BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Masalah kepemimpinan dari dulu hingga sekarang selalu menjadi perhatian yang menarik dan senantiasa memberikan daya pikat yang kuat bagi setiap orang. Mengingat kepemimpinan menduduki posisi sentral dalam suatu organisasi, pemimpinlah yang menentukan perubahan, pembaharuan, perbaikan, dan menjamin kemampuan organisasi untuk terus berprestasi di masa depan.

Suatu organisasi dapat dikatakan akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh fungsi kepemimpinan, sehingga tidak berlebihan jika ada ungkapan yang menyatakan pemimpinlah yang bertanggung jawab atas kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan. Ungkapan ini membuktikan betapa kompleknya tugas dan tanggung jawab pemimpin dalam membawa suatu lembaga menuju arah yang lebih baik atau pemimpin adalah ahli strategi yang menetapkan visi dan misi organisasi serta memusatkan perhatian pada cara-cara agar organisasi mencapai tujuan. Dengan memusatkan perhatian pada suatu visi, pemimpin mengoperasikan sumber daya yang ada dengan keragaman karakteristik yaitu meliputi kecakapan teknik (misal : mengetahui tentang prosedur tugas dan perlengkapan) dan kecakapan hubungan antar manusia (misalnya: menyadari kebutuhan bawahan dan kemampuan bergaul dengan bawahan).

Pemimpin yang cakap tidak hanya mampu mengusahakan bahwa pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik, produktif, dan efisien, tepat pada waktunya dengan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

kualitas tinggi, tetapi juga dapat menolong orang-orang dalam organisasi, mengetahui rasa harga diri dan kepuasan dalam bekerja. Para pemimpin yang berhasil seringkali menginspirasi pengikutnya untuk mencapai hasil yang lebih tinggi dengan menunjukkan pada mereka bagaimana pekerjaan mereka dapat memberikan sumbangan yang bermanfaat bagi organisasi yaitu tetap menjaga antara kepentingan organisasi dan kepentingan individu. Pada mulanya kepentingan organisasi atau kelompok dapat mengarahkan dan memotivasi individu untuk bekerjasama dalam kelompok dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Kepentingan individu bergabung dengan organisasi dengan harapan untuk mendapatkan imbalan dari partisipasinya. Imbalan itu bisa berarti kepentingan ekonomi atau berbagai kepentingan psikososial status, harga diri, prestasi dan eksistensi yang berarti sebagaimana individu mendapat imbalan atas peranannya dalam organisasi. Demikian juga organisasi mendapat imbalan dari usahanya menemukan tempat di masyarakat, imbalan itu bisa berupa mungkin ekonomis (keuntungan, pertumbuhan, akses ke berbagai sumber daya) dan atau psikososial (prestise, keabsahan, kekuasaan, dan pengkuan).

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

Dari survey awal, penulis menemukan bahwa K.H Dede Saepudin sudah termasuk pemimpin yang baik (*good leader*). Hal ini tercermin dari sikap bawahannya/asatidz yang tetap bersedia mengajar di Pondok pesantren meskipun gaji/upah nya tidak seberapa bahkan tidak di gaji. Hal ini mencerminkan gaya kepemimpinan yang diterapkan K.H Dede Saepudin efektif karena bisa memotivasi asatidz untuk mencapai kinerja terbaiknya dengan bayaran yang terbatas. Melihat tugas penting dari K.H Dede Saepudin yang melakukan pengawasan, maka

pemimpin dan gaya kepemimpinannya harus berkembang seiring dengan perkembangan paradigma baru dalam arus globalisasi agar tidak menjadi pemimpin yang ketinggalan jaman.

Yayasan Pondok Pesantren Al-Mu'awanah bermula dari lembaga pendidikan Madarasah dan Majelis Ta'lim yang dirintis sejak tahun 1980 oleh Almarhum H.Ashari, Rd Sanusi dan S.Jaenuddin. Pada tahun 1995 didirikan Pondok Pesantren dibawah pimpinan Almarhum Bapak. S. Jaenuddin. Perkembangan pendidikan Pondok Pesantren Al-Mu'awanah semakin bertambah dengan didirikan Madrasah Diniyah dan TKA-TPA pada tahun 1990.

Selanjutnya Pondok Pesantren Al-Mu'awanah statusnya menjadi sebuah Yayasan yang bernama YAYASAN PONDOK PESANTREN AL-MU'AWANAH (YPPA) yang didirikan pada tanggal 22 September tahun 1999 Akte Notaris Amin Misnedi SH No 03 dengan ketua Yayasan Bapak S.Jaenudin sejak tahun 1999 sampai tahun 2004.

