

**PENGAMBILAN KEPUTUSAN DI PERGURUAN  
TINGGI PESANTREN DI UNIVERSITAS IBRAHIMY  
SUKOREJO SITUBONDO DAN UNIVERSITAS  
NURUL JADID PAITON PROBOLINGGO**

**Syuhud**

Institut Agama Islam Syarifuddin Lumajang, Indonesia

[syuhudlu@gmail.com](mailto:syuhudlu@gmail.com)

**Abstract:** The purpose of the study was to describe the decision-making process, participation in decision-making, and decision-making methods at Ibrahimy Sukorejo University Situbondo and Nurul Jadid University Paiton Probolinggo. The research methodology is a qualitative study, the type is descriptive with a multi-site design at the Sukorejo Islamic boarding school in Situbondo and the Nurul Jadid Islamic boarding school in Paiton Probolinggo. Data collection technique; Observations, interviews, and documentary studies. The data were organized, interpreted, tested for validity by triangulation procedures, then analyzed using the interactive model of Milles and Huberman. The findings of this study are: (1) the decision-making process is carried out by identifying the problem, developing it by conducting internal and external analysis, solving it with a new strategy, implementing and evaluating the results of the decision; (2) forms of participation are ideas, thoughts, suggestions, criticisms, and energy in carrying out organizational tasks according to the structure. And the factors that influence participation are the factors of intention, sincerity, dedication, age, knowledge, and a sense of responsibility in carrying out organizational tasks to achieve goals; (3) the decision-making methods are autocratic decisions, consultative decisions, joint decisions, and religious intuitive decisions.

**Keywords:** *Decision Making, College, Islamic Boarding School*

**Abstrak:** Tujuan penelitian adalah untuk mendeskripsikan proses pengambilan keputusan, partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan metode pengambilan keputusan di Universitas Ibrahimy Sukorejo Situbondo dan Universitas Nurul Jadid Paiton Probolinggo. Metodologi penelitian studi kualitatif, jenisnya deskriptif dengan rancangan multisitus di perguruan tinggi pesantren Sukorejo Situbondo dan di perguruan tinggi pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo. Teknik pengumpulan data; Observasi, wawancara, dan studi dokumenter. Data diorganisasikan, ditafsirkan, diuji keabsahannya dengan prosedur triangulasi, kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Milles dan Huberman. Temuan penelitian ini adalah: (1) proses pengambilan keputusan dilaksanakan dengan melakukan identifikasi masalah, pengembangan dengan melakukan analisis internal dan eksternal, penyelesaian dengan strategi baru, implementasi dan evaluasi terhadap hasil keputusan; (2) bentuk partisipasi adalah ide, pikiran, usulan, kritikan, dan tenaga dalam menjalankan tugas organisasi sesuai struktur. Dan faktor yang mempengaruhi partisipasi adalah faktor niat, keikhlasan, pengabdian, umur, keilmuan, dan rasa tanggung jawab dalam melaksanakan tugas organisasi untuk mencapai tujuan; (3) metode pengambilan keputusan adalah keputusan otokratis, keputusan konsultatif, keputusan bersama, dan keputusan intuitif religius.

***Kata Kunci:***

Pengambilan Keputusan, Perguruan Tinggi, Pesantren

---

## PENDAHULUAN

Studi lapangan ini dimaksudkan untuk mengkaji teori pengambilan keputusan yang telah di rumuskan oleh para pakar manajemen yang diimplementasikan di perguruan tinggi pesantren. Perguruan tinggi pesantren merupakan lembaga pelaksana pendidikan yang secara organisatoris mempunyai tujuan yang harus dicapai, berbagai keputusan dibuat untuk melaksanakan program kerja yang harus dilakukan. Secara khusus

penelitian ini ingin mendeskripsikan tentang pengambilan keputusan di perguruan tinggi yang ada di bawah yayasan pondok pesantren. Pengambilan keputusan merupakan proses memilih sesuatu alternatif cara bertindak dengan metode yang efisien sesuai situasi.<sup>1</sup>

Dalam konteks manajemen pendidikan, pengambilan keputusan perlu dicarikan relasinya kembali dengan masalah yang hendak diselesaikan; Apakah pengambilan keputusan dalam penanganan masalah terikat oleh peristiwa yang terjadi, atau pengambilan keputusan mendahului peristiwa tersebut? Oleh karena itu peneliti ingin mengurai persoalan tersebut dengan konsep permasalahan; Bagaimanakah proses pengambilan keputusan di perguruan tinggi pesantren, Universitas Ibrahimy Sukorejo dan Universitas Nurul Jadid Paiton.? kedua perguruan tinggi pesantren ini berada dibawah yayasan pondok pesantren.

