

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Penelitian

Kepemimpinan (*leadership*) menjadi bagian penting dalam manajemen karena merupakan bagian inti manajemen. Dalam lingkungan masyarakat atau dalam organisasi yang bersifat formal maupun nonformal pasti terdapat seseorang yang dianggap memiliki kemampuan yang lebih. Dari kemampuan inilah orang tersebut akan diberikan kepercayaan untuk mengatur orang lain, yang kemudian disebut sebagai pemimpin atau *leader*.

Pemimpin memiliki peranan yang sangat dominan. Diperlukan adanya pemimpin sebab banyak orang yang memerlukan figur pemimpin karena dalam beberapa situasi seorang pemimpin diperlukan sebagai wakil kelompoknya, tempat pengambilan keputusan dan resiko, dan sebagai tempat untuk meletakkan kekuasaan. Terkadang kepemimpinan (*leadership*) dipahami sebagai kekuatan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang-orang yang dipimpinnya. (Rivai, 2008, hal. 2)

Erat sekali hubungannya antara konsep kepemimpinan dengan kekuasaan pemimpin dalam mempengaruhi orang lain. Pada dasarnya terdapat unsur kekuasaan dalam kemampuan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan. Kekuasaan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk melakukan apa yang diinginkan. (Rivai, 2008, hal. 5)

Istilah *khalifah* yang berarti wakil, sangat identik dalam kepemimpinan Islam.

Seperti yang telah difirmankan dalam Al Quran :

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا  
وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi". Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui". (Kementrian Agama RI, 2016, hal. 6)

Dalam ayat Al Quran diatas menunjukkan bahwa manusia telah diberi tugas oleh Allah SWT untuk memakmurkan bumi. Dengan tugas yang disandang ini setiap manusia ditempatkan sebagai pemimpin (khalifah). Kepemimpinan merupakan hal yang sangat mendasar bagi umat Islam. Karena itulah syariat Islam sangat memberikan perhatian yang besar dalam masalah kepemimpinan.

Melaksanakan kepemimpinan dengan baik berarti melaksanakan amanah. Melalui pendekatan historis konseptual kepemimpinan Islam bahwa diharapkan akan lahir pemimpin-pemimpin yang memiliki sifat yang telah dicontohkan Rasulullah SAW yaitu *sidiq*, amanah, *fathonah* sebagai syarat keberhasilan dalam memimpin. (Rivai, 2008, hal. 18) Kepemimpinan adalah hal yang sangat kompleks dan universal. Kepemimpinan yang efektif diperlukan untuk mengendalikan jalannya organisasi agar tetap berada pada jalan yang telah ditentukan. Tentunya sudah menjadi ketentuan bahwa peranan seorang pemimpin tidak terbatas.

Mengenai gaya kepemimpinan Rivai (2008, hal. 64) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan adalah ciri yang digunakan oleh pimpinan untuk mempengaruhi bawahannya agar sasaran organisasi dapat tercapai. Tiga pola dasar yang dimiliki oleh gaya kepemimpinan yaitu mementingkan pelaksanaan tugas, mementingkan hubungan kerja sama dan mementingkan hasil yang dapat dicapai. Gaya kepemimpinan yang paling tepat adalah gaya yang dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi.

Sementara itu, menurut *Contingency Theory Leadership* terdapat kaitan antara gaya kepemimpinan dengan situasi tertentu. Menurut teori ini seorang pemimpin dipandang efektif dalam kepemimpinannya jika gaya kepemimpinannya sesuai dengan situasi yang terjadi. Situasi adalah gelanggang yang diperlukan oleh pimpinan untuk beroperasi.

Situasi dapat menentukan keberhasilan atau kegagalan bagi sebagian pimpinan, tetapi merupakan kekeliruan jika menyalahkan situasi. Pendekatan ini disebut dengan kepemimpinan situasional yang menyatakan bahwa kepemimpinan tergantung pada keadaan atau situasi. Selain itu, pendekatan inipun menyatakan bahwa pemimpin memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya dan situasi sebelum menggunakan suatu gaya kepemimpinan tertentu. Keterampilan diagnostik dalam perilaku manusia menjadi syarat utama bagi pemimpin dalam pendekatan ini. (Rivai, 2008, hal. 14)

Pada saat ini, gaya kepemimpinan situasional merupakan gaya kepemimpinan yang cukup menarik. Melalui gaya kepemimpinan ini seorang pemimpin akan berusaha menyesuaikan dengan situasi dan kondisi. Selain itu gaya kepemimpinan situasional ini bersifat fleksibel dalam menyesuaikan terhadap kematangan bawahan juga lingkungan kerjanya.