Sepeninggal Bapak S.Jaenuddin, maka jabatan Ketua Yayasan digantikan oleh putra keduanya yaitu K.H Dede Saepudin berdasarkan musyawarah/rapat para pendiri pada Tahun 2004 hingga tahun 2014. Setelah mendapatkan SK. Menhumkam tentang Yayasan, tahun 2015 terjadi penggantian Ketua Yayasan. K.H Dede Saepudin menjadi ketua Dewan Pembina sementara Ketua Yayasan di pegang oleh Bapak Asep Safrudin, S.Pd.

K.H Dede Saepudin dipandang memiliki kemampuan dan keahlian yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, contohnya dalam hal menentukan kebijakan lembaga dan pengambilan keputusan yang tepat. Pemimpin sebagai pelaksana

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

fungsi kepemimpinan sebuah manajemen memiliki tanggung jawab yang besar, dan menjadi faktor penentu dari eksistensi suatu lembaga yang di pimpinnya. Kemudian dalam gaya kepemimpinanya itu K.H Dede Saepudin mengutamakan musyawarah dan kerjasama. Kepentingan dengan gaya ini berpola mementingkan kesepakatan bersama. K.H Dede Saepudin dalam lingkungan Pesantren sebagai Pimpinan Yayasan dan sebagai pembina Ekskul Bilal di Madrasah Tsanawiyah, dan Madrasah Aliyah. Kemudian dalam lingkungan masyarakat K.H Dede Saepudin sebagai Ketua MUI Kecamatan Ngamprah.

Perubahan sosial, inovasi, teknologi dan bertambah ketatnya persaingan menghadapkan pada penerapan gaya kepemimpinan pada tantangan yang sulit. Pemimpin dituntut untuk mampu merencanakan, mengkoordinasikan, dan mengorganisasikan sumber daya yang dimiliki agar berdaya guna dan berhasil untuk dapat bertahan dan berkembang di tengah lingkungan yang kompetitif. Dalam lingkungan yang demikian ketatnya kualitas sumber daya manusia sebagai aset yang utama yang merupakan tumpukan bagi kelangsungan hidup lembaga harus dapat dikelola dengan baik oleh pemimpin yang mempunyai kapasitas yang tinggi. Kapasitas KH. Dede Saepudin sebagai pemimpin harus mampu memanage *Intelectual Capital* dan mengubahnya menjadi produk dan jasa yang berguna dalam meningkatkan efektivitas kinerja asatidz.

Pemberian layanan terhadap lembaga yang konsisten dengan kemampuan *human capital* yang tinggi, hal ini dapat membuat lembaga dengan efektivitas kinerja yang tinggi dapat mempertahankan kualitas dan prestasi yang unggul dan juga dapat menarik santri mempertahankan kualitas dan prestasi yang unggul dan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

juga dapat menarik santri baru serta kemungkinan bagi santri di dalamnya yang berpotensial untuk memanfaatkan kualitas *inteleqtual capital* atau dengan kata lain kinerja asatidz sebagai indikator yang mencerminkan kemampuan untuk kompetesi pada sebuah lembaga yang bersangkutan karena asatidz berfungsi sebagai pedoman dalam membuat perencanaan program pembelajaran, baik program untuk periode tertentu maupun program pembelajaran harian, dan sebagai pedoman untuk implementasi program dalam kegiatan nyata di lapangan.

Dalam hal ini peran asatidz tidak terlepas dari gaya kepemimpinan KH. Dede Saepudin, masih banyak permasalahan yang menyebabkan menurunnya efektivitas kinerja asatidz yang muncul disebabkan kurangnya motivasi yang diberikan, bahkan tidak jarang pada permasalahan tersebut muncul disebabkan gaya komunikasi yang salah karena secara tidak disadari seorang pemimpin dalam memperlakukan atau menerapkan gaya kepemimpinan tersebut dalam rangka menjalankan kepemimpinannya menurut caranya sendiri dan cara-cara yang digunakannya merupakan pencerminan sifat-sifat dasar kepribadian seorang pemimpin walaupun pengertian ini tidak mutlak.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

Pada Yayasan Pondok Pesantren Al-Mu'awanah Ngamprah, peneliti menemukan bahwa pendidik (guru/asatidz) sering meninggalkan kelas tanpa memberikan tugas atau guru pengganti dan juga sering tidak masuk kelas tanpa keterangan, sehingga menyebabkan kelas kosong dan tidak terkendali. Disisi lain ada kalanya asatidz selalu hadir sesuai dengan jadwal yang telah diberikan bahkan mengisi kelas tambahan (pengganti). Selain itu, ketidaksiapan asatidz muda dalam menyampaikan materi di kelas menjadi salah satu faktor lemahnya kinerja asatidz.

Banyaknya kegiatan para asatidz di masyarakat yang bersamaan dengan waktu mengajar di pondok Pesantren juga menjadi hambatan dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar di pondok pesantren.