Secara organisatoris bahwa struktur keorganisasian yang ada di perguruan tinggi pesantren adalah ada dua kepemimpinan yaitu rektor sebagai pimpinan di perguruan tinggi dan pengasuh atau ketua yayasan sebagai pimpinan lembaga penyelenggara perguruan tinggi pesantren, kondisi ini tentu membutuhkan metode tersendiri dalam proses pengambilan keputusan berdasarkan konteks budaya yang mereka miliki untuk mencapai tujuan bersama, ini akan menimbulkan masalah tersendiri dalam pelaksanaannya. Dengan demikian studi ini diharapkan bisa mengurai persoalan itu untuk peningkatan kualitas perguruan tinggi di pondok pesantren melalui kajian kembali tentang pengambilan keputusan dalam manajemen perguruan tinggi pesantren.

---

<sup>1</sup> Salusu, *Pengambilan Keputusan Strategik, Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*, (Jakarta, Grasindo PT. Gramedia, 1996), 47

Peter F. Drucker menyatakan tentang dua jenis keputusan yaitu keputusan generik dan keputusan unik<sup>2</sup>. Artinya bahwa kyai sebagai pemegang pimpinan tertinggi di yayasan pondok pesantren bisa membuat keputusan unik yang dapat merubah dan berbeda dengan keputusan yang dibuat oleh rektor di tingkat perguruan tinggi pesantren. Dari observasi awal di Universitas Ibrahimy Sukorejo Situbondo dan Universitas Nurul Jadid Paiton Probolinggo bahwa kedua Universitas ini masing-masing memiliki cara khas khusus dalam menjalankan proses manajemen struktur organisasi perguruan tingginya, kyai sebagai pengasuh pesantren dengan segala kemampuan dan latar belakang pendidikan memberikan pengaruh besar dalam pengambilan keputusan di perguruan tinggi pesantren. Secara general dapat dikatakan bahwa kedua Universitas ini diselenggarakan oleh yayasan pondok pesantren dengan ciri dimana yayasan penyelenggara menjadi *top leader* dalam proses pengambilan keputusan<sup>3</sup>.

Dari konteks penelitian yang telah di paparkan diatas dapat dikatakan bahwa metode dan proses pengambilan keputusan dikalangan lembaga perguruan tinggi pesantren masih membutuhkan kajian lebih mendalam lagi, rektor sebagai pimpinan perguruan tinggi pesantren tidak memiliki otoritas dalam membuat keputusan.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, jenisnya deskriptif, dan rancangannya studi multisitus. Alasan peneliti menggunakan pendekatan ini adalah untuk mengungkap fenomena dan gejala serta mendeskripsikan secara menyeluruh dan mendalam tentang proses pengambilan keputusan, partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan metode pengambilan

---

<sup>2</sup> Wayne K. Hoy dan Cecil G. Miskel, *Administrasi Pendidikan Teori, Riset, dan Praktik*, (Yogyakarta, Pustaka Pelajar, 2014) 495-496

<sup>3</sup> Observasi, Tgl 29 Oktober 2017

keputusan di Universitas Ibrahimy Sukorejo Situbondo dan Universitas Nurul Jadid Paiton Probolinggo.

Kondisi naturalistik lapangan penelitian sangat dibutuhkan oleh peneliti untuk mendapatkan data dengan sifat yang alami melalui proses wawancara, observasi, dan dokumenter, hal ini diharapkan dapat menemukan makna dibalik semua data. Penelitian ini diharapkan dapat mengungkap fenomena dan gejala secara mendalam, menemukan secara menyeluruh dan utuh terhadap bagaimana proses dan metode pengambilan keputusan di perguruan tinggi pesantren. Oleh karena itu data dikumpulkan secara alami di dua lokasi penelitian yaitu di Universitas Ibrahimy pondok pesantren Sukorejo Situbondo dan Universitas Nurul Jadid di pondok pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo. Penelitian ini tidak hanya berhenti pada temuan substantif sesuai dengan fokus penelitian melainkan juga temuan formal atau *thesis statement*.

Argumentasi peneliti menggunakan metodologi diatas diawali dengan studi pendahuluan terhadap kedua lokasi penelitian ini, dari hasil studi pendahuluan ini ditemukan kekhasan dan keunikan masing-masing di dua lokasi ini baik dari tipe kepemimpinan dalam proses pengambilan keputusan, struktur organisasi, sistem komunikasinya, maupun partisipasinya. Oleh karena itu peneliti merasa tertarik untuk mendeskripsikan tentang pengambilan keputusan dan mengkaji lebih jauh realitas empirik di kedua perguruan tinggi yang di bawah naungan yayasan pondok pesantren Sukorejo Situbondo dan pondok pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo.