Teori kepemimpinan situasional (*Situational Leadership Theory*) yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard menguraikan bagaimana seorang pemimpin menyesuaikan gaya kepemimpinan, pengalaman kemampuan dan kemauan bawahan atau anggota. Gaya kepemimpinan yang efektif bervariasi disesuaikan pada kesiapan bawahan atau anggota. Kesiapan adalah keinginan untuk berproses, menerima tanggung jawab dan kemampuan yang dihubungkan pada tugas, keterampilan dan pengalaman.

Menurut Fiedler dalam Rivai (2008, hal. 71) kombinasi antara situasi yang dihadapi pemimpin dengan perilaku kepemimpinan yang tepat akan menentukan efektivitas kepemimpinan. Pada situasi apa perilaku pemimpin berorientasi pada tugas dan pada situasi apa pula perilaku pemimpin berorientasi pada hubungan. Inilah yang dimaksud dengan perilaku kepemimpinan yang tepat.

Menurut Hersey dan Blanchard dalam Rivai (2008, hal. 72) kepemimpinan situasional merupakan bagaimana seorang pemimpin mampu mengidentifikasi isyarat-isyarat yang terjadi dalam lingkungannya, mendiagnosisnya kemudian mengadaptasi perilaku kepemimpinannya sesuai kondisi lingkungannya. Dalam model kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard terdapat tiga dasar kepemimpinan situasional. Tiga dasar tersebut adalah kadar

bimbingan atau pengarahan yang diberikan pimpinan (perilaku tugas) kadar dukungan sosio emosional (perilaku hubungan) dan tingkat kematangan atau kesiapan anggota.

Konsep ini menjelaskan hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dengan tingkat kematangan atau kesiapan anggota. Sesuai dengan penjelasan Rivai (2008, hal. 64) bahwa gaya kepemimpinan yang efektif dibagi menjadi dua dimensi. Dimensi tugas (perilaku tugas) berorientasi pada produk dan berujung pada gaya kepemimpinan otokratis atau mengarahkan, sedangkan dimensi manusia (perilaku hubungan) berorientasi pada bawahan atau anggota dan berujung pada tipe kepemimpinan bebas kendali.

Kematangan anggota dalam hal ini bukan merupakan kematangan secara psikologis melainkan gambaran kemampuan anggota dalam melaksanakan tugas. Jadi, kematangan yang dimaksud adalah kematangan dalam melaksanakan tugas masing-masing anggota. Dengan demikian, dalam kepemimpinan situasional penekanan diletakkan kepada perilaku pemimpin dalam hubungannya dengan anggota.

Setelah mendiagnosa tingkat kematangan anggotanya, maka seorang pemimpin dapat menentukan gaya kepemimpinan yang tepat terhadap situasi tersebut. Menurut Hersey dan Blanchard dalam Siagian (2015, hal. 139) terdapat 4 gaya kepemimpinan situasional. Gaya kepemimpinan ini adalah memberitahukan, menunjukkan, memimpin, menetapkan (*Telling-Directing*); menjual, menjelaskan, menjajakan, membujuk (*Selling-Coaching*);

mengikutsertakan, memberi motivasi (*Participating-Supporting*); mendelegasikan, pengamatan, mengawasi, penyelesaian (*Delegating*).

Gaya kepemimpinan tersebut akan timbul berdasarkan pada orientasi tugas (perilaku tugas) dan sifat hubungan antara pemimpin dan anggotanya yang digunakan. Seorang pemimpin harus memahami tingkat kematangan anggota atau bawahannya sehingga dapat tepat dalam menerapkan gaya kepemimpinannya. Peran kepemimpinan ini pun sangat diperlukan dalam pengelolaan lembaga Islam salah satunya adalah Pondok Pesantren.