Hal ini disebabkan oleh pemberian motivasi yang sering kali berubah dan kurang tepat dalam menganggap bahwa hakekatnya setiap manusia itu sama dan sumber daya manusia didalamnya dapat diperlakukan secara identik. Intinya tidak ada sesuatu yang betul-betul sama dan setiap manusia berbeda secara fisik dan kondisi satu dengan yang lainnya.

Poinnya adalah bahwa pemberian motivasi KH. Dede Saepudin haruslah berbeda kepada setiap asatidz karena perbedaan ini menuntut perhatian agar setiap kerja asatidz dapat menggali potensinya secara penuh sehingga efektivas dapat meningkat dengan memaksimalkan produktivitas kerja meskipun dengan segala keterbatasan Pesantren dalam memberikan imbalan/haji. Produktivitas sebagai salah satu tujuan organisasi adalah bagaimana santri, asatidz, pesantren, dan yayasan pada umumnya mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan indikator yang tidak hanya bersifat kuantitatif, tetapi juga bersifat kualitatif. Dengan kata lain produktivitas merupakan fungsi lain efektivitas dan efesiensi. Efektif merupakan ada efeknya (akibat, pengaruh, kesannya), manajer atau mujarab, dapat membawa hasil. Sedangkan efesiensi merupakan aspek yang sangat penting dalam manajemen pesantren karena pesantren dihadapkan pada masalah sumber dana, dan secara langsung berpengaruh terhadap kegiatan manajemen. Jadi dapat disimpulkan bahwa efektif merupakan ukuran yang menggambarkan sejauh mana sasaran yang dapat dicapai sedangkan efesiensi menggambarkan bagaimana sumber-sumber

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

daya yang dikelola secara tepat dan benar. Untuk meningkatkan efesiensi dan efektivitas agar dicapai produktivitas yang tinggi, sumber daya manusia harus diaktifkan, dimotivasi, dipacu, dan dibina untuk mencapai tujuan bersama. Hal ini hanya dapat dilaksanakan apabila perencanaan sumber daya manusia diformulasikan dengan baik melalui proses kepemimpinan yang efektif dengan penerapan sistem penerapan yang dinamis, flexibel dan selalu mengadakan pembaharuan yang tercermin dalam sikap dan gaya kepemimpinan pemimpin dalam berinteraksi dengan asatidz dan santri.

Fenomena diatas menarik untuk di teliti. Paling tidak, menarik untuk diketahui lebih lanjut mengenai gaya komunikasi KH. Dede Saepudin dengan asatidz di Pondok Pesantren Al-Mu'awanah, serta mencoba untuk mengetahui cara meningkatkan motivasi kinerja asatidz di Pondok Pesantren Al-Mu'awanah yang pada dasarnya beberapa asatidz yang berasal dari anggota keluarga dan minim imbalan/gaji.

B. Rumusan Masalah

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

Untuk memudahkan dalam penjabaran dan penyelesaianya, maka permasalahannya perlu dirumuskan dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut :

1. Bagaimana gaya komunikasi K.H Dede Saepudin di Pondok Pesantren Al-Mu'awanah Ngamprah ?
2. Bagaimana pemberian motivasi K.H Dede Saepudin dalam peningkatan kinerja asatidz di Pondok Pesantren Al-Mu'awanah Ngamprah ?
3. Bagaimana proses pengawasan K.H Dede Saepudin dalam meningkatkan

kinerja asatidz di Pondok Pesantren Al-Mu'awanah ?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mendekskripsikan gaya komunikasi K.H Dede Saepudin di Pondok Pesantren Al-Mu'awanah Ngamprah.
2. Untuk mendekskripsikan pemberian motivasi K.H Dede Saepudin dalam peningkatan kinerja asatidz di Pondok Pesantren Al-Mu'awanah Ngamprah.
3. Untuk mendekskripsikan proses pengawasan K.H Dede Saepudin dalam meningkatkan kinerja asatidz di Pondok Pesantren Al-Mu'awanah.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian yang akan dilakukan diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

4. Aspek keilmuan (teoritis) yakni sebagai sumbangan pikiran atau masukan bagi penimba ilmu pengetahuan terutama Mahasiswa manajemen dakwah dalam rangka menambah khazanah keilmuan, khususnya di bidang manajemen lembaga Islam.
5. Aspek terapan (praktis) yakni dapat dijadikan sebagai bahan penyusun hipotesa bagi penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan masalah kepemimpinan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

E. Landasan Pemikiran

1. Hasil Penelitian Sebelumnya

Penelitian terdahulu ini mejadi salah satu acuan penulis dalam melakukkan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Dari penelitian terdahulu, penulis tidak menemukan judul yang sama seperti judul penelitian penulis. Namun penulis mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian pada penelitian penulis. Berikut merupakan penelitian terdahulu berupa beberapa skripsi terkait dengan penelitian yang dilakukan penulis.