Dalam penelitian ini yang menjadi dasar sumber data adalah fokus kajian dan obyek teori yang digunakan sehingga sumber data dalam penelitian ini adalah manusia yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan pada perguruan tinggi pesantren yaitu unsur yayasan/pesantren, rektor, pembantu rektor, dekan, ketua jurusan, dan bagian administrasi. Sedangkan data yang bersumber

dari non manusia berupa foto dan dokumen lainnya sesuai dengan kebutuhan data berdasarkan fokus penelitian.

Proses pengumpulan data ada tiga tahapan yaitu; Tahap *orientasi*, tahap *ekplorasi*, dan tahap *member chek*. Tahap *orientasi* dilakukan oleh peneliti adalah melakukan prasurvey kelokasi yang akan diteliti. Tahap *ekplorasi* yaitu tahap pengumpulan data di lapangan. Tahap *member chek* adalah setelah data didapat dilapangan baik melalui, observasi, wawancara, maupun dokumentasi memberikan kesempatan kepada semua informan untuk melengkapi atau merevisi data yang ada, dan peneliti melakukan chek keabsahan data sesuai dengan sumber lainnya<sup>4</sup>. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah meliputi ; Obesevasi, wawancara, dan studi dokumenter. Data yang terkumpul melalui 3 teknik tersebut diorganisasikan, ditafsirkan, diuji keabsahannya, dan di analisis guna menyusun konsep dan temuan lapangan. Sementara Norman menuliskan lima metode pengumpulan data studi kasus yaitu; Observasi, wawancara, pengkodean, manajemen data, dan interpretasi<sup>5</sup>. Secara garis besar dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik pengumpulan data melali observasi, wawancara, dan dokumentasi, dan penggunaan tiga metode ini bisa secara bergantian atau sebaliknya sesuai dengan kebutuhan di lapangan.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah model analisis data interaktif yang dimiliki oleh Milles dan Huberman<sup>6</sup>. Model analisis ini merupakan proses interkatif dalam pengumpulan data, melakukan reduksi data dilapangan,

---

<sup>4</sup> Iskandar, Metodologi Penelitian Kualitatif, ( Jakarta: Gaung Persada, 2009), 150-151

<sup>5</sup> Norman K. Denzin dan Yvonna S. Lincoln, *Handbook Of Qualitatif Research 1*, (Yogyakarta, Pustaka Pelajar, 2011), 490

<sup>6</sup> Djam'an Satori dan Aan Komariah, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung, Alfabeta, 2014), 218

kemudian data disajikan, dan dilakukan juga verifikasi data yang dilanjutkan dengan menarik kesimpulan.

Model analisis ini melakukan reduksi data adalah hasil data dipilah dan dipilih sesuai dengan pokok fokus dalam bentuk konsep, tema, dan katagori. Penyajian data bahwa data yang dihasilkan disajikan dalam bentuk tabel, grafik, atau lainnya, Kesimpulan (conclusion) dilakukan setelah disajikan yang merupakan temuan dalam penelitian.

Keabsahan data perlu diuji secara komprehensif melalui triangulasi. Dalam penelitian ini keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber data dan triangulasi metode<sup>7</sup>. *Pertama*, triangulasi sumber data adalah untuk mengecek derajat kepercayaan terhadap sumber data dengan cara melakukan penggalian kembali pada waktu dan cara yang berbeda karena seseorang terkadang memberikan informasi yang berbeda pada waktu dan suasana yang berbeda. *Kedua*, triangulasi metode, hal ini penelitian lakukan untuk memenuhi kepercayaan terhadap kebenaran data dengan cara bahwa data yang telah di kumpulkan melalui metode wawancara itu dicek dengan metode yang lain seperti dokumen dan observasi sehingga data yang didapat menjadi dipercaya seutuhnya.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### **Proses Pengambilan Keputusan di Universitas Ibrahimy Sukorejo Situbondo dan Universitas Nurul Jadid Paiton Probolinggo**

Pengambilan keputusan merupakan tugas yang sangat strategis bagi seorang pemimpin untuk melakukan pengembangan terhadap organisasi yang dipimpinnya, sehingga kebutuhan terhadap berbagai informasi sebagai bahan untuk membuat

---

<sup>7</sup> Burhan Bugin, *Penelitian Kualitatif*, (Jakarta, Kencana Prenada Media Group, 2007), 256-257

keputusan merupakan hal yang urgen, masukan ide dan pikiran dari berbagai pihak dan kalangan akan dapat menambah kualitas keputusan semakin baik. Pengambilan keputusan secara organisatoris menjadi sistem proses yang dapat memungkinkan keterlibatan semua unsur secara aktif, perumusan strategi dari hasil analisis kekuatan, kelemahan, tantangan, dan harapan untuk mencapai tujuan visi-misi perguruan tinggi pesantren dapat membangun kesamaan persepsi semua unsur.