Pesantren sebagai lembaga yang mengiringi dakwah Islamiyah di Indonesia memiliki banyak sudut pandang. Pesantren bisa dipandang sebagai lembaga ritual, lembaga pembinaan moral, lembaga dakwah dan yang paling penting tujuan pesantren adalah membentuk kepribadian muslim yang menguasai ajaran-ajaran Islam dan mengamalkannya sehingga bermanfaat bagi agama, masyarakat dan negara. (Qomar, 2006, hal. 7)

Istilah pesantren juga lebih terkenal (populer) dengan sebutan Pondok Pesantren di Indonesia. Berbeda halnya dengan pesantren, karena kata pondok berasal dari bahasa Arab yang berarti menggambarkan suatu tempat tinggal yakni hotel, rumah, asrama, dan tempat tinggal sederhana. Pondok pesantren juga memiliki keragaman serta ciri khas tersendiri yang senantiasa mewarnai budaya bangsa, disamping itu khususnya ikut serta membina dalam mencerdaskan kehidupan bangsa dengan menanamkan nilai-nilai syariat Agama (Islam). Maka menjadi peluang besar bagi pondok pesantren untuk melahirkan suatu lembaga

pendidikan yang bersifat mandiri dan pada hakikatnya sebagai sarana praktek implementasi pendidikan berbasis masyarakat.

Dilihat dari sejarah perkembangannya, pondok pesantren tetap eksis dan konsisten menjalankan fungsinya sebagai pusat pengajaran ilmu agama Islam (*tafaqquh fi ad-din*) yang melahirkan kader ulama, ustadz, mubaligh yang kehadirannya amat dibutuhkan masyarakat walaupun pertumbuhan dan perkembangannya sangat sederhana, yang terbentuk melalui kharisma kyai. Oleh karena itu, fungsi pondok pesantren sebagai lembaga dakwah dan lembaga pengembangan masyarakat diharapkan dapat terus dikembangkan. (Mahpuddin, 2006, hal. 71)

Begitupun pada Pondok Pesantren Al Jufriyah yang merupakan lembaga dakwah serta pendidikan Islam yang berada di Kabupaten Cianjur. Pendiri Pondok Pesantren Al Jufriyah yaitu Habib Husen Al Jufri merupakan seorang tokoh yang dikenal sebagai aktivis di bidang dakwah yang sudah tidak asing lagi didengar oleh masyarakat Kabupaten Cianjur khususnya Kecamatan Cilaku. Pondok Pesantren Al Jufriyah terletak di Kampung Ciharasha RT 03 RW 07 Desa Sirnagalih Kecamatan Cilaku Kabupaten Cianjur. Pondok Pesantren Al Jufriyah ini mengikuti faham Ahlussunnah wal Jama'ah (ASWAJA). Dalam perkembangannya Pondok Pesantren Al Jufriyah masuk kedalam golongan pesantren Salafi.

Secara kelembagaan, kini Pondok Pesantren Al Jufriyah berada dibawah naungan Yayasan Al Jufriyah Rohmatul Ummat. Terdapat pula pendidikan MDTA (Madrasah Diniyah Takmiliyah Awaliyah) Al Jufriyah bagi masyarakat sekitar, Majelis Ta'lim khusus wanita, Majelis Ta'lim pria dan Majelis Ta'lim umum bagi

masyarakat Cianjur. Kemudian dalam lingkungan masyarakat Habib Husen Al Jufri menjadi pendiri dan pimpinan organisasi GPRC (Gabungan Pecinta Rosul Cianjur) juga pembina LBM NU (Lembaga Bahtsul Masail Nahdlatul Ulama).

Melihat perkembangan lingkungan Pondok Pesantren Al Jufriyah menjadi salah satu indikator keberhasilan kepemimpinan Habib Husen Al Jufri dalam mengelola Pondok Pesantren Al Jufriyah. Habib Husen Al Jufri merupakan seorang pemimpin yang memiliki pengaruh cukup tinggi tidak hanya di lingkungan santri tetapi juga di lingkungan masyarakat sekitar. Memiliki sifat santai, bijaksana dan akrab tetapi tetap disegani dan dihormati karena sifat tegasnya.