Skripsi Yani Yulyani yang dibuat pada tahun 2015 yang berjudul Gaya Kepemimpinan Ajengan Dudung Saepurohman dalam Pengelolaan Yayasan Pondok Pesantren. Berdasarkan hasil penelitian diatas dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan Ajengan Dudung Saepurrohman adalah kharismatik dan demokratis. Kharismatik yaitu dapat mempengaruhi masyarakat atau santri sehingga mempu mengelola kegiatan masyarakat dan pesantren yang di selenggarakan di Yayasan Pondok Pesantren Al-Fadliyah. Demokratis yaitu menetapkan faktor manusia sebagai utama dan terpenting. Dalam kepemimpinan ini setiap individu sebagai manusia diakui, dihargai, dihormati dalam memajukan dan mengembangkan pesantren.

Skripsi Eunis Khoerunnisa yang dibuat pada tahun 2005 yang berjudul Tipe Kepemimpinan Ust. Jejen Zaenal Abidin dalam Pengelolaan Pondok Pesantren Miftahul Falah (Studi Deskriptif di Pondok pesantren Miftahul

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

Falah Cileunyi Bandung). Berdasarkan hasil penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa Tipe Kepemimpinan Ust. Jejen Zainal Abidin dalam pengelolaan Pondok Pesantren Miftahul Falah adalah kepemimpin demokratis. Hal tersebut dapat dari cara beliau dalam mengambil keputusan yang selalu menggunakan kebersamaan dalam musyawarah untuk mencapai kata mufakat. Kemudian dalam proses penyusunan kebijakan program beliau selalu mempertimbangkan beberapa hal, diantaranya adalah kondisi santri (kemampuan dan latar belakang pendidikannya), kebutuhan santri dimasa yang akan datang, dan fasilitas yang ada di Pondok Pesantren Miftahul Falah itu sendiri.

Skripsi Hasan Basuki yang dibuat pada tahun 2002 yang berjudul Tipe Kepemimpinan DR. KH. Miftah Faridl dalam mengelola Lembaga Dakwah PUSDAI Jawa Barat. Berdasarkan hasil penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa Tipe kepemimpinan KH. Miftah Faridl dalam mengelola PUSDAI maka dapat diamati karakteristik kepemimpinan dengan pengembangan syiar Islam, kepemimpinan dalam pengambilan keputusan, fungsi kepemimpinan di lembaga PUSDAI.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

Skripsi Nyai Mardiah yang dibuat pada tahun 2007 yang berjudul Peran Pemimpin dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Deskriptif di Alifa Moslems Shopping Center Jl.BKR Lingkar Selatan No.63 Bandung). Berdasarkan hasil penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa Program-program dan upaya pemimpin dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan mengadakan pengajian “tafakuran” setiap hari sabtu, mengadakan

pelatihan-pelatihan, penilaian performa karyawan yang dilakukan tiga bulan sekali, dan dengan menerapkan tipe kepemimpinan yang demokrasi menunjukan hasil yang baik dengan adanya peningkatan kesadaran karyawan akan tugas dan tanggung jawabnya terhadap pekerjaan, sehingga kinerjanya pun meningkat.

Skripsi M Fadilah Kamil yang dibuat pada tahun 2014 yang berjudul Gaya Kepemimpinan K.H Asep Saepulloh, SE. Dalam pengelolaan Pondok Pesantren Al-Atiqiyah (Studi Deskriptif di Pondok Pesantren Al-Atiqiyah Ds. Cipanengah Kec.Bojonggenteng Kab. Sukabumi). Berdasarkan hasil penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan KH. Asep Saepulloh adalah kharismatik dan demokratis. Kharismatik yaitu dapat mempengaruhi masyarakat atau santri sehingga mempu mengelola kegiatan masyarakat dan pesantren yang di selenggarakan di Yayasan Pondok Pesantren Al-Atiqiyah. Demokratis yaitu menetapkan faktor manusia sebagai utama dan terpenting. Dalam kepemimpinan ini setiap individu sebagai manusia diakui, dihargai, dihormati dalam memajukan dan mengembangkan pesantren.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

Tabel 1.1

Hasil Penelitian Sebelumnya

Nama Peneliti	**Judul Penelitian**	**Hasil Penelitian**
Yani Yulyani	Gaya Kepemimpinan Ajengan Dudung	Kepemimpinan Ajengan Dudung Saepurrohman adalah