Temuan proses pengambilan keputusan di Universitas Ibrahimy dan Universitas Nurul Jadid diatas dapat memperjelas dan mendukung terhadap teorinya Salusu<sup>8</sup> yang menyatakan tentang proses pengambilan keputusan yaitu melakukan identifikasi terhadap masalah, kemudian dari masalah itu dilakukan analisis baik internal (kekuatan dan kelemahan) maupun eksternal (peluang dan tantangan) yang akan dihadapinya, dari analisis itulah kemudian dirumuskan strategi baru dari beberapa alternatif pilihan yang ada sebagai bentuk penyelesaiannya, selanjutnya disusun dalam bentuk program implementasi dan rencana tindakan untuk mencapai tujuan.

Dari pembahasan ini dapat dijelaskan bahwa persamaan hasil penelitian ini dengan teorinya Salusu adalah identifikasi, pengembangan, penyelesaian, dan implementasi diproses secara sistematis dengan prosedur kerja sesuai standar operasional program yang telah menjadi pedoman bersama. Kemudian perbedaannya bahwa analisis tidak hanya dilakukan di tingkat fakultas dan rektorat, tetapi juga dilakukan oleh kyai di tingkat Kabid. Pendidikan tinggi dan pengambilan keputusan di lakukan oleh kyai dalam bentuk surat keputusan pesantren.

Jadi dapat disimpulkan proses pengambilan keputusan di perguruan tinggi pesantren Universitas Ibrahimy Sukorejo Situbondo dan Universitas Nurul Jadid Paiton Probolinggo bahwa

---

<sup>8</sup> Salusu, *Pengambilan Keputusan Strategik, untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*, (Jakarta, Gransindo, 1996), 271

visi dan misi pesantren menjadi landasan dasar dan arah dalam melakukan identifikasi, analisis, menyelesaikan, dan melaksanakan program untuk kemajuan perguruan tinggi pesantren, kyai sebagai *top leader* pondok pesantren menjadi bagian sentral dalam pengambilan keputusan yang bersifat strategis, dan rektor sebagai pimpinan perguruan tinggi dalam sistem manajemen organisasi secara integral merupakan pelaksana keputusan strategis dan pembuat keputusan teknis, sehingga kyai memiliki sistem kontrol dan evaluasi kerja administrasi pelaksanaan program pada tingkat perguruan tinggi.

### **Partisipasi civitas akademik dalam pengambilan keputusan di Universitas Ibrahimy Sukorejo dan Universitas Nurul Jadid Paiton**

Partisipasi semua pihak yang terlibat dalam pengambilan keputusan organisasi sangat urgen sehingga keputusan yang dihasilkan semakin berkualitas. Hasil temuan penelitian tentang partisipasi dalam pengambilan keputusan di perguruan tinggi pesantren Universitas Ibrahimy Sukorejo dan Universitas Nurul Jadid Paiton yaitu bentuk partisipasi dan faktor pendorong partisipasi civitas akademik.

Partisipasi seseorang dalam kerja organisasi akan memberikan manfaat dua arah yaitu kepada mereka yang bersangkutan dan juga kepada organisasi tempat mereka bekerja. Partisipasi memberikan rasa puas dan terpenuhinya kebutuhan dasar mereka sebagai individu baik secara psikologis maupun fisiologis, sosial, kemandirian, penghargaan, dan aktualisasi diri mereka sebagai manusia yang mempunyai kemampuan, semua ini akan berdampak positif terhadap peningkatan kerja mereka, kemudian secara organisatoris keterlibatan civitas akademik akan memberikan informasi sebagai bentuk diskusi tukar pendapat dalam pengembangan organisasi. Pengambilan keputusan yang merupakan tugas strategis kepemimpinan menjadi lebih baik

dalam konteks kehidupan perguruan tinggi pesantren, proses pengambilan keputusan program perguruan tinggi pesantren dapat memberikan sumbangsih yang positif terhadap upaya membangun budaya akademik menuju kualitas proses pendidikan yang komprehensif.