Terkadang Habib Husen Al Jufri mencerminkan pemimpin yang otoriter tetapi terkadang mencerminkan pemimpin yang demokratis merupakan gaya kepemimpinannya. Keputusan-keputusan yang diambil dalam membuat kebijakan dipandang tepat sehingga berbuah pada nilai positif yang dapat memajukan Pondok Pesantren Al Jufriyah.

Maka dari itu, sesuai dengan penjelasan diatas penulis mengambil sebuah judul **“Kepemimpinan Situasional dalam Pengelolaan Pondok Pesantren (Studi Deskriptif di Pondok Pesantren Al Jufriyah Cianjur).”**



## **B. Fokus Penelitian**

Berdasarkan latar belakang diatas, penulis merumuskan permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimana tingkat kematangan pengurus Pondok Pesantren Al Jufriyah dalam meningkatkan kualitas pengelolaan Pondok Pesantren ?
2. Bagaimana perilaku kepemimpinan dalam meningkatkan kualitas pengelolaan Pondok Pesantren Al Jufriyah?
3. Bagaimana gaya kepemimpinan situasional dalam meningkatkan kualitas pengelolaan Pondok Pesantren Al Jufriyah?

## **C. Tujuan Penelitian**

Dalam melakukan penelitian, setiap peneliti mempunyai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Adapun tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui tingkat kematangan pengurus pondok Pesantren Al Jufriyah dalam meningkatkan kualitas pengelolaan Pondok Pesantren
2. Untuk mengetahui perilaku kepemimpinan dalam meningkatkan kualitas pengelolaan Pondok Pesantren Al Jufriyah.
3. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan situasional dalam meningkatkan kualitas pengelolaan Pondok Pesantren Al Jufriyah.

#### **D. Kegunaan Penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian diatas, dapat dijelaskan beberapa kegunaan dari pelaksanaan penelitian sebagai berikut :

1. Secara akademis

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi sumbangsih dalam menambah khazanah ilmu pengetahuan khususnya berkaitan dengan Kepemimpinan Situasional dalam Pengelolaan Pondok Pesantren serta dapat digunakan dalam pengembangan ilmu pengetahuan khususnya keilmuan Manajemen Dakwah.

2. Secara praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dalam menetapkan gaya kepemimpinan yang digunakan oleh setiap pimpinan khususnya pimpinan dalam mengelola pondok pesantren.

#### **E. Hasil Penelitian yang Relevan**

Untuk mendukung penelitian ini, maka dilakukan pengamatan terhadap penelitian sebelumnya yang mempunyai relevansi terhadap topik yang akan diteliti.

Pertama, penelitian yang dilakukan oleh saudara Ahmad Yani dengan judul skripsi “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Konfeksi Kaos Anak Vashkids Bandung” yang berfokus pada pengaruh secara parsial maupun secara simultan dari gaya kepemimpinan situasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Kedua, penelitian yang dilakukan oleh saudara Luthfiani Nisfindi dengan judul skripsi “Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah di SMP NEGERI 2 MAOS Kecamatan Maos Kabupaten Cilacap” yang berfokus pada gaya kepemimpinan yang hadir berdasarkan kepemimpinan situasional yang terdapat pada kepala sekolah SMP Negeri 2 Maos.

Ketiga, penelitian yang dilakukan oleh saudari Yani Yulyani dengan judul “Gaya Kepemimpinan Ajengan Dudung Saepurohman dalam Pengelolaan Yayasan Pondok Pesantren” yang berfokus pada kepemimpinan Ajengan Dudung dalam mempengaruhi orang-orang agar bekerja sama mencapai tujuan Yayasan Pondok Pesantren Al Fadliyah dengan tipe kepemimpinan kharismatik dan demokratis.

## **F. Landasan Pemikiran**

### **1. Landasan Teoritis**

Menurut James M. Black dalam Samsudin (2006, hal. 286) kepemimpinan adalah kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar dapat bekerja sama di bawah kepemimpinannya sebagai sebuah tim untuk mencapai tujuan tertentu.

