para staff dan bawahan.[45]

Pengaruh terbesar terjadi dari peilaku bawahan itu sendiri, apakah ia termotivasi dengan dirinya sendiri atau tidak, karena terkadang selama ini pimpinan sudah terlalu baik, akan tetapi karyawan juga harus bisa memotivasi dirinya sendiri agar prestasinya tersebut dapat terangkat atau naik ke tahap selanjutnya yang lebih baik lagi dari sebelumnya. Seorang pimpinan harus bisa

[45] Hasil Wawancara dengan Res.11, 29/06/2016.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

memberi pengarahan kepada para staff ataupun bawahan, sesuai dengan pengalaman yang ia alami.

Adapun 2 kategori seorang pemimpin : memiliki jiwa pemimpin dan sifat pemimpin. Namun kebanyakan seorang pemimpin hanya memiliki jiwa pemimpin tetapi belum mempunyai sifat pemimpin.Kalau kategori dalam jiwa kepemimpinan mungkin memang sudah ada dari bawaan lahir, seperti; dia suka memimpin temannya, memimpin ini-itu, menjadi orang terdepan, dia yang suka mengatur-ngatur teman atau yang lainnya. Dan kalau kategori yang sifat pemimpin itu seperti; dia bisa menghargai bawahannya, kemudian kalau member keputusan juga dari segala arah tidak hanya melihat satu arah saja, lebih mengutamakan kepentingan umum dibandingkan kepentingan pribadinya, dari tata bicara-apa yang di sampaikan itu berisi atau bermakna, dan banyak sekali yang bisa di kategorikan sebagai sifat pemimpin, salah satu yang terpenting ialah pemimpin itu sifatnya bisa di jadikan sebagai uswah atau contoh yang baik bagi bawahannya.[46]

Implementasi keputusan menyangkut lebih dari sekedar pemberian perintah.Manajer harus menetapkan anggaran atau skedul kegiatan, mengadakan dan mengalokasikan sumber daya-sumber daya yang diperlukan, serta menugaskan tanggung jawab dan wewenang pelaksanaan tugas-tugas tertentu.Dalam hal ini, manajer perlu memperhatikan berbagai resiko dan ketidak pastian sebagai kesekuensi dibuatnya suatu keputusan. Dengan mengambil langkah tersebut, manajer dapat menentukan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk menanggulangi hambatan dan tantangan yang akan terjadi.

[46] Hasil Wawancara dengan Res.9, 22/06/2016

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Di samping itu, pada tahap implementasi keputusan, manajer juga perlu menetapkan prosedur laporan kemajuan periodic dan mempersiapkan tindakan korektif bila masalah baru muncul dalam pelaksanaan keputusan, serta merancang system peringatan dini (*early warning system*) untuk menghadapi berbagai kemungkinan.

Tahap 7 :*Evaluasi hasil-Hasil Keputusan.*Implementasi keputusan harus dimonitor terus menerus.Manajer harus mengevaluasi apakah implementasi dilakukan dengan lancar dan keputusan memberikan hasil-hasil yang diinginkan. Pembuatan keputusan adalah suatu proses yang bersifat kontinyu bagi manajer dan merupakan tantangan yang harus selalu dihadapinya.[47]

2. Tipe-Tipe Proses Pengambilan Keputusan.

Dalam sepanjang hidupnya manusia selalu dihadapkan pada pilihan-pilihan atau alternative dan pengambilan keputusan.Hal ini sejalan dengan teori real life choice, yang menyatakan dalam kehidupan sehari-hari manusia melakukan atau membuat pilihan-pilihan di antara sejumlah alternative.Pilihan-pilihan tersebut biasanya berkaitan dengan alternative dalam penyelesaian masalah yakni upaya untuk menutup terjadinya kesenjangan antara keadaan saat ini dan keadaan yang diinginkan.Begitu pula dengan perusahaan atupun lembaga organisasi. Perusahaan atau lembaga organisasi juga butuh mengambil keputusan-keputusan yang nantinya akan mempengaruhi perusahaan itu kedepannya.

[47.] T. Hani Handoko, 1997, "*Manajemen Edisi 2*, BPFE-Yogyakarta :Yogyakarta , hal. 133-135.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dan tentunya dalam pengambilan keputusan, keputusan-keputusan tersebut harus dipikirkan secara matang terlebih dahulu agar tidak merugikan perusahan ataupun lembaga organisasi dan pihak-pihak yang terkait.

Pengambilan keputusan secara universal didefinisikan sebagai pemilihan diantara berbagai alternative.Pengertian ini mencakup baik pembuatan pilihan maupun pemecahan masalah.

Tipe pengambilan keputusan (Decision making) : adalah tindakan manajemen dalam pemilihan alternative untuk mencapai sasaran.

Keputusan dibagi dalam tiga (3) tipe :

1. Keputusan terprogram atau keputusan terstruktur yaitu keputusan yang berulang-ulang dan rutin, sehingga dapat diprogram. Keputusan terstruktur terjadi dan dilakukan terutama pada manajemen tingkat bawah.

   Contoh : manajer program dari Yayasan Yatim Mandiri Surabaya selalu melakukan kegiatan rutin di setiap awal bulan yaitu dengan melakukan pembelian bahan baku untuk persediaan pembuatan majalah.