Dari pembahasan ini dapat disimpulkan bahwa partisipasi civitas akademik di Universitas Ibrahimy Sukorejo dan Universitas Nurul Jadid Paiton berupa ide, pikiran, moral, tenaga, dan finansial bagi mereka yang memiliki kemampuan sebagai masukan untuk bahan pertimbangan bagi kyai dalam membuat keputusan, dan partisipasi mereka didasari oleh niat, rasa ikhlas, keilmuan, usia, pengabdian, dan rasa tanggung jawab untuk menjalankan tugas yang telah di bebankan oleh kyai kepada mereka, para pegawai dalam menjalankan tugas memiliki dua orientasi yaitu dunia dan akhirat.

Dalam melaksanakan tugas kerja organisasi maka niat dan rasa tanggung jawab, dan pengabdian yang dimiliki oleh para pegawai di perguruan tinggi pesantren memiliki nilai filosofis, bahwa menurut mereka niat merupakan dasar bagi seseorang untuk melakukan sesuatu pekerjaan sesuai dengan perintah agama Islam, niat juga menjadi dasar pengukuran kinerja seseorang, serta niat awal untuk menuju kesadaran tanggung jawab seseorang. Dalam agama Islam niat merupakan dasar dalam melaksanakan pekerjaan, niat yang baik dan tulus akan mendapatkan hasil yang baik pula. Bahkan tentang niat ini mereka mendasarkan kepada Hadits Nabi SAW.

عَنْ أَمِيرِ الْمُؤْمِنِينَ أَبِي حَفْصٍ عُمَرَ بْنِ الْخَطَّابِ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ... "إِنَّمَا الْأَعْمَالُ  
بِالنِّيَّاتِ وَإِنَّمَا لِكُلِّ أَمْرٍ مَا نَوَى فَمَنْ كَانَتْ هِجْرَتُهُ إِلَى اللَّهِ وَرَسُولِهِ فَهَجْرَتُهُ إِلَى  
اللَّهِ وَرَسُولِهِ وَمَنْ كَانَتْ هِجْرَتُهُ لِدُنْيَا يُصِيبُهَا أَوْ امْرَأَةٍ يَنْكِحُهَا فَهَجْرَتُهُ إِلَى مَا هَجَرَ  
إِلَيْهِ". رَوَاهُ إِمَامَا الْمُحَدِّثِينَ...

“Sesungguhnya amal perbuatan itu disertai niat dan setiap orang mendapatkan balasan amal sesuai dengan niatnya. Barangsiapa yang berhijrah hanya karena Allah dan Rasul-Nya maka hijrahnya itu menuju Allah dan Rasul-Nya. Barangsiapa yang hijrahnya karena dunia yang ia harapkan atau karena wanita yang ingin ia nikahi, maka hijrahnya itu menuju yang ia inginkan”<sup>9</sup>

### **Metode Pengambilan Keputusan di Universitas Ibrahimy Sukorejo dan Universitas Nurul Jadid Paiton**

Pengambilan keputusan perguruan tinggi di pesantren dapat memberikan warna dan titik tekan yang berbeda dengan pengambilan keputusan di perguruan tinggi di luar pesantren, walaupun secara umum memiliki instrumen dan indikator yang sama. Secara struktural organisatoris menunjukkan bahwa perguruan tinggi pesantren sebagai pelaksana administrasi akademik tridarma perguruan tinggi yaitu pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat.

Metode pengambilan keputusan di perguruan tinggi pesantren meliputi; keputusan otokratis, keputusan konsultatif, keputusan bersama, dan keputusan intuitif religius sebagai keputusan khas pesantren. Metode pengambilan keputusan di perguruan tinggi pesantren ini didasarkan kepada ketaatan para civitas akademi kepada pimpinan mereka, baik pimpinan pesantren maupun kepemimpinan perguruan tinggi. Dasar kepatuhan yang mereka pegang adalah ayat Qur'an surat an-Nisa'<sup>10</sup>;

---

<sup>9</sup> Imam Yahya Bin Syarofudin Annawawy, *al-Arba'in Annawawiyah*, (Jakarta, Darmain Putra), 5

<sup>10</sup> Hasbi Ash Shiddieqy, *Tafsir al-Bayaan* Jaz I (Semarang, Toha Putra, tt), 357

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولَى الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ، ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا.