Sedangkan menurut Rivai (2008, hal. 36) kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain baik dalam organisasi maupun diluar organisasi untuk mencapai tujuan dalam situasi dan kondisi tertentu. Dalam proses mempengaruhi tersebut sering melibatkan kekuasaan seperti ancaman, penghargaan, otoritas maupun bujukan.

Menurut Hasibuan (2010, hal. 70) kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahannya agar bersedia bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan.

Dari beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan proses dan kemampuan dalam mempengaruhi atau mengarahkan bawahan atau anggotanya untuk melakukan suatu pekerjaan dalam mencapai tujuan

Menurut Rivai (2008, hal. 11) terdapat tiga teori kepemimpinan yaitu (1) teori sifat; (2) Teori Kepribadian Perilaku; dan (3) Teori Kepemimpinan Situasional.

a. Teori Sifat

Teori kepemimpinan sifat berusaha untuk mengidentifikasi karakteristik khas baik fisik, mental, dan kepribadian yang dihubungkan dengan keberhasilan kepemimpinan. Teori ini mengandalkan pada penelitian yang menghubungkan sifat dengan kriteria sukses tertentu.

b. Teori Kepemimpinan Perilaku

Teori kepemimpinan perilaku mendalami pemikiran bahwa bagaimana seorang berperilaku menentukan keefektifan kepemimpinan seseorang. Pemimpin dapat dibedakan dengan melihat perilaku yang dimilikinya dalam melaksanakan tugas kepemimpinan.

c. Teori Kepemimpinan Situasional (Kontingensi)

Kepemimpinan situasional merupakan suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin mampu memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya dan situasi sebelum menggunakan suatu gaya kepemimpinan. Pertama kali teori ini dikemukakan oleh Fiedler kemudian Paul Hersey dan Kenneth Blanchard.

Dewasa ini salah satu model kepemimpinan yang banyak digunakan adalah yang berdasarkan pada teori situasional yang dikembangkan oleh Paul Hersey juga Kenneth Blanchard. Teori ini menjadi sangat menarik untuk didalami karena tiga alasan, yaitu penggunaannya yang meluas, daya tariknya secara intuitif dan didukung oleh pengalaman yang terjadi di dunia nyata. (Siagian, 2015, hal. 138)

Anggota dan tingkat kematangannya menjadi penekanan utama dalam teori kepemimpinan situasional. Para pemimpin harus dengan benar menilai tingkat kematangan atau kesiapan anggotanya. Kemudian menggunakan gaya kepemimpinan berdasarkan tingkat kematangan tersebut.

Menurut *Contingency Theory Leadership* bahwa terdapat kaitan antara gaya kepemimpinan dengan situasi. Menurut teori ini pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang menyesuaikan antara gaya kepemimpinannya dengan situasi yang terjadi. Gaya kepemimpinan yang berbeda dalam situasi yang berbeda harus digunakan oleh seorang

pemimpin yang efektif. Jadi, pemimpin yang efektif tidak tergantung pada satu pendekatan untuk semua situasi.

Dengan demikian, pemimpin disyaratkan mampu membedakan gaya kepemimpinan, membedakan situasi, membedakan gaya yang sesuai dengan situasi tertentu. Menurut Hersey dan Blanchard dalam Rivai (2008, hal. 24) kepemimpinan situasional didasarkan pada saling berhubungannya hal-hal berikut ini :

- 1) Jumlah petunjuk atau arahan yang diberikan oleh pimpinan.
- 2) Jumlah dukungan sosio emosional yang diberikan oleh pimpinan.
- 3) Tingkat kesiapan atau kematangan anggota yang ditunjuk dalam melaksanakan tugas.

Bentuk petunjuk atau arahan ini disebut sebagai perilaku tugas. Sedangkan dukungan sosio emosional disebut sebagai perilaku hubungan. Dan kematangan anggota merupakan kemampuan anggota dalam melaksanakan tugas.

Konsep ini menjelaskan bahwa terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dengan tingkat kematangan anggotanya. Sesuai dengan penjelasan Rivai (2008, hal. 64) bahwa gaya kepemimpinan yang efektif dibagi menjadi dua dimensi. Dimensi tugas (perilaku tugas) berorientasi pada produk dan berujung pada gaya kepemimpinan otokratis atau mengarahkan, sedangkan dimensi manusia (perilaku hubungan) berorientasi pada bawahan atau anggota dan berujung pada tipe kepemimpinan bebas kendali.