	Saepurohman dalam Pengelolaan Yayasan Pondok Pesantren	kharismatik dan demokratis. Kharismatik yaitu dapat mempengaruhi masyarakat atau santri sehingga mempu mengelola kegiatan masyarakat dan pesantren yang di selenggarakan di Yayasan Pondok Pesantren Al-Fadliyah. Demokratis yaitu menetapkan faktor manusia sebagai utama dan terpenting. Dalam kepemimpinan ini setiap individu sebagai manusia diakui, dihargai, dihormati dalam memajukan dan mengembangkan pesantren.
Perbedaan : penelitian yang dilakukan Yani Yulyani fokus pada gaya kepemimpinan Ajengan Dudung Saepurohman dalam pengelolaan Yayasan Pondok Pesantren Al-Fadlliyah di Tasikmalaya sedangkan penulis fokus pada gaya kepemimpinan K.H Dede Saepudin dalam Peningkatan Kinerja Asatidz di Pondok Pesantren Al-Mu'awanah Ngamprah		
Eunis Khoerunnisa	Tipe Kepemimpinan Ust. Jejen Zaenal Abidin dalam	Tipe Kepemimpinan Ust. Jejen Zainal Abidin dalam pengelolaan Pondok Pesantren Miftahul Falah

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

	Pengelolaan Pondok Pesantren Miftahul Falah (Studi Deskriptif di Pondok pesantren Miftahul Falah Cileunyi Bandung)	adalah kepemimpin demokratis. Hal tersebut dapat dari cara beliau dalam mengambil keputusan yang selalu menggunakan kebersamaan dalam musyawarah untuk mencapai kata mufakat. Kemudian dalam proses penyusunan kebijakan program beliau selalu mempertimbangkan beberapa hal, diantaranya adalah kondisi santri (kemampuan dan latar belakang pendidikannya), kebutuhan santri dimasa yang akan datang, dan fasilitas yang ada di Pondok Pesantren Miftahul Falah itu sendiri.
Perbedaan : penelitian yang dilakukan Eunis Khoerunnisa adalah Tipe Kepemimpinan Ust. Jejen Zaenal Abidin dalam Pengelolaan Pondok Pesantren Miftahul Falah sedangkan penulis fokus pada gaya kepemimpinan K.H Dede Saepudin dalam Peningkatan Kinerja Asatidz di Pondok Pesantren Al-Mu'awanah Ngamprah		
Hasan Basuki	Tipe Kepemimpinan DR. KH. Miftah	Tipe kepemimpinan KH. Miftah Faridl dalam mengelola PUSDAI

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

	Faridl dalam mengelola Lembaga Dakwah PUSDAI Jawa Barat	maka dapat diamati karakteristik kepemimpinan dengan pengembangan syiar Islam, kepemimpinan dalam pengambilan keputusan, fungsi kepemimpinan di lembaga PUSDAI.
Perbedaan : penelitian yang dilakukan Hasan Basuki adalah Tipe Kepemimpinan DR. KH. Miftah Faridl dalam mengelola Lembaga Dakwah PUSDAI Jawa Barat sedangkan penulis fokus pada gaya kepemimpinan K.H Dede Saepudin dalam Peningkatan Kinerja Asatidz di Pondok Pesantren Al-Mu'awanah Ngamprah		
Nyai Mardiah	Peran Pemimpin dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Deskriptif di Alifa Moslems Shopping Center Jl.BKR Lingkar Selatan No.63 Bandung)	Program-program dan upaya pemimpin dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan mengadakan pengajian "tafakuran" setiap hari sabtu, mengadakan pelatihan-pelatihan, penilaian performa karyawan yang dilakukan tiga bulan sekali, dan dengan menerapkan tipe kepemimpinan yang demokrasi menunjukan hasil yang baik

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

		dengan adanya peningkatan kesadaran karyawan akan tugas dan tanggung jawabnya terhadap pekerjaan, sehingga kinerjanya pun meningkat.
Perbedaan : penelitian yang dilakukan Nyai Mardiah adalah Peran Pemimpin dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan sedangkan penulis fokus pada gaya kepemimpinan K.H Dede Saepudin dalam Peningkatan Kinerja Asatidz di Pondok Pesantren Al-Mu'awanah Ngamprah		
M Fadilah Kamil	Gaya Kepemimpinan K.H Asep Saepulloh, SE. Dalam pengelolaan Pondok Pesantren Al-Atiqiyah (Studi Deskriptif di Pondok Pesantren Al-Atiqiyah Ds. Cipanengah Kec.Bojonggenteng Kab. Sukabumi)	Kepemimpinan KH. Asep Saepulloh adalah kharismatik dan demokratis. Kharismatik yaitu dapat mempengaruhi masyarakat atau santri sehingga mempu mengelola kegiatan masyarakat dan pesantren yang di selenggarakan di Yayasan Pondok Pesantren Al-Atiqiyah. Demokratis yaitu menetapkan faktor manusia sebagai utama dan terpenting. Dalam kepemimpinan ini setiap individu sebagai manusia diakui, dihargai,

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

		dihormati dalam memajukan dan mengembangkan pesantren.
Perbedaan : penelitian yang dilakukan M Fadilah Kamil fokus pada Gaya Kepemimpinan K.H Asep Saepulloh, SE. Dalam pengelolaan Pondok Pesantren Al-Atiqiyah sedangkan penulis fokus pada gaya kepemimpinan K.H Dede Saepudin dalam Peningkatan Kinerja Asatidz di Pondok Pesantren Al-Mu'awanah Ngamprah		