“Hai orng-orang yang beriman, taatilah Allah dan Rasul-Nya, dan ulil amri diantara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (al-Qur’an) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya. (QS. An Nisa’; 59)

Dan para pemimpin dalam membuat keputusan selalu di dasarkan pada kebaikan para bawahannya, mereka memiliki standar *qawwa-id fiqh* yaitu;

تَصَرُّفُ الْإِمَامِ عَلَى الرَّعِيَّةِ مُنَوِّطٌ بِالْمَصْلَحَةِ

“kebijaksanaan pimpinan kepada bawahannya harus dihubungkan dengan kemaslahatannya”<sup>11</sup> sehingga dengan teori ini maka keputusan yang dibuat oleh pimpinan telah memperhatikan berbagai aspeknya, termasuk dari para pegawai yang akan menjalankan keputusan.

Kemudian tentang keputusan pesantren yang diterapkan oleh para pimpinan kalangan perguruan tinggi pesantren ini dalam teori Owen<sup>12</sup> disebut *individual versus organizational decision making*, ini merupakan wewenang yang bisa dilakukan oleh para pemimpin dimana secara pribadi pemimpin dengan kewenangan yang dimiliki dalam rangka mempengaruhi bawahannya untuk melaksanakan keputusan yang telah dibuatnya menjadi suatu keniscayaan yang dapat di pahami sebagai salah satu bentuk keputusan untuk mencapai keinginan bersama. Pimpinan

---

<sup>11</sup> Ash Shiddieqy, *Tafsir al-Bayaan*, 39

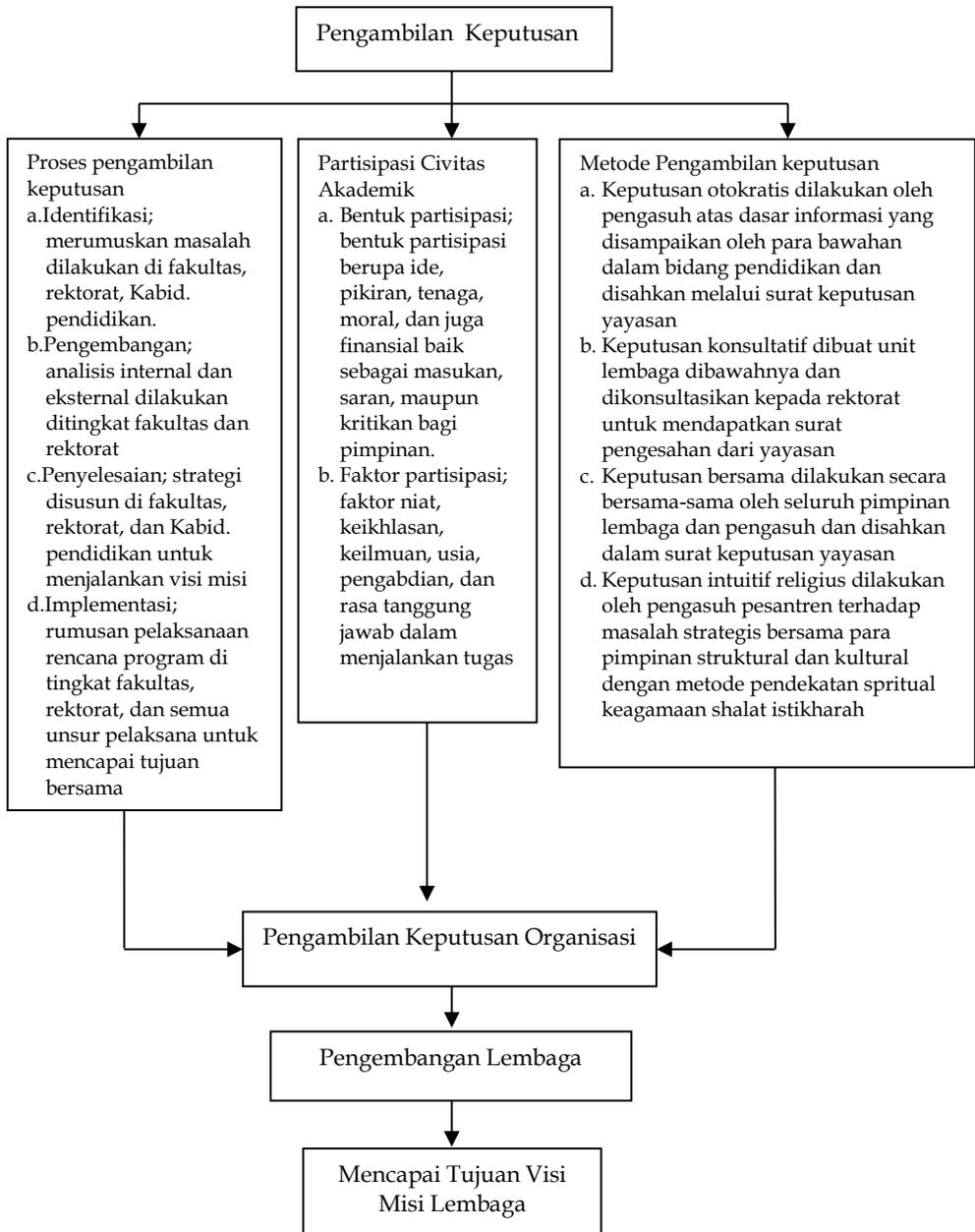
<sup>12</sup> Robert G. Owens, *Organizational Behavior in Education*, (London, Allyn And Bacon, 1991), 262-263.

perguruan tinggi pesantren dengan keunikan budayanya dan kemampuan pribadinya akan memberikan warna tersendiri dalam studi kepemimpinan bagi metode pengambilan keputusan, artinya antara kemampuan dan kekuasaannya merupakan dasar pengambilan keputusan yang unik di perguruan tinggi pesantren.

Dari pembahasan ini dapat disimpulkan bahwa metode pengambilan keputusan di perguruan tinggi pesantren meliputi; metode otokratis, konsultatif, bersama, dan keputusan intuitif religius. Kyai melakukan pengambilan keputusan dalam masalah yang bersifat strategis yang berdampak luas dan bersifat jangka panjang untuk pengembangan perguruan tinggi pesantren, rektor merupakan pimpinan perguruan tinggi pesantren yang memutuskan bidang teknis administrasi akademik dalam program jangka menengah dan program jangka pendek.

Dari hasil penelitian tersebut memiliki dua implikasi yaitu implikasi teoritik dan implikasi praktis. Implikasi teoritik dimaksudkan bahwa hasil penelitian bisa memberikan kontribusi pengembangan teori baru dalam bidang manajemen organisasi yang berkaitan dengan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pimpinan perguruan tinggi pesantren, sedangkan implikasi praktis adalah implikasi yang bersifat kontribusi terhadap pimpinan perguruan tinggi pesantren dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan kualitas keputusan dalam mencapai tujuan bersama.

Keputusan intuitif religius pesantren merupakan keputusan unik di perguruan tinggi pesantren, keputusan ini tidak digunakan dilembaga pendidikan pada umumnya. Namun demikian konteks ini dapat dikaji lagi dengan menggunakan perspektif teori yang dikembangkan oleh Peter F. Drucker yang memaparkan teori dua jenis keputusan yaitu keputusan generik dan keputusan unik, keputusan intuitif religius ini dapat menopang dan memperkaya kajian teori tentang pengambilan keputusan di perguruan tinggi pada umumnya.



**Gambar 1. Temuan Penelitian**

Implikasi praktis dari hasil penelitian tersebut adalah metode pengambilan keputusan di perguruan tinggi pesantren dalam menyelesaikan masalah dapat meningkatkan kualitas mutu perguruan tinggi pesantren dalam proses pelaksanaan program pendidikan. Dampak praktisnya adalah sebagai berikut:

*Pertama*, proses pengambilan keputusan dilakukan secara sistematis yaitu melalui (a) identifikasi masalah untuk dicarikan solusinya. (b) pengembangan dengan melakukan analisis terhadap semua masalah yang telah dirumuskan. (c) penyelesaian dengan memilih beberapa alternatif strategi untuk menjalankan program. (d) kemudian membuat perencanaan implementasi sehingga program yang akan dijalankan dapat membuah hasil guna, dan melakukan evaluasi terhadap pencapaian tujuan pelaksanaan program. Proses ini merupakan langkah untuk meningkatkan kualitas keputusan yang akan diputuskan oleh seorang pemimpin perguruan tinggi pesantren.

*Kedua*, partisipasi civitas akademik yang merupakan salah satu elemen penting dalam proses manajemen organisasi maka para pegawai atau civitas akademik perguruan tinggi pesantren perlu diberi akses yang luas terhadap informasi, sehingga mereka dapat memberikan sumbangan ide, pikiran, tenaga, dan lain-lain yang dapat menopang terhadap proses pengambilan keputusan. Partisipasi civitas akademik dalam pengambilan keputusan minimal ada dua hal yang bisa mereka akses yaitu; bentuk partisipasi dan faktor yang dapat mempengaruhi seseorang untuk berpartisipasi. Perguruan tinggi pesantren merupakan masyarakat ilmiah yang perlu diberi apresiasi oleh para pimpinan, mereka para pegawai memiliki kemampuan keilmuan yang memadai sehingga kesempatan yang diberikan kepada mereka untuk terlibat dalam pengambilan keputusan akan memberikan dampak yang signifikan dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan.