Kepemimpinan situasional memandang kematangan anggota sebagai kemauan dan kemampuan (*willingness and ability*) anggota dalam menjalankan tugas, bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas tertentu dan kemampuan mengarahkan diri sendiri. Jadi, kematangan yang dimaksud adalah kematangan dalam melaksanakan tugas tidak berarti dalam segala hal. Maka, perlu ditekankan kembali bahwa kematangan anggota merupakan konsep yang berkaitan dengan tugas tertentu dan tujuan yang ingin dicapai. Sehingga seorang pemimpin harus mampu memahami tingkat kematangan anggotanya sehingga dapat tepat dalam menerapkan gaya kepemimpinannya.

Pengelolaan merupakan substantif dari mengelola. Sedangkan mengelola adalah suatu tindakan yang dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan. (Effendi, 1986, hal. 9)

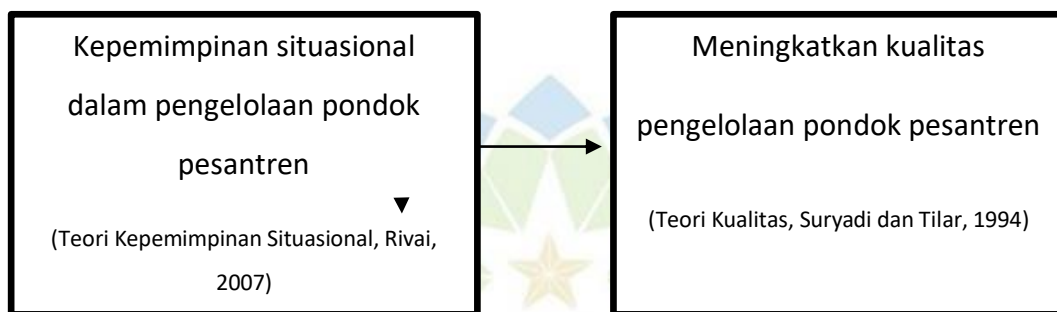
Dari definisi diatas dapat penulis simpulkan bahwa pengelolaan yang dimaksud adalah unsur-unsur manajemen. Menurut George Terry, Manajemen adalah proses yang khas yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan menggunakan tenaga manusia dan sumber daya lainnya. (Terry, 2003, hal. 15)

Sedangkan, pesantren di sebut pondok atau pondok pesantren mengandung makna yang sama, hanya sedikit berbeda. “Pondok” berasal dari bahasa arab yaitu *Funduq*, artinya tempat penginapan (asrama). Kata pesantren berasal dari kata santri dengan awalan pe- dan akhiran -an yang berarti tempat tinggal para santri. Pondok pesantren adalah lembaga pendidikan tradisional Islam untuk

mempelajari, memahami, menghayati dan mengamalkan ajaran Islam dengan menekankan moral keagamaan sebagai pedoman perilaku sehari-hari. (Dhofier, 1982, hal. 84)

## 2. Landasan Konseptual

Penelitian dituangkan dalam kajian konseptual untuk menerangkan secara singkat mengenai penelitian ini dan digambarkan sebagai berikut :



*Gambar 1. 1 Skema Landasan Konseptual*

## G. Langkah-langkah Penelitian

### 1. Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan pada Pondok Pesantren Al Jufriyah yang terletak di Kampung Ciharashas RT 03 RW 07 Desa Sirnagalih Kecamatan Cilaku Kabupaten Cianjur. Lokasi yang sangat terjangkau dari tempat tinggal penulis, yang memungkinkan efektivitas dan efisiensi dalam pengumpulan data dan informasi yang dibutuhkan. Alasan yang penulis angkat dari penelitian ini adalah karena kepemimpinan merupakan tolak ukur keberhasilan dalam pengelolaan atau manajemen khususnya pondok pesantren. Melihat pentingnya keberadaan pondok pesantren di tengah-tengah masyarakat menjadi pemicu utama dilaksanakannya penelitian ini.