   Kebijakan dalam pengambilan keputusan di yayasan yatim mandiri Surabaya, di putuskan oleh direktorat masing-masing. Misal; “di kota X, berapa banyak yang memerlukan bantuan”, masalah ini di cukup ditangani oleh direktorat P2 (Pendistribusian dan Pendayagunaan). Setiap direktorat mempuyai direkturnya sendiri beserta para staff. Kemudian ada direktorat Operation atau Operasional yang mempunyai tugas sebagai berikut; membawai SDM (Sumber Daya Manusia), membawai IT (Informasi dan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

teknologi), membawai keuangan, membawai audit dan mengatur tata kelola di kantor-kantor cabang.[48]

2. Keputusan setengah terprogram atau setengah terstruktur yaitu keputusan yang sebagian dapat diprogram, sebagian berulang-ulang dan rutin dan sebagian tidak terstruktur. Keputusan ini seringnya bersifat rumit dan membutuhkan perhitungan-perhitungan serta analisis yang terperinci.

   Contoh : Bu Rieke adalah seorang Manajer Keuangan di Yayasan Yatim Mandiri Surabaya. Pekerjaan pada devisi keuangan mengharuskan Bu Rieke harus cermat dalam menginvestasikan serta mengolah keuangan di Yayasan Yatim Mandiri Surabaya. Pada saat itu diharuskan penggantian mesin computer atau alat yang lain di Yayasan dan harus menghitung dengan cermat sebelum investasi pada mesin yang akan di beli agar investasi yang dilakukan tidak merugikan Yayasan. Maka Bu Rieke harus melakukan keputusan untuk menginvestasikan keuangan Yayasan secara cermat.

   Untuk keluhanan kemungkinan itu tidak berarti, Karena masalah yang di keluhkan tersebut tidak besar, contoh; misal ada jam kantor yang mati, terus talang yang bocor, kemungkinan itu akan segera di tangani dengan cepat. Jika yang berkaitan dengan kebijakan dalam pengambilan keputusan pemimpin ialah; misalnya “zakat fitrah, zakat fitrah tersebut kedepannya akan di kelola bagaimana, apakah zakat tersebut akan ditangani oleh pusat langsung atau sebaliknya di tangani oleh cabang langsung”. Biasanya

[48] Hasil Wawancara dengan Direktur Operasional (Res.1, 04/05/2016).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

cabang akan bertanya langsung seperti itu ke pusat. Kemudian hal tersebut di bicaran dan menjadi sebuah keputusan yang harus di ambil.[49]

3. Keputusan tidak terprogram atau tidak terstruktur yaitu keputusan yang tidak terjadi berulang-ulang dan tidak selalu terjadi. Keputusan ini terjadi di manajemen tingkat atas. Informasi untuk pengambilan keputusan tidak terstruktur tidak mudah untuk didapatkan dan tidak mudah tersedia dan biasanya berasal dari lingkungan luar.

   Contoh : Pak Marsono adalah seorang Ketua Yayasan di Yayasan Yatim Mandiri Surabaya. Ia harus selalu bisa mengambil keputusan dengan cepat demi kelangsungan Yayasannya. Pengambilan keputusan yang dia ambil berdasarkan informasi pasar yang harus selalu ia ketahui.[50]

   Waktu dalam pengambilan keputusan ada yang setiap bulan, ada juga yang sidentil enam (6) bulan sekali, tergantung programnya. Seperti program romadhon berarti terjadi hanya saat romadhon saja, kalau programnya SGQ (Super Gizi Qurban) itu terkait dengan qurban berarti terjadi setahun sekali, kalau yang beasiswa itu satu tahun dua kali setiap semester.Tapi jika rapatnya tingkat direksi itu tidak sering terjadi, kemungkinan terjadi dua tahun-tiga tahun sekali.[51]

   Misalnya ada rapat keputusan kinerja karyawan, masing-masing karyawan mempunyai SOP (Standart Operasional Prosedur) -nya sendiri-sendiri.Jika karyawan tersebut tidak memiliki SOP (Standart Operasional Prosedur) maka aka nada peringatan secara lisan terlebih dahulu. Contoh;

---

[49]. Hasil Wawancara dengan Bagian suvervisor HRD dan GA.(Res.12, 29/06/2016).

[50]. Ahmad Muhajirs, 2014, *"proses pengambilan keputusan"*, dari http://ahmad muhajirs.blogspot.co.id/2014/12/proses-pengambilan-keputusan-contoh.html?m=1.

[51]. Hasil Wawancara dengan Direktur MEC (Res.6, 22/06/2016).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

"OB yang mengerjakan ini, namun ia tidak mengerjakannya, atau bisa juga dengan system ijin, akan tetapi karyawan/staff tersebut tidak memberitahu jika ia tidak masuk kantor". Hal tersebut akan di berikan teguran, apabila terulang kembali maka di beri SP (Surat Peringatan). Surat peringatan ada 3 (tiga) macam, yakni; SP1, SP2, dan SP3. Namun jika sudah di beri SP3, maka tidak ada pengecualian karena langsung out dari kantor tersebut.[52]

3. Definisi Keputusan.

Pengambilan keputusan dapat diartikan sebagai suatu proses penilaian dan pemilihan dari berbagai alternative sesuai dengan kepentingan-kepentingan tertentu dengan menetapkan suatu pilihan yang dianggap paling menguntungkan.

Mengidentifikasi masalah utama yang memperngaruhi tujuan, menyusun, menganalisis, dan memilih berbagai alternative tersebut dan mengambil keputusan yang dianggap paling baik.

Berdasarkan keputusan yang harus diambil oleh level manajemen di perusahaan maupun lembaga, jenis keputusan terdiri atas :

1) Keputusan Strategis, adalah keputusan yang dibuat oleh manajemen puncak dalam sebuah perusahaan atupun lembaga tersebut.
2) Keputusan Organisatoris, adalah keputusan yang dibuat oleh manajemen paling bawah.
3) Keputusan Teknis, adalah keputusan yang dibuat oleh manajemen menengah.

[52] Hasil Wawancara dengan Humas Pengkaryaan_MEC (Res.8, 22/06/2016).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id