*Ketiga*, tipologi kepemimpinan dalam organisasi dapat memberikan dampak yang signifikan dalam membuka dan

memberikan peluang kepada pegawai untuk menjadi bagian dalam manajemen organisasi sehingga mereka merasa memiliki dan rasa tanggung jawab yang tinggi untuk mendapatkan hasil yang maksimal. Hasil temuan penelitian tentang tipe kepemimpinan yang demokratis, kharismatik, dan situasional dapat memberikan inspirasi kepada pimpinan perguruan tinggi pesantren bahwa tipe kepemimpinan ini dapat memberikan akses yang luas kepada para bawahan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan. Kemudian budaya dengan nilai-nilai yang baik perlu untuk di pertahankan karena budaya ini juga akan memberikan sumbangan yang positif dalam peningkatan mutu lembaga, keyakinan akan nilai-nilai yang menjadi identitas lembaga perlu dilestarikan dan di sosialisasikan secara terus menerus untuk selalu menjadi bagian dalam lembaga pendidikan. Pengambilan keputusan pesantren dengan metode pendekatan shalat istikharah salah budaya perguruan tinggi pesantren yang harus terus di sosialisasikan kepada para civitas akademik karena ini merupakan kekayaan budaya dalam menyelesaikan masalah yang harus di putuskan.

## KESIMPULAN

Proses pengambilan keputusan di perguruan tinggi pesantren Universitas Ibrahimy Sukorejo Situbondo dan Universitas Nurul Jadid Paiton Probolinggo menjadikan visi dan misi pesantren sebagai landasan dasar dan arah dalam melakukan identifikasi, analisis, menyelesaikan, dan melaksanakan program untuk kemajuan perguruan tinggi pesantren, kyai sebagai *top leader* pondok pesantren menjadi bagian sentral dalam pengambilan keputusan yang bersifat strategis, kyai memiliki sistem kontrol dan evaluasi kerja administrasi pelaksanaan program pada tingkat perguruan tinggi, dan rektor sebagai pimpinan perguruan tinggi dalam sistem manajemen organisasi secara integral merupakan pelaksana keputusan strategis dan pembuat keputusan teknis.

Partisipasi civitas akademik di Universitas Ibrahimy Sukorejo dan Universitas Nurul Jadid Paiton berupa ide, pikiran, moral, tenaga, dan finansial bagi mereka yang memiliki kemampuan sebagai masukan dan input pertimbangan bagi kyai dalam membuat keputusan, dan partisipasi mereka didasari oleh niat, rasa ikhlas, keilmuan, usia, pengabdian, dan rasa tanggung jawab untuk menjalankan tugas yang telah dibebankan oleh kyai kepada mereka, para pegawai dalam menjalankan tugas memiliki dua orientasi yaitu dunia dan akhirat.

Metode pengambilan keputusan di perguruan tinggi pesantren Universitas Ibrahimy Sukorejo Situbondo dan Universitas Nurul Jadid Paiton Probolinggo meliputi; metode otokratis, konsultatif, bersama, dan keputusan intuitif religius. Nilai-nilai pesantren menjadi *background* bagi kyai dalam melakukan pengambilan keputusan pada masalah yang bersifat strategis berdampak luas dan bersifat jangka panjang untuk pengembangan perguruan tinggi pesantren, rektor merupakan pimpinan perguruan tinggi pesantren yang memutuskan bidang teknis administrasi akademik dalam program jangka menengah dan program jangka pendek.

## REFERENSI

- Annawawy, Imam Yahya Bin Syarofudin, *al-Arba'in Annawawiyah*, (Jakarta, Darmain Putra)
- Bugin, Burhan, *Penelitian Kualitatif*, (Jakarta, Kencana Prenada Media Group, 2007)
- Denzin, Norman K. dan Yvonna S. Lincoln, *Handbook Of Qualitatif Research 1*, (Yogyakarta, Pustaka Pelajar, 2011)
- Hoy, Wayne K. dan Cecil G. Miskel, *Administrasi Pendidikan Teori, Riset, dan Praktik*, (Yogyakarta, Pustaka Pelajar, 2014)

Iskandar, Metodologi Penelitian Kualitatif, (Jakarta: Gaung Persada, 2009)

Owens, Robert G., *Organizational Behavior in Education*, (London, Allyn And Bacon, 1991)

Salusu, *Pengambilan Keputusan Stratejik, Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*, (Jakarta, Grasindo PT. Gramedia, 1996)

Satori, Djam'an dan Aan Komariah, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung, Alfabeta, 2014)

Shiddieqy, Hasbi Ash, *Tafsir al-Bayaan Jaz I* (Semarang, Toha Putra, tt)