2. Landasan Teoritis

Ada beberapa pengertian pemimpin dan kepemimpinan yang telah telah dikemukakan oleh beberapa pakar diantaranya adalah sebagai berikut;

Miftah Thoha (1983:255) dalam bukunya yang berjudul Perilaku Organisasi mengemukakan bahwa pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan memimpin, artinya memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain atau kelompok tanpa mengindahkan bentuk alasannya.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

Sejalan dengan gagasan di atas, menurut M. Karyadi (1984:64) dalam bukunya yang berjudul kepemimpinan menyatakan, Kepemimpinan adalah sebagai seni kemampuan untuk mempengaruhi perilaku manusia dan kemampuan untuk mengendalikan orang-orang dalam organisasi agar supaya mereka sesuai dengan perilaku yang diinginkan oleh pimpinan organisasi

Disamping itu, menurut M Munir (2006:222) kepemimpinan adalah

tindakan dan perilaku pemimpin dalam arti ini digambarkan sebagai serangkaian perilaku seorang da'i yang mengarahkan kegiatan-kegiatan bersama.

Adapun gaya kepemimpinan itu sendiri merupakan suatu pola perilaku yang ditampilkan sebagai pimpinan ketika mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Oleh karena perilaku yang diperlihatkan oleh bawahan pada dasarnya adalah respon bawahan terhadap gaya kepemimpinan yang dilakukan pada mereka. Gaya kepemimpinan lainnya didefinisikan sebagai teknik-teknik gaya kepemimpinan dalamn mempengaruhi bawahannya dalam melaksanakan tugasnya berdasarkan kewenangan dan kekuasaan untuk melaksanakan fungsi-fungsi manajemen (Suyanto, 2008:19).

Gaya kepemimpinan menurut pendapat Hasibuan (2007:170) gaya kepemimpinan dibagi menjadi tiga bagian, yaitu :

a) Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan Otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Orientasi kepemimpinannya difokuskan hanya untuk peningkatan produktivitas kerja karyawan dengan kurang memperhatikan perasaan dan kesejahteraan bawahan.

b) Kepemimpinan Partisipatif

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

Kepemimpinan Partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan. Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin dengan gaya partisipatif akan mendorong kemampuan bawahan mengambil keputusan. Dengan demikian, pimpinan akan selalu membina bawahan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar.

c) Kepemimpinan Delegatif

Kepemimpinan Delegatif apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenangnya kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan. Pada prinsipnya pemimpin bersikap menyerahkan dan mengatakan kepada bawahan inilah pekerjaan yang harus saudara kerjakan, saya tidak peduli, terserah saudara bagaimana mengerjakannya asal pekerjaan tersebut bisa diselesaikan dengan baik. Dalam hal ini bawahan dituntut memiliki kematangan dalam pekerjan (kemampuan) dan kematangan psikologis (kemauan). Kematangan pekerjaan dikaitkan dengan kemampuan untuk melakukan sesuatu yang berdasarkan pengetahuan dan keterampilan. Kematangan psikologis dikaitkan dengan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

kemauan atau motivasi untuk melakukan sesuatu yang erat kaitannya dengan rasa yakin dan keterikatan.

Kepemimpinan diterapkan di setiap jenis organisasi termasuk lembaga keagamaan semacam pesantren. Berbeda dengan lembaga keagamaan lain, pesantren memiliki ciri khas diantaranya menurut A. Halim (2005:247) bahwa Pesantren ialah lembaga pendidikan Islam yang mengajarkan ilmu-ilmu keislaman, dipimpin oleh kiyai sebagai pemangku/pemiliki pondok pesantren dan dibantu oleh ustadz/guru yang mengajarkan ilmu-ilmu keislaman kepada santri, melalui metode dan teknik yang khas. Pesantren juga bisa dikatakan sebagai lembaga pendidikan yang disajikan sebagai wadah untuk memperdalam agama dan sekaligus sebagai pusat penyebaran agama. Karena di pesantrenlah agama diajarkan dengan semangat dan di pesantren pulalah ajaran agama disebarkan.

Adapun pengertian dari Pesantren atau Pondok Pesantren berasal dari akar kata cantrik yang merupakan kata benda konkret, kemudian berkembang menjadi kata abstrak yang diimbuhi awalan ”pe” dan akhiran ”an” pergeseran tertentu kata cantrik berubah menjadi santri dan *an* berubah menjadi kata *en* sehingga lahirlah kata Pesantren. Sedangkan Pondok merupakan penyesuaian ucapan kata *funduk* dalam bahasa arab yang berarti tempat menginap (Jusuf Amir, 1995:194).