## 2. Paradigma dan Pendekatan

Paradigma yang digunakan dalam penelitian ini adalah paradigma konstruktivisme. Paradigma konstruktivisme merupakan paradigma yang menganggap bahwa kebenaran suatu realitas sosial dapat dilihat sebagai hasil konstruksi sosial, dan kebenaran suatu realitas sosial itu bersifat relatif. Paradigma konstruktivisme ini berada dalam perspektif interpretivisme (penafsiran) yang terbagi dalam tiga jenis, yaitu interaksi simbolik, fenomenologis dan hermeneutik.

Sedangkan pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan deskriptif. Pendekatan deskriptif adalah suatu bentuk penelitian yang paling dasar. Ditujukan untuk mendeskripsikan fenomena yang ada, baik fenomena yang bersifat alamiah maupun rekayasa manusia. Penelitian ini mengkaji bentuk, aktivitas, karakteristik, perubahan, hubungan, kesamaan dan perbedaannya dengan fenomena lain. Fenomena disajikan secara apa adanya, hasil penelitiannya diuraikan secara jelas dan gamblang tanpa manipulasi. Hasil penelitian deskriptif sering digunakan atau dilanjutkan dengan melakukan penelitian analitik.

Menurut Sugiyono dalam Sadiah (2015, hal. 19) deskriptif yaitu suatu rumusan masalah yang memandu penelitian untuk mengeksplorasi atau memotret situasi sosial yang akan diteliti secara menyeluruh, luas dan mendalam.

### 3. Metode Penelitian

Penelitian ini disusun untuk menghasilkan penelitian yang dapat dipertanggungjawabkan secara akademik dan ilmiah. Ditinjau dari pendekatannya, penelitian ini disebut sebagai penelitian kualitatif. Dalam pendekatan tersebut tidak dikenal adanya sampel, tetapi penelitian harus dilakukan secara teliti, mendalam dan menyeluruh untuk memperoleh gambaran mengenai prinsip-prinsip umum atau pola-pola yang berlaku umum sehubungan dengan gejala-gejala yang ada dalam kehidupan sosial masyarakat yang diteliti sebagai kasus tersendiri. (Patilima, 2013, hal. 3)

Digunakannya pendekatan kualitatif pada penelitian ini karena dalam rumusan masalah penulis ingin memahami kepemimpinan situasional dalam pengelolaan suatu lembaga, dalam hal ini adalah pondok pesantren sehingga membutuhkan informan menyeluruh mengenai data tersebut. Penelitian ini bersifat deskriptif karena data berupa kata-kata dan gambar baik itu dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi.

### 4. Jenis Data dan Sumber Data

#### a. Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif. Data kualitatif merupakan data yang berbentuk selain angka. Data kualitatif dapat dikumpulkan dengan cara wawancara, analisis dokumen dan observasi. Umumnya data kualitatif pada akhirnya dituangkan dalam bentuk per-kata. Menurut Sugiyono (2004, hal. 137) data kualitatif adalah data yang berbentuk kata, skema dan gambar. Data kualitatif penelitian ini

berupa tingkat kematangan pengelola Pondok Pesantren Al Jufriyah, perilaku kepemimpinan yang hadir dan gaya kepemimpinan situasional dalam pengelolaan Pondok Pesantren Al Jufriyah.

b. Sumber Data

1) Sumber Data Primer

Sumber data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data primer yang berkaitan dengan penelitian dapat diperoleh melalui informan atau responden yang dianggap paling mengerti mengenai topik penelitian, misalnya melalui wawancara secara langsung dengan subjek penelitian. Dalam hal ini adalah pimpinan pondok pesantren, pengurus pondok pesantren dan para santri.

2) Sumber Data Sekunder

Sumber data sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data, misalnya melalui orang lain atau melalui dokumen. Sumber data yang diperoleh penulis berupa dokumentasi, literature serta dokumen-dokumen lainnya yang menunjang kegiatan kepemimpinan situasional dalam pengelolaan Pondok Pesantren Al Jufriyah.

## 5. Informan atau Unit Analisis

Terdapat dua informan dalam penelitian ini, yaitu :

- a. Pimpinan Pondok Pesantren yang menjadi objek kajian dalam kepemimpinan situasional dalam pengelolaan pondok pesantren Al Jufriyah ini. Tentunya yang mengetahui jelas informasi yang penulis perlukan.
- b. Pengurus Pondok Pesantren yang memiliki informasi dan memiliki kaitan erat dalam pengelolaan pondok pesantren Al Jufriyah.

## 6. Teknik Pengumpulan Data

### a. Wawancara

Wawancara adalah bentuk komunikasi antara 2 orang, melibatkan seseorang yang ingin memperoleh informasi dari seorang lainnya dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan, berdasarkan tujuan tertentu. (Sugiyono, 2004, hal. 180) Wawancara yang peneliti gunakan adalah wawancara tidak terstruktur yang mirip dengan percakapan informal. Metode ini bertujuan memperoleh bentuk-bentuk tertentu informasi dengan responden, tetapi susunan kata dan urutannya disesuaikan dengan ciri setiap responden.

Wawancara dengan cara tidak terstruktur bersifat luwes, susunan pertanyaannya dan susunan kata-kata dalam setiap pertanyaan dapat diubah pada saat wawancara disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi saat wawancara, termasuk karakter sosial budaya (agama, suku, gender,

usia, tingkat pendidikan, dsb) responden hadapi. Penyusunan menggunakan wawancara tidak terstruktur untuk mendapatkan gambaran permasalahan yang lebih lengkap.

Dalam penelitian ini, penulis akan melakukan wawancara mendalam dengan pimpinan, pengurus dan santri di Pondok Pesantren Al Jufriyah yang dianggap mampu menjadi informan atau narasumber sehingga dapat memberikan informasi mengenai kepemimpinan situasional dalam pengelolaan Pondok Pesantren Al Jufriyah. Penulis akan menyiapkan *interview guide* berupa garis-garis besar permasalahan terlebih dahulu, kemudian melakukan wawancara baik secara *face to face* maupun kontak pribadi, tergantung situasi dan kondisi.

b. Observasi

Observasi bisa disebut juga sebagai metode pengamatan, yaitu merupakan sebuah teknik pengumpulan data yang mengharuskan peneliti turun ke lapangan mengamati hal-hal yang berkaitan dengan ruang, tempat dan perasaan. Tetapi tidak semua perlu diamati oleh peneliti, hanya hal-hal yang terkait atau sangat relevan dengan data yang diperlukan. (Patilima, 2013, hal. 63)

Penyusun akan mengadakan observasi menurut kenyataan yang terjadi di lapangan, kemudian melukiskan dengan kata-kata dan mengolahnya. Data yang dikumpulkan dalam observasi mengenai bagaimana kepemimpinan situasional dalam pengelolaan Pondok Pesantren

Al Jufriyah dilakukan oleh pimpinan kepada pengurus maupun santri di Pondok Pesantren Al Jufriyah Cianjur.

c. Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data dari sumber non manusia. Sumber ini terdiri dari dokumen dan rekaman. (Syamsudin, 2006, hal. 108) Beberapa dokumen yang harus dimiliki oleh penulis adalah dokumen pribadi, dokumen resmi, serta pedoman dokumentasi yang berhubungan dengan permasalahan penulis.

7. Teknik Analisis Data

Analisis data kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain. (Moleong, 2007, hal. 248) Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu.

Pada wawancara, penulis sudah melakukan analisis terhadap jawaban narasumber. Bila jawaban tersebut setelah dianalisis terasa belum memuaskan, maka penulis akan melanjutkan pertanyaan hingga tahap tertentu diperoleh data yang dianggap kredibel.

Aktivitas dalam analisis data adalah sebagai berikut :

b. Data Reduction (Reduksi Data)

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu.

c. Data Display (Penyajian Data)

Melalui penyajian data tersebut, maka data terorganisasikan tersusun dalam pola hubungan sehingga akan semakin mudah dipahami. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, flowchart dan sejenisnya.

d. Penarikan Kesimpulan

Langkah ketiga adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif yang diharapkan adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu objek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori.

Dalam menganalisis data, penulis akan melaksanakan ketiga aktivitas di atas, sehingga nantinya dalam penelitian ini dapat ditarik benang merah dari kepemimpinan situasional dalam meningkatkan kualitas pengelolaan pondok pesantren Al Jufriyah.