Dari pengertian di atas dapat dipahami secara bahasa bahwa pondok pesantren merupakan tempat menginap bagi seorang santri. Sedangkan menurut Abd A’la (2006:9), Pondok Pesantren bukanlah museum purba,

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

tempat benda-benda unik dan kuno disimpan dan dilestarikan ia juga bukan penjara dimana setiap pikiran dan tindakan dikontrol habis-habisan. Akan tetapi Pondok Pesantren adalah ”bentuk ruang laboratorium dimana setiap pemikiran dikaji dan diuji ulang”. M. Dawam Rahardjo berpandangan bahwa Pondok Pesantren adalah ”lembaga yang dapat mewujudkan proses perkembangan sistem pendidikan Nasional”.

Selanjutnya, pengertian kinerja menurut Anwar Prabu (2013:67) adalah prestasi kerja atau hasil kerja biak kualitas maupun kuantitas yang di capai SDM persatuan waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pengertian Kinerja menurut Amirullah (2015:231) merupakan seluruh hasli yang di produksi pada fungsi pekerjaan atau aktivitas khusus selama periode khusus. Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi yang bersangkutan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

F. Metode Penelitian

Metode penelitian adalah salah satu metode dengan alat apa dan prosedur secara berurut bagaimana penelitian dilakukan, karena metode penelitian akan menuntut penelitian itu dilakukan serta merupakan pedoman dalam melakukan penelitian tersebut. Adapun komponen-komponennya yaitu :

a. Jenis dan Metode Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan jenis penelitian deskriptif

kualitatif dengan studi deskriptif, sebagaimana diungkapkan oleh Deddy Mulyana (2006:21-22) yang dikutip dari bukunya "Metodologi Penelitian Kualitatif".

> "Metode Penelitian kualitatif dalam arti penelitian kualitatif tidak mengandalkan bukti berdasarkan logika sistematis, prinsip angka, atau metode statistik. Penelitian kualitatif bertujuan mempertahankan bentuk dan isi perilaku manusia dan menganalisis kualitas-kualitasnya, alih-alih mengubah menjadi entitas-entitas kualitatif"

Menurut Nana Syaodih Sukmadinata (2011: 73), penelitian deskriptif kualitatif ditujukan untuk mendeskripsikan dan menggambarkan fenomena-fenomena yang ada, baik bersifat alamiah maupun rekayasa manusia, yang lebih memperhatikan mengenai karakteristik, kualitas, keterkaitan antar kegiatan. Selain itu, Penelitian deskriptif tidak memberikan perlakuan, manipulasi atau pengubahan pada variabel-variabel yang diteliti, melainkan menggambarkan suatu kondisi yang apa adanya. Satu-satunya perlakuan yang diberikan hanyalah penelitian itu sendiri, yang dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

Dengan demikian, berdasarkan keterangan dari beberapa ahli di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa penelitian deskriptif kualitatif yaitu rangkaian kegiatan untuk memperoleh data yang bersifat apa adanya tanpa ada dalam kondisi tertentuyang hasilnya lebih menekankan makna.

G. Jenis dan Sumber Data

a. Jenis Data

Data adalah bahan keterangan tentang sesuatu objek penelitian.Dalam

penelitian ini peneliti menggunakan data kualitatif yang diungkapkan dalam bentuk kalimat serta uraian-uraian dari hasil penelitian yang dilakukan. Misalnya, berupa interview atau dokumentasi yang dapat menunjukkan perbedaan-perbedaan walaupun tidak menggunakan angka.

Adapun data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif, yang termasuk data kualitatif dalam penelitian ini yaitu gambaran umum obyek penelitian, meliputi: Sejarah singkat berdirinya, letak geografis obyek, Visi dan Misi, struktur organisasi, keadaan asatidz, keadaan santri, keadaan sarana dan prasarana, gaya komunikasi K.H Dede Saepudin, pengaruh pengawasan, dan metode pemberian motivasi KH. Dede Saepudin terhadap asatidz.

b. Sumber Data

Sumber data adalah subjek dari mana data dapat diperoleh. Dalam penelitian ini peneliti memperoleh data dari 2 sumber, yaitu :

a. Sumber data utama (primer), adalah K.H Dede Saepudin, asatidz dan santri di Pondok Pesantren Al-Mu'awanah Ngamprah
b. Sumber data penunjang (sekunder) adalah data yang dihimpun melalui strutur organisasi, keadaan tenaga pendidik (asatidz), keadaan tenaga administrasi dan jumlah santri.

H. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Metode Observasi

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

Menurut Sutrisno Hadi, metode observasi biasanya diartikan sebagai suatu proses yang kompleks antara pengamatan dan ingatan sistematik tantang fenomena-fenomena yang diselidiki sehingga tersusun dari berbagai proses biologi dan phsikologik. Sedangkan M. Nazir (2005:48) menambahkan bahwa pengumpulan data dengan metode observasi adalah cara pengambilan data dengan menggunakan mata tanpa adanya bantuan alat standar lain untuk keperluan tersebut.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat dikemukakan bahwa observasi adalah merupakan teknik atau metode untuk mengadakan penelitian dengan cara mengamati langsung terhadap kejadian dari lapangan dan hasilnya dicatat secara sempurna. Metode ini juga digunakan oleh penulis untuk memperoleh data tentang:

a. Profil pesantren yang meliputi: sejarah berdirinya pesantren, visi dan misi, struktur organisasi, daftar tenaga kependidikan dan tata usaha.
b. Gaya kepemimpinan KH. Dede Saepudin yang diterapkan di pondok pesantren Al-Mu'awanah Ngamprah
c. Tingkat kinerja asatidz di pondok pesantren Al-Mu'awanah Ngamprah

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

Dengan demikian peneliti terjun langsung ke lapangan atau pada sebuah lembaga dengan mengadakan pengamatan (melihat, mendengar, dan bertanya) dan mencatat keadaan yang terjadi pada lembaga tersebut.

b. Wawancara (*interview)*

Wawancara merupakan sebuah alat pengumpul informasi dengan sejumlah pertanyaan secara lisan untuk menjawab secara lisan pula. Senada dengan itu, Lexy J. Moleong (2013:186) berpendapat bahwa wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu. Teknik wawancara yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah wawancara semi terstruktur (*semistructure interview*). Tujuan dari wawancara semi terstruktur menurut Sugiyono (2008:233) adalah "untuk menemukan permasalah secara lebih terbuka, di mana pihak yang diajak wawancara dimintai pendapat, dan ide-idenya".

Sehubungan dengan kebutuhan penelitian ini dalam menggunakan metode interview peneliti menggunakan beberapa pendekatan *interview*, yaitu:

a. Interview bebas yaitu pewawancara bebas menanyakan apa saja, tetapi juga mengingat pada data apa yang akan dikumpulkan. Hubungan *interviewer* dan *interviewee* dalam suasana biasa dan wajar. Interview bebas berguna untuk mendapatkan data dari para guru yang ada di lembaga bersangkutan.
b. Interview terpimpin yaitu interview yang dilakukan pewawancara dengan membawa sederetan pertanyaan lengkap dan terperinci, keluwesan untuk mengadakan pertanyaan pendalaman terbatas. Wawancara ini dilakukan untuk mengurangi sedapat-dapatnya

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

variasi atau bias yang kemungkinan bisa terjadi pada informan yang jumlahnya lebih dari satu. Data yang diambil dengan teknik wawancara meliputi: hasil pengamatan langsung tentang gaya kepemimpinan KH. Dede Saepudin dan kinerja asatidz di Pondok pesantren Al-Mu'awanah Ngamprah.

c. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data dengan jalan memanfaatkan dokumen (bahan tertulis atau gambaran-gambaran penting/ film) yang mendukung obyektivitas penelitian. Peneliti menggunakannya untuk mengetahui tentang jumlah asatidz, jumlah santri, serta sarana dan prasarana, dan struktur organisasi di pondok pesantren Al-Mu'awanah Ngamprah .

I. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan (observasi) dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah difahami oleh diri sendiri maupun orang lain (Sugiyono, 2008:235).

Analisis data menggunakan metode induktif, yaitu berangkat dari data empirik lewat observasi menju kepada teori. Dengan kata lain, proses mengorganisasikan fakta-fakta atau hasil pengamatan yang terpisah-pisah

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN GUNUNG DJATI BANDUNG

menjadi suatu rangkaian hubungan atau suatu generalisasi (Saifuddin, 2007:40).

Adapun tahap-tahap analisis data menurut model Miles dan Huberman (model interaksi) antara lain:

1. Reduksi data

Merupakan proses penggabungan dan penyeragaman segala bentuk data yang diperoleh menjadi bentuk tulisan yang kemudian dianalisis. Yaitu dengan mengubah data hasil observasi ataupun wawancara ke dalam bentuk tulisan.

2. Penyajian data *(Display data)*

Yaitu mengolah data setengah jadi yang sudah seragam dalam bentuk tulisan dan sudah memiliki alur tema yang jelas ke dalam suatu matriks kategorisasi sesuai dengan tema-tema yang sudah dikelompokkan dan dikategorikan, kemudian dipecah lagi ke dalam subtema.

3. Penarikan kesimpulan *(conclusion drawing/verification)*

Merupakan tahap terakhir dalam rangkaian analisis data kualitatif dan menjurus pada jawaban dari pertanyaan penelitian yang diajukan (Sugiyono, 2008:237).

Dengan demikian, penelitian ini akan menggambarkan secara sistematis mengenai gaya komunikasi KH. Dede Saepudin, kegiatan pengawasan, dan cara pemberian motivasi kepada asatidz dalam meningkatkan kinerja di Pondok Pesantren Al-Mu'awanah.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG