

**GAYA KEPEMIMPINAN IBU NYAI DALAM MENGEMBANGKAN
MANAJEMEN PONDOK PESANTREN ROUDLOTUL QUR'AN
KECAMATAN BALUNG KABUPATEN JEMBER**

SKRIPSI



Oleh :

SHONA AMELIA RISKI
NIM. D20184007

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
FAKULTAS DAKWAH
DESEMBER 2023**

**GAYA KEPEMIMPINAN IBU NYAI DALAM MENGENGEMBANGKAN
MANAJEMEN PONDOK PESANTREN ROUDLOTUL QUR'AN
KECAMATAN BALUNG KABUPATEN JEMBER**

SKRIPSI

Diajukan kepada Universitas Islam Negeri
Kiai Haji Achmad Siddiq Jember
Untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh
Gelar Sarjana (S1)
Fakultas Dakwah
Program Studi Manajemen Dakwah



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

Oleh :

SHONA AMELIA RISKI
NIM. D20184007

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
FAKULTAS DAKWAH
DESEMBER 2023**

**GAYA KEPEMIMPINAN IBU NYAI DALAM MENGEMBANGKAN
MANAJEMEN PONDOK PESANTREN ROUDLOTUL QUR'AN
KECAMATAN BALUNG KABUPATEN JEMBER**

SKRIPSI

Diajukan kepada Universitas Islam Negeri
Kiai Haji Achmad Siddiq Jember
Untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh
Gelar Sarjana (S1)
Fakultas Dakwah
Program Studi Manajemen Dakwah

Oleh :

Shona Amelia Riski
NIM : D20184007

Disetujui Pembimbing



Aprilya Fitriani, S.M.B., M.M.
NIP. 199104232018012002

GAYA KEPEMIMPINAN IBU NYAI DALAM MENGEMBANGKAN MANAJEMEN PONDOK PESANTREN ROUDLOTUL QUR'AN KECAMATAN BALUNG KABUPATEN JEMBER

SKRIPSI

Telah diuji dan diterima untuk memenuhi salah satu
persyaratan memperoleh gelar sarjana (S1)
Fakultas Dakwah
Program Studi Manajemen Dakwah

Hari : Kamis
Tanggal : 28 Desember 2023

Tim Penguji



H Zainul Fanani, M.Ag

NIP.19710727 200501 1 001



Nuzul Ahadivanto

NUP.201802165

Anggota :

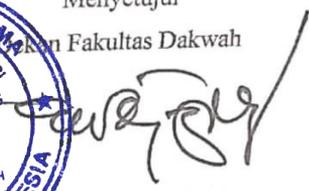
1. Dr. Achmad Fathor Rosyid, S.Sos., M.Si. ()

2. Aprilya Fitriani, S.M.B., M.M ()

Menyetujui

Dekan Fakultas Dakwah




D. Waizul Umam, M.Ag.
197302272000031001

MOTTO

يَدَاوُدُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَىٰ
فَيُضِلَّكَ عَن سَبِيلِ اللَّهِ إِنَّ الَّذِينَ يَضِلُّونَ عَن سَبِيلِ اللَّهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيدٌ بِمَا
كُفَرُوا بِحِسَابِ

Artinya : 26. Hai Daud, Sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, Maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan.*

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

* Kementrian Agama, *Qudwah Hasanah Q. S As-shod ayat 26*, Surabaya.2018

PERSEMBAHAN

Puji syukur yang saya panjatkan kepada Allah SWT yang telah memberikan kekuatan dan kesabaran serta pertolongan-Nya, sehingga saya bisa menyelesaikan karya ilmiah yang sederhana ini walaupun banyak sekali hambatan, rintangan, serta tantangan dalam menyelesaikannya. Tak lupa pula shalawat serta salam kepada junjungan seluruh manusia yaitu Nabi Muhammad SAW. Teriring doa dan rasa terimakasih saya persembahkan karya yang sederhana ini kepada :

1. Kedua orang tua, Abah mohammad Shodiq dan ibu tercinta Asminah yang senantiasa telah merawat saya dari saya kecil sampai saat ini dengan penuh rasa sayang yang tak terhingga, serta dukungan dan doa yang selalu panjatkan untuk saya dalam menyelesaikan skripsi ini.
2. Kepada saudara saya, Imron Dwi Arisandi, Kurnia Nur Hayati, Iza Afkarina yang telah memberikan dukungan lahiriyah dan bathiniyah kepada penulis
3. Kepada seluruh warga Pondok Pesantren Baitul Ilmi dan utama nya para pengasuh Kyai Mastur dan Umi Nanik Purnaningsih yang selalu mendoakan saya sebagai santrinya untuk menyelesaikan karya ilmiah ini.
4. Kepada seluruh guru guru saya SDN Pondokrejo 2, SMPN 1 Tempurejo, SMK Baitul hikmah, serta para ustazah di Pondok Pesantren Baitul Hikmah Tempurejo yang telah memberikan ilmunya kepada saya sehingga saya bisa melanjutkan pendidikan ke jenjang perguruan tinggi.

KATA PENGANTAR

Dengan menyebut nama Allah Subhanahu Wa ta'ala yang maha Esa yang telah menciptakan makhluk-Nya dengan begitu sempurna, yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya serta melimpahkan kasih sayang-Nya dan memberikan kemudahan serta jalan keluar yang diridhoi-Nya.

Shalawat serta salam tetap turunkan pada Nabi Muhammad SAW, yang telah menunjukkan betapa pentingnya ilmu dan memanfaatkan dengan sebaik mungkin sehingga bisa berguna bagi agama, masyarakat tentunya seluruh umatnya.

Puji syukur dengan mengucap Alhamdulillah, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan SKRIPSI yang berjudul “ Gaya Kepemimpinan Ibu Nyai Dalam Mengembangkan Manajemen Pondok Pesantren Roudlotul Qur’an Kecamatan Balung Kabupaten Jember” bisa diselesaikan guna memenuhi persyaratan memperoleh gelar sarjana sosial (S.Sos). Penulis menyadari bahwasanya dalam proses penulisan ini masih jauh dari kata sempurna, hal ini dikarenakan keterbatasan pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki oleh penulis. Harapan penulis skripsi ini bermanfaat khususnya bagi penulis dan pihak lain pada umumnya. Melalui hal ini penulis menemukan pelajaran, dukungan serta bimbingan yang sangat berharga dari berbagai pihak mulai dari pelaksanaan hingga penyusunan skripsi ini selesai.

Kesuksesan ini penulis peroleh karena dukungan serta do'a dari berbagai pihak oleh karena itu, dengan penuh kerendahan hati, pada kesempatan ini patutlah kiranya penulis mengucapkan terimakasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H. Hepni, S.Ag., M.M., CPEM. Selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Kiai Haji Achmad Siddiq Jember
2. Bapak Dr. Fawaizul Umam, M. AG. Selaku Dekan Fakultas Dakwah Universitas Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember
3. Aprilya Fitriani, S.M.B., M.M. selaku Ketua Program Studi dan dosen pembimbing yang senantiasa membimbing dan memberikan ilmu serta wawasan baru kepada penulis.
4. Segenap bapak dan ibu Dosen Fakultas Dakwah
5. Ny. Hj. Mulazimatul Munawaroh selaku pengasuh pondok pesantren Roudlotul Qur'an yang telah memberikan izin tempat penelitian di Pondok Pesantren Roudlotul Qur'an Kecamatan Balung Kabupaten Jember.
6. Teman teman MD angkatan 18

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

Jember, 15 Juni 2023
Penulis

Shona Amelia Riski
D20184007

ABSTRAK

Shona Amelia Riski, 2023: *Gaya kepemimpinan Ibu Nyai Dalam Mengembangkan Manajemen Pondok Pesantren Roudlotul Qur'an Kecamatan Balung Kabupaten Jember.*

Kata kunci : Kepemimpinan Ibu Nyai dan Pondok Pesantren

Nyai merupakan figur sentral dalam pondok pesantren. Nyai bukan hanya memimpin spiritual tetapi juga memimpin dalam kehidupan pondok pesantren secara keseluruhan. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan kepemimpinan nyai dalam pengembangan pondok pesantren (studi kasus di pondok pesantren Roudlotul Qur'an)

Spiritual Leadership sebagai nilai nilai, sikap dan perilaku yang diperlukan memotivasi intrinsik diri seseorang dan orang lain sehingga mereka memiliki rasa tanggung jawab spiritual. Berdasarkan para penelitian peneliti mendapati bahwa gaya kepemimpinan yang dilakukan ibu nyai sudah melakukan kewajibannya sebagai seorang pemimpin . namun dalam menjalankan kepemimpinannya kenyataannya masih terdapat crisi dalam internal, adanya masalah SDM, kurang efektifnya pimpinan, kurangnya disiplinnya pengurus, fungsi manajemen yang kurang efektif.

Fokus penelitian dalam penelitian ini terdiri dari bagaimana gaya kepemimpinan ibu nyai dalam mengembangkan manajemen pondok pesantren Roudlotul Qur'an? Bagaimana peran ibu nyai dalam mengembangkan manajemen pondok pesantren Roudlotul Qur'an? Bagaimana kelebihan dan kekurangan kepemimpinan ibu nyai dalam mengembangkan manajemen pondok pesantren Roudlotul Qur'an? Tujuan penelitian ini diantaranya untuk mengetahui gaya kepemimpinan ibu nyai dalam mengembangkan manajemen pondok pesantren Roudlotul Qur'an.

sedangkan penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif, untuk pengumpulan data peneliti menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan yang sesuai dengan teori Miles dan Huberman, sedangkan uji keabsahan datanya peneliti menggunakan triangulasi metode dan triangulasi sumber.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengasuh pondok pesantren Roudlotul Qur'an ibu nyai Hj. Mulazimatul Munawaroh termasuk dalam gaya kepemimpinan kharismatik. Untuk peran kepemimpinan ibu nyai terbagi menjadi 2 yakni peran kepemimpinan diranah domestic dan peran kepemimpinan publik. Untuk peran diranah domestic antara lain: a. Menciptakan kebersihan serta kerapihan pondok, b. Menciptakan kedisiplinan, c. Menanamkan akhlak pada santri, d. Menyiapkan kebutuhan logistik santri. Kemudian untuk peran diranah publik ibu nyai memiliki 2 peran: a. Peran sebagai pengambil keputusan b. Peran pengambil kebijakan. Adapun kelebihan serta kelemahan ibunyai peneliti menggunakan analisis SWOT pembagiannya sebagai berikut: **Pertama**, Faktor internal meliputi *strength* (kekuatan) dan *opportunity* (peluang). Adapun kekuatan/kelebihan ibu nyai: a. Dapat mengkomunikasikan visi misi secara jelas, b. Dapat membangun serta membangkitkan semangat bawahan, c. Memiliki pengikut yang banyak karena sifatnya yang

berkharisma. d memiliki disiplin ilmu alquran. Adapun *opportunity* (peluang) sebagai berikut: a. Pondok pesantren Roudlotul Quran merupakan daya Tarik tersendiri dalam minat pondok tahfid. b. Lingkup kompetisi diarea Balung masih baik untuk perkembangan pesantren tahfid. c. Tuntutan masyarakat terhadap lulusan pesantren tahfid. d. Dukungan pemerintah. **Kedua**, faktor eksternal meliputi *Weakness* (kelemahan) dan *Threat* (ancaman). Adapun kelemahan ibu nyai: a. Cakupan kepemimpinan seorang perempuan tidak begitu lebih luas daripada laki laki. b. Ibu nyai tidak efektif, c. Ketergantungan yang tinggi, d. Lemahnya SDM, f. Tidak begitu aktif di sosial media. Adapun ancamannya: a. Tidak bisa memenuhi keinginan di era saat ini, b. Pengembangan pesantrenkompetitor yang lebih cepat, c. Regenerasi untuk pemimpin yang berkompeten sulit, d. Sarana dan prasarana yang kurang memadai, e. Kurangnya finansial.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Persetujuan Pembimbing	iii
Pengesahan Tim Penguji	iv
Motto	v
Persembahan	vi
Kata Pengantar	vii
Abstrak	ix
Daftar Tabel	xii
Daftar Gambar	xiii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
A. Konteks Penelitian.....	1
B. Fokus Penelitian.....	7
C. Tujuan Penelitian.....	8
D. Manfaat penelitian.....	9
E. Definisi Istilah.....	10
F. Sistematika Pembahasan.....	11
BAB II KAJIAN KEPUSTAKAAN	13
A. Penelitian Terdahulu.....	13
B. Kajian Teori.....	18
BAB III METODE PENELITIAN	67

1. Pendekatan penelitian dan Jenis penelitian	67
2. Lokasi Penelitian	67
3. Subjek penelitian	69
4. Teknik Pengumpulan Data	70
5. Analisis Data	73
6. Keabsahan Data.....	76
7. Tahap-tahap Penelitian	78
BAB IV PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS	81
A. Gambaran Objek Penelitian	81
B. Penyajian Data dan Analisis.....	86
C. Pembahasan Temuan.....	98
BAB V PENUTUP	132
A. Simpulan	132
B. Saran-saran.....	134
DAFTAR PUSTAKA.....	136
LAMPIRAN-LAMPIRA	

DAFTAR TABEL

2.1 Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu	15
4.1 Analisi SWOT kelebihan dan kekurangan kepemimpinan	108



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Visi dan Misi pondok Pesantren63

Gambar 4.2 Struktur Kepengurusan Pondok Pesantren64



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Guna mencapai SDM disuatu lembaga, seorang pemimpin harus bisa mengelola dengan baik, mulai dari perencanaan hingga pengontrolan. Untuk itu dibutuhkan kecakapan seorang pemimpin dalam mengelola sebuah perusahaan/organisasi¹

Kepemimpinan merupakan suatu kegiatan yang melibatkan sekelompok organisasi untuk saling bersinergi satu sama lain. Kegiatan kegiatan tersebut berupa penggerakan, pengorganisasian, pengawasan serta pengontrolan, seluruh kegiatan ini adalah untuk upaya mempengaruhi pikiran, hingga tingkah laku dalam mencapai tujuan²

Istilah kepemimpinan berasal dari kata “pimpin” yang berarti dibimbing, sedangkan kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain dengan keahlian yang dimiliki sehingga mencapai tujuan.³ Kata spiritual dalam bahasa inggris berasal dari kata spirit yang memiliki cakupan makna jiwa, arwah atau ruh, moral serta tujuan

¹ Cahyo Rozzi'qul Khurniaji, Mohammad. *Penerapan gaya kepemimpinan spiritual studi diperusahaan Beezy Board Ponorogo*. (IAIN Ponorogo) 2021

² Nawawi hadari, hadari M. Nawawi. *Kepemimpinan yang efektif* (Gadjah Mada University Press 2006), 72.

³ Suwatno, *pemimpin & kepemimpinan dalam organisasi publik dan bisni* (Bumi Aksara 2019). 5

makna yang hakiki, berbeda dengan istilah spiritual dalam bahasa arab yang memiliki makna ruhani dan maknawi dari segala sesuatu.⁴

Fry mendefinisikan *spiritual leadership* sebagai nilai nilai, sikap sikap dan perilaku yang diperlukan untuk memotivasi instrinsik diri seorang dan orang lain sehingga mereka mempunyai rasa tanggung jawab⁵

Seorang pemimpin didalam mengarahkan bawahannya untuk melakukan pekerjaan tidak hanya harus dilakukan atas dasar perintah dan sangsi yang akan diterima. Seorang pemimpin harus mengedepankan sikap kewibawaan yang teraplikasikan dalam bentuk personal power (kekuatan) yang dimilikinya, melalui kekuatan yang dimiliki oleh seorang pemimpin maka ia harus bisa mengarahkan .⁶

Dimasa modern seperti ini, pondok pesantren sangatlah membutuhkan pemimpin serta manajemen sehingga bisa membawa organisasi/pesantren kepada tujuan yang diharapkan. Seorang manajer/pemimpin organisasi pada era globalisasi akan menghadapi tuntutan yang semakin kompleks dan penuh ketidakpastian. Kondisi tersebut menuntut keterampilan seorang pemimpin dalam mengelola sebuah perubahan organisasi menuju lebih baik. Pemimpin masa depan diharuskan untuk memiliki pengetahuan luas dalam menghadapi kondisi yang ada pada organisasi.

⁴ Tabroni, *The Spritual Leadership*, (malang: UMM Press, 2010).4

⁵ I Gede Putu Kawiana, *Spritual Leadership Membangun Kinerja Organisasi*, (Denpasar Bali: UNHI Press, 2019) 9.

⁶ UU Nomor 18 tahun 2019 tentang pesantren.

George Terry, dalam bukunya “*Principles of Management*” menjelaskan bahwa: manajemen adalah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan serta pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan non manusia.⁷ Oleh karena itu, agar tujuan pondok pesantren mudah di capai, maka pondok pesantren tidak bisa lepas dari kegiatan manajemen, yang meliputi : perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, serta evaluasi. Dan seorang pemimpin harus bisa melaksanakan fungsi manajemen tersebut agar bisa mencapai tujuan organisasi yang dicita citakan.

Manajemen mempunyai 4 fungsi yakni: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Berkaitan dengan fungsi diatas maka organisasi maupun pesantren akan lebih mudah untuk mencapai tujuannya. Fungsi perencanaan merupakan fungsi paling mendasar dan paling awal yang harus dilalui untuk melakukan berbagai kegiatan baik jangka panjang maupun pendek untuk mencapai sebuah tujuan yang ingin dicapai, fungsi pengorganisasian merupakan fungsi penetapan struktur peran yang dibutuhkan untuk memasukkan orang-orang kadalam sebuah organisasi, fungsi pelaksanaan sebagai implementasi dari rencana yang telah ditentukan sedangkan fungsi pengawasan merupakan upaya dalam menetapkan standar implementasi dengan menyesuaikan tujuan perencanaan,

⁷. Angger, Aditama Roni, *Pengantar Manajemen Teori dan Aplikasi* (Malang: AE Publishing, 2020), Hal 1.

membuat sistem informasi, mengevaluasi penyimpangan dengan memberikan tindakan yang diperlukan.⁸

Pesantren umumnya dipimpin oleh sosok figur karismatik yang menjadi pusat dalam penentuan arah dan pengambilan kebijakan. Secara tradisional, adanya seorang tokoh yang biasa disebut Kyai (ulama) merupakan aspek mutlak dalam sistem kepesantrenan, selain aspek santri, masjid, dan pondok. Meskipun secara formal terdapat organisasi dan struktur kepengurusan, kehadiran dan pengaruh seorang tokoh pemimpin itu tetap dipandang. Adapun Kharisma seorang tokoh di lingkungan Pesantren menurut Zamakasyari Dhofier sedikitnya ditentukan oleh tiga faktor: nasab, ilmu, ketaatan beribadah atau spiritual⁹. Tokoh pemimpin Pesantren dalam pelaksanaannya tidak saja bertanggung jawab dalam urusan pengelolaan pesantren, tetapi juga menjadi guru dan pembimbing spiritual serta panutan dan pemimpin informal bagi masyarakat sekitarnya.

Pesantren juga mengalami perkembangan dalam bidang kepemimpinan. Hal ini dapat diamati dari hadirnya kepemimpinan pesantren yang diperankan oleh ulama perempuan kira-kira sejak awal Dekade 90-an ini. Dalam masa panjang kepemimpinan Pesantren khususnya di Jawa Selalu identik dengan kepemimpinan Kyai atau ulama pria tetapi belakangan ini sudah mulai muncul nama-nama ulama perempuan yang memiliki peran

⁸ Abd.Rahman, M.AP, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Malang : CV Citra Intrans Selaras, 2017), Hal. 23-26.

⁹ kepemimpinan perempuan di pesantren, Ibi syabiti. Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta. Al-ahwal, vol.2 No. 1, 2009

besar dalam mengatur dan mengembangkan pesantren. Bahkan tidak sedikit di antara mereka menjadi tokoh dan kepemimpinan sosial dan politik dalam lingkup yang lebih luas salah satunya adalah sebagaimana yang diperankan oleh Ibu Nyai Mulazimatul Munawaroh selaku pengasuh/pimpinan Pondok Pesantren Roudlotull Qur'an.

Pada dasarnya kepemimpinan tidak membedakan siapa pelakunya, apakah dilakukan oleh laki laki atau perempuan. Bagi kedua-duanya berlaku persyaratan yang sama untuk menjadi pemimpin yang baik. Namun karena dalam perjalanan sejarah perempuan kurang mendapat kesempatan untuk menjalankan kepemimpinan dalam masyarakat, termasuk dalam hal ini adalah memimpin sebuah pesantren. Lingkungan pesantren yang menurut sebagian kalangan lebih mengapresiasi kalangan ulama laki laki dalam perkembangannya memperlihatkan adanya dinamika yang menarik. Adanya ulama perempuan dikalangan berbagai pesantren dilihat sebagai fenomena baru bagi pertumbuhan kesetaraan gender dikalangan pesantren.

Predikat pemimpin sebuah pondok pesantren selama ini cenderung didominasi oleh ulama laki laki, sementara sebutan ulama perempuan atau Nyai kurang mendapat apresiasi yang memadai, hal ini pula yang melahirkan kesan bahwa perempuan seolah tak layak menjadi dan disebut ulama, sehingga tidak ada alasan untuk melibatkan perempuan dalam berbagai proses pengambilan keputusan keagamaan. Pada sebagian umat islam, perempuan dilarang memimpin karena tugas memimpin hanya untuk laki-

laki yang mana mengacu pada alqur'an surah an-nisa ayat 34 yang berbunyi:

“laki lkaki adalah pemimpin bagi perempuan”

Berdasarkan pra survey yang dilakukan dengan wawancara dan obsevasi mini bersama pengurus dan pimpinan ponpes, peneliti menemukan bahwa gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh ibu nyai sudah melakukan kewajibannya sebagai seorang pemimpin dengan memberikan arahan kepada para santri serta pengurus jika santri atau pengurus melakukan pelanggaran terhadap aturan yang sudah dibuat maka ibu nyai menegurnya dengan memberitahu dan mengajari terlebih dahulu. Dan ibu nyai mendidik para santrinya untuk terbiasa menjadi orang yang bertanggung jawab, memberikan motivasi kepada para pengurus agar semangat dalam menjalankan tugas kepengurusan dipondok pesantren. Pada kenyataanya mengalami krisis manajemen adanya indikasi masalah masalah seperti tidak disiplinnya pengurus dalam menjalankan kepengurusan seperti masih melanggar peraturan yang sudah dibuat, kurang efektifnya pimpinan dalam mengontrol samtri serta pengurus, lemahnya SDM dan pelanggaran lainnya. Dari masalah internal tersebut ibu nyai sebagai pemimpin berusaha memperbaiki dengan melihat lingkungan didalam dengan merubah gaya kepemimpinannya. Yaitu gaya kepemimpinan spiritual yang memunculkan beberapa sifat kejujuran, kedisiplinan, menghormati, dan saling membantu satu sama lain. Pemimpin juga menambahkan nilai nilai agama didalamnya. Dengan menerapkan gaya tersebut tentu saja akan memberikan dampak positif maupun negative terhadap pondok pesantren.

Di kalangan pesantren, Kyai merupakan aktor utama. Kyailah yang merintis pesantren, mengasuh menentukan mekanisme belajar dan kurikulum, manajemen pesantren serta mewarnai pesantren dalam kehidupan sehari-hari sesuai dengan keahlian dan kecenderungan yang dimiliki Kyai tetapi di pondok Pesantren Roudlotul Quran kepemimpinan yang dilakukan oleh Ibu Nyai yang memimpin secara langsung pondok pesantren yang sudah didirikan oleh Kyai sejak lalu. Di sini Ibu Nyai secara penuh memimpin, mengasuh dan mengembangkan jalannya pesantren guna meneruskan perjuangan Kyai atau suaminya sendiri yakni Abah Yazid Bustomi. Pondok pesantren Roudlotul Qur'an ini mempunyai daya tarik tersendiri dalam lembaga pendidikan Islam yaitu tentang kepemimpinan bu nyai dalam mengembangkan suatu pondok pesantren di era modern ini tanpa adanya Kyai yang kebanyakan pondok pesantren lain dipegang oleh seorang Kyai bukan oleh bu nyai.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, permasalahan tersebut menjadi perhatian bagi penulis, maka penulis memiliki ketertarikan untuk meneliti lebih dalam terkait dengan problematika tersebut dalam sebuah karya ilmiah dengan judul **Gaya Kepemimpinan Ibu nyai Dalam Mengembangkan Manajemen Pondok Pesantren di Pondok Pesantren Roudlotul Qur'an Kecamatan Balung Kabupaten Jember.**

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan konteks penelitian yang telah dipaparkan diatas, maka fokus penelitian ini adalah bagaimana peran kepemimpinan ibu nyai dalam

mengembangkan manajemen pondok pesantren. Dalam hal ini terkait dengan peran kepemimpinan dan perkembangan yang ada pada sebuah pesantren. Berikut penulis rangkum dalam 3 hal yang menjadi fokus pada penelitian ini:

1. Bagaimana gaya kepemimpinan ibu nyai dalam mengembangkan manajemen pondok pesantren Roudlotul Qur'an Kecamatan Balung Kabupaten Jember ?
2. Bagaimana peran ibu nyai dalam mengembangkan pondok pesantren Roudlotul Qur'an Kecamatan Balung Kabupaten Jember ?
3. Bagaimana kelebihan dan kekurangan kepemimpinan ibu nyai dalam mengembangkan manajemen pondok pesantren Roudlotul Qur'an kecamatan balung kabupaten jember ?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mempertegas dan memperjelas tujuan penulis yang dihasilkan, yang tentu harus berdasarkan dengan fokus penelitian yang dibuat oleh penulis. Berikut tujuan penelitian sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang dilakukan ibu nyai dalam mengembangkan manajemen pondok pesantren Roudlotul Qur'an Kecamatan Balung Kabupaten Jember
2. Untuk mengetahui peran kepemimpinan yang dilakukan ibu nyai dalam mengembangkan pondok pesantren Roudlotul Qur'an Kecamatan Balung Kabupaten Jember.

3. Untuk mengetahui kelebihan dan kelemahan pada kepemimpinan ibu nyai dalam mengembangkan man
4. Manajemen pondok pesantren Roudlotul Qur'an Kecamatan Balung Kabupaten Jember.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Secara Teoritis

Hasil penelitian dalam gaya kepemimpinan ini diharapkan dapat memberikan tambahan ilmu pengetahuan maupun wawasan bagi pembaca dan peneliti lain baik secara intelektual dan spiritual sehingga mampu memberikan sumbangan pemikiran sebagai tambahn referensi bagi peneliti lain.

2. Manfaat Secara Praktis

a. Bagi peneliti

Penelitian ini digunakan untuk melengkapi syarat memperoleh gelar sarjana serta dapat menembah wawasan dan pengalaman dibidang gaya kepemimpinan didalam pondok pesantren.

b. Bagi UIN KHAS Jember

Manfaat penelitian ini merupakan sebagai bentuk implementasi keberhasilan mahasiswa khususnya program studi manajemen dakwah dan dapat mengembangkan kemampuan berpikir dalam melakukan penelitian serta menjadi rujukan mahasiswa UIN KHAS untuk melakukan penelitian selanjutnya.

c. Bagi pondok pesantren Roudlotul Qur'an

Penelitian ini diharapkan memberikan pengetahuan serta wawasan terhadap pesantren akan pentingnya kepemimpinan didalam sebuah organisasi atau pesantren demi mencapai tujuan yang ingin dicapai.

E. Definisi Istilah

Definisi istilah berisi tentang pengertian istilah-istilah penting yang menjadi titik perhatian penulis di dalam judul penelitian. Tujuannya supaya tidak terjadi kesalah pahaman terhadap makna istilah sebagaimana yang dimaksud oleh penulis.¹⁰ Berikut beberapa definisi yang diambil oleh penulis:

1. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah suatu kemampuan seseorang untuk memengaruhi, mengajak, serta mengarahkan dengan ilmu yang ada dengan tujuan agar bawahan atau yang di pimpinya mau berbuat sesuatu demi tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan.

2. Ibu nyai

Nyai adalah sebutan bagi istri kyai, nyai juga disebut tokoh sentral di pondok pesantren dan sebagai pusat pembelajaran dan dakwah. Selain sebagai pemimpin mereka adalah guru teladan dan sumber nasihat

¹⁰ Tim penyusun, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah* (Jember: UIN Kiai Achmad Siddiq Jember, 2021), 46.

bagi para santri. Mereka memiliki peran yang substansial dalam mensosialisasikan konsep dan ajaran agama di pesantren

3. Manajemen Pondok Pesantren

Manajemen pondok pesantren merupakan suatu proses pengelolaan dalam mengatur atau mengolah lembaga pesantren dengan melibatkan sumber daya manusia dalam menggerakkan agar mencapai tujuan.

F. Sistematika Pembahasan

BAB 1 Pendahuluan

Berisikan mengenai konteks penelitian, fokus penelitian, tujuan, manfaat, definisi istilah dan dilengkapi dengan sistematika pembahasan.

BAB II Kajian Kepustakaan

Berisikan mengenai kajian teori-teori yang berkaitan dengan penelitian dan penelitian terdahulu yang bersangkutan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti.

BAB III Metode Penelitian

Berisikan mengenai pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, subyek penelitian, teknik pengumpulan data, analisis data dan tahap-tahap penelitian.

BAB IV Penyajian Data dan Analisis

Berisikan gambaran objek penelitian, penyajian data dan analisis dan pembahasan temuan.

BAB V Penutup atau Kesimpulan dan Saran

Berisikan Berisikan mengenai pokok bahasan kesimpulan, saran atau rekomendasi. Kesimpulan menitikberatkan secara ringkas isi dari penelitian yang berhubungan dengan fokus penelitian. Sedangkan saran mengacu pada jenis langkah yang berbeda yang digunakan oleh peneliti dalam instansi atau pihak terkait untuk melakukan perbaikan kedepannya.



BAB II

KAJIAN KEPUSTAKAAN

A. Penelitian terdahulu

Untuk menghindari kesalahan dalam penulisan serta menimbang dari berbagai aspek, maka penulis mencantumkan beberapa hasil penelitian yang berkaitan dengan skripsi ini diantara lain:

Pertama, Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nailal Muna dan Hamam pada tahun 2020 dalam penelitiannya yang berjudul *Kepemimpinan Nyai di Pesantren Al-Hajar Kapurejo Pagu Kediri*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian ini terfokus pada strategi pengelolaan pesantren, kecenderungan gaya kepemimpinan nyai dan peran nyai dipesantren. Strategi pengelolaan pesantren dilakukan dengan perencanaan awal tahun ajaran, pengorganisasian dalam kehidupan sehari-hari dan pengawasan langsung oleh nyai. Gaya kepemimpinan nyai cenderung mengedepankan orientasi kerja atau otoriter. Dan peran nyai adalah sebagai pendidik yang diwujudkan dengan terjun langsung mengajar.¹¹

Kedua, Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Khairin Nizomi pada tahun 2019 dalam penelitiannya yang berjudul *Gaya Kepemimpinan Perempuan Dalam Budaya Organisasi di SMP Muhammadiyah 1 Depok*

¹¹ Nailal muna & hamam, "*Kepemimpinan nyai dipesantren Al Hajar Kapurejo Pagu Kediri*", (Jurnal intelektual: Jurnal pendidikan dan studi keislaman. Volume 10, nomor 1, april 2020)

Yogyakarta. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala perpustakaan SMP Muhammadiyah 1 Depok Yogyakarta adalah gaya situasional. Pelaksanaan gaya kepemimpinan situasional pada perpustakaan SMP Muhammadiyah dapat dikatakan berjalan secara efektif. Hal ini berdasarkan 4 dimensi yaitu: *telling, selling, participating, dan delegating*. Yang mana ke 4 dimensi tersebut terpenuhi.¹²

Ketiga, Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Yunus, Jazuli Mukhtar, Ichwan Nugroho pada tahun 2019 dalam penelitiannya yang berjudul Manajemen Pengembangan Pondok Pesantren (Studi kasus di pondok pesantren As'adiyah Belawan Baru Masamba Sulawesi Selatan). Penelitian ini menggunakan kualitatif. Hasil penelitian ini adalah eksistensi pondok pesantren di luwu utara memiliki dua sistem kurikulum yaitu Diknas dan Kemenag hal ini dilakukan supaya tidak kalah dengan sekolah umumnya. Adapun strategi yang dilakukan oleh pesantren ini adalah: 1. Kebijakan dan kewenangan sekolah berpengaruh langsung dengan siswa, orang tua dan guru. 2. Selalu bertujuan untuk mengoptimalkan sumber daya sekolah. 3. Efektif dalam melakukan pembinaan peserta didik seperti kehadiran, hasil belajar, tingkat pengulangan, putus sekolah, moral guru dan iklim sekolah. 4. Adanya perhatian bersama untuk mengambil keputusan,

¹² Khairin nizomi, "gaya kepemimpinan perempuan dalam budaya organisasi", (jurnal ilmu perpustakaan dan informasi. Volme.4, nomor 2 tahun 2019)

memberdayakan guru, manajemen sekolah, pengembangan sekolah, dan perubahan perencanaan.¹³

Keempat, Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Abdul Mu'is pada tahun 2021 dalam penelitiannya yang berjudul Manajemen Pengembangan SDM di Pondok Pesantren As-syafaah Kebonsari Jember penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: analisis kebutuhan pengembangan sumber daya manusia analisis kualitas dan kuantitas. Pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia dilakukan melalui rekrutmen, program pendidikan dan pelatihan. Evaluasi pengembangan sumber daya manusia dititik beratkan pada perubahan sikap dan perilaku dalam menjalankan peran dan tanggung jawab.¹⁴

Table 2.1
Persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu

No.	Nama	Judul	Persamaan	Perbedaan
1.	Nailal muna & hamam. (2020)	Kepemimpinan nyai dipesantren Al hajar kapurejo pagu Kediri	<ol style="list-style-type: none"> 1. Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. 2. Sama sama meneliti mengenai kepemimpinan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penelitian ini dilakukan dipesantren Al-Hajar Kapurejo Pagu Kediri. 2. Fokus penelitian pada penelitian terdahulu yakni bagaimana strategi pengelolaan pesantren dan

¹³ Yunus, jazuli mukhtar, ichwan nugroho. "manajemen pengembangan pondok pesantren studi kasus dipondok pesantren As'adiyah belawa baru masamba Sulawesi selatan" (Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, Volume 03, No 01 tahun 2019)

¹⁴ Abdul mu'is "manajemen pengembangan SDM dipondok pesantren As-syafaah kebonsari jember"(DOI: 10.35719/Fenomena. Vol. 20 il.45 tahun 2021)

			perempuan dipesantren.	bagaimana kecenderungan gaya kepemimpinan serta peran nyai dipesantren.
2.	Khairin Nizomi (2019)	Gaya kepemimpinan perempuan dalam budaya organisasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. 2. Sama sama meneliti mengenai kepemimpinan perempuan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penelitian ini dilakukan di SMP Muhammadiyah 1 Depok Yogyakarta. 2. Fokus penelitian pada penelitian ini adalah gaya kepemimpinan situasional yang dibersamai dengan 4 dimensi seperti: <i>telling</i>, <i>selling</i>, <i>participating</i>, <i>delegating</i>.
3.	Yunus, Jazuli Mukhtar, Ichwan Nugroho (2019)	Manajemen pengembangan pondok pesantren	<ol style="list-style-type: none"> 1. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah penelitian kualitatif. 2. Sama sama meneliti mengenai pengembangan pondok pesantren 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penelitian ini dilakukan dipesantren As'adiyah Belawu Baru Masamba Sulawesi Selatan. 2. Fokus penelitian pada penelitian terdahulu yakni: pola strategi pengembangan pondok pesantren di Malangke. Pola atau strategi yang digunakan oleh wadah atau tempat guna proses suatu perubahan berencana yang memerlukan dukungan semua pihak dalam mengembangkan dan meningkatkan mutu

				lembaga.
4.	Abdul Mu'is (2021)	Manajemen pengembangan SDM dipondok pesantren As-Syafaah Kebonsari Jember	<ol style="list-style-type: none"> 1. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah kualitatif 2. Sama sama meneliti mengenai fungsi manajemen 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penelitian ini dilakukan dipesantren As-Syafaah Kebonsari Jember. 2. Fokus penelitian pada penelitian terdahulu yakni: bagaimana untuk mendeskripsikan perencanaan pelaksanaan serta evaluasi pengembangan sumber daya manusia dipesantren As-Syafaah.
5.	Nurhilailiati (2019)	Kualitas kepemimpinan kepala madrasah perempuan dilingkungan pondok pesantren	<ol style="list-style-type: none"> 1. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah metode kualitatif 2. Sama sama meneliti kepemimpinan perempuan dipesantren. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penelitian ini dilakukan di pesantren di kabupaten Lombok 2. Fokus penelitian pada penelitian ini adalah upaya menilai kualitas dan memprediksi prospek kepemimpinan kepala madrasah

Kelima, Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nurhilailiati pada tahun 2019 dalam penelitiannya yang berjudul Kualitas kepemimpinan kepala madrasah perempuan dilingkungan pondok pesantren penelitian ini menggunakan kualitatif. Hasil penelitian ini adalah: kepemimpinan kepala madrasah perempuan di Kabupaten Lombok Barat memiliki kualitas yang cukup baik. Berdasarkan Sembilan indikator yang digunakan, diketahui bahwa terdapat 7 indikator yang muncul pada semua subjek penelitian yaitu:

kedewasaan, emosional, objektif, perspektif, adaptif, inisiatif, kreativitas, dan skill berkomunikasi. Indikator tanggung jawab tidak muncul secara maksimal pada satu subjek penelitian. Demikian juga indikator percaya diri perempuan memiliki prospek yang baik untuk berada diposisi pimpinan madrasah, karena memiliki kualitas kepemimpinan. Namun prospek ini perlu di dialogkan dengan konstruksi sosial budaya/pandangan masyarakat yang beranggapan bahwa perempuan tidak terlalu mampu menjadi pemimpin. Prospek ini dapat juga dilihat dari keberterimaan kepala madrasah perempuan yang cukup baik.¹⁵

B. Kajian Teori

1. Kepemimpinan

a. Pengertian kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan yang harus dimiliki oleh setiap pemimpin dalam memimpin suatu kelompok, baik terorganisasi maupun tidak. Peranannya sangat penting, mengingat pemimpin adalah sentral figur dalam kelompok tersebut. Menurut John M. Echols dan Hasan Shadily, dalam kamus Bahasa Inggris kepemimpinan diambil dari kata *lead* yang berarti memimpin, sedangkan *leader* adalah seorang pemimpin dan *leadership* adalah kepemimpinan.¹⁶

¹⁵ Nurhilailiati, "kualitas kepemimpinan kepala madrasah perempuan dilingkungan pondok pesantren" (EDUKASI: Jurnal penelitian pendidikan agama dan keagamaan, 17(1), 2019)

¹⁶ Kompri, *Manajemen & kepemimpinan pondok pesantren*, (Jakarta, Prenadamedia, 2018), Hal.165.

Kepemimpinan merupakan suatu proses mengenai pengarahan dan usaha untuk mempengaruhi kegiatan yang berhubungan dengan anggota kelompok. Pengertian tersebut dapat dijelaskan dalam beberapa hal :

- 1) Kepemimpinan harus melibatkan orang lain. Dengan kesediaan mereka menerima pengarahan dari pemimpin, para anggota kelompok membantu menentukan status pemimpin dan memungkinkan terjadinya proses kepemimpinan.
- 2) Kepemimpinan melibatkan distribusi yang tidak merata atas kekuasaan antara pemimpin dan yang dipimpin. Pemimpin mempunyai wewenang mengarahkan bawahan, tetapi tidak sebaliknya.
- 3) Kepemimpinan secara sah dapat memberikan hak kepada pemimpin, tidak saja berupa pengarahan tetapi juga pengaruh. Artinya, pemimpin tidak hanya dapat menyatakan apa yang harus dikerjakan bawahan tetapi juga mempengaruhi bagaimana bawahan melaksanakan perintah tersebut.¹⁷

Menurut Tead Terry Hoyt kepemimpinan yaitu kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama yang

¹⁷ Umar husein, *Business an introduction*, (Jakarta, PT. Gramedia Pustaka Utama, 2003)

didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan yang di inginkan kelompok.¹⁸

kepemimpinan menurut kartini kartono yang menyatakan pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khususnya disatu bidang, sehingga mampu untuk mempengaruhi orang lain bersama sama melakukan aktivitas tertentu demi pencapaian tujuan.¹⁹

Sedangkan pengertian kepemimpinan pesantren adalah kemampuan seseorang untuk mengasuh, mengarahkan, membimbing serta mempengaruhi santri untuk mencapai suatu tujuan pendidikan pesantren. Kepemimpinan pesantren dipegang langsung oleh seorang kyai/bu nyai. Kyai dikenal atau dipandang sebagai tokoh ideal dan sentral oleh komunitas pesantren peran kyai begitu besar sehingga kyai menjadi pimpinan pesantren/ pengasuh pesantren yang harus memenuhi kriteria ideal sebagai berikut :

- 1) Kiai harus dapat dipercaya
- 2) Kiai harus ditaati
- 3) Kiai harus diteladani oleh komunitas yang di pimpinya

Kepercayaan terhadap kiai itu dikarenakan keilmuannya yang diakui oleh komunitas pesantren ilmu yang dimiliki kiai menjadikan kedudukannya terhormat dan dipercaya. Kepercayaan

¹⁸ Cahyadi nur, Dkk. *Konsep Dasar Kepemimpinan Manajemen SDM*(Batam, yayasan cendikia mulia mandiri, 2022), Hal 21.

¹⁹

juga bisa muncul dari akhlak sang kiai. Sedangkan taat kepada kiai adalah sebuah konsekuensi bagi komunitas dipesantren yang sudah percaya kepada kiai. Ketaatan adalah syarat yang mutlak untuk memperoleh manfaat serta barokahnya kiai. Tanpa ketaatan terhadap kiai, seorang santri tidak akan mendapatkan manfaat serta barokahnya kiai. Padahal tujuan utama ke pesantren adalah mencari ilmu yang bermanfaat.

Keteladanan kiai muncul karena kesalehan yang ia miliki. Seorang kiai semata mata orang yang pandai atau mempunyai ilmu yang tinggi. Seorang kiai juga harus mempunyai integritas moral yang tinggi. Kiai adalah representasi dari sosok pelaksana ajaran dari tuhan yang benar. Kiai adalah actor utama dalam pesantren, kedudukannya juga disebut sebagai spiritual father membuat kiai menjadi sosok yang sangat diteladani. Inilah pesona kiai yang layak diteladani oleh komunitas di kalangan pesantren.

Mengingat kondisi diatas, kepemimpinan pesantren bercorak tradisional, yang didalamnya terdapat banyak hal menggunakan keunggulan kharisma kiai, sehingga sebagian dari pengamat sering disebut *feodalistik* melalui pola relasi semacam *patron client*. Akan tetapi melalui basis kitab kuningnya, kita dapat melihat betapa pesantren menunjukkan tingkat kemandiriannya (*high independence*) yang sangat luar biasa dalam relasi sosial yang lebih luas dengan pihak luar, melebihi lembaga yang meng klaim dirinya independen

seklipun. Independensi pesantren muncul karena sosok dan pesona kiai yang luar biasa dalam komunitas pesantren. Pihak yang bisa jadi masuk dan ikut campur tangan dapat mempengaruhi independensi pesantren adalah orang yang nilai kiai oleh pesantren tertentu mempunyai tingkatan spiritual dan keilmuan yang diakuinya.²⁰

b. Fungsi kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan menurut Rivai bahwa kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok/organisasi masing masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada didalam dan bukan diluar situasi itu. Fungsi kepemimpinan ini merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individudidalam situasi sosial suatu kelompok/organisasi.²¹ Fungsi kepemimpinan itu berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok /organisasi masing masing, yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada pada dalam bukan luar situasi. Pemimpin seharusnya berusaha supaya menjadi bagian didalam situasi sosial kelompok/organisasinya. Pemimpin yang membuat keputusan dengan melihat serta memperhatikan situasi sosial organisasinya, akan dirasa cukup sebagai keputusan bersama yang menjadi

²⁰ Prof. Dr.H. Babun Suharto, SE., MM. *Pondok Pesantren dan Perubahan Sosial* (Yogyakarta, pustaka ilmu, 2018). Hal. 50-51

²¹ Sriyana, *Kepemimpinan dalam pemerintahan*, (Sulteng, CV. Feniks Muda Sejahtera, 2022), Hal. 127.

tanggung jawab bersama puladalam pelaksanaannya. Dengan begitu pemimpin memiliki peluang untuk mewujudkan fungsi fungsi kepemimpinan itu yang sejalan dengan situasi sosial yang dikembangkannya. Oleh karena itu fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu didalam situasi sosial. Fungsi kepemimpinan itu memiliki 2 dimensi sebagai berikut :

- 1) Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*)
- 2) Dimensi yang bereknaan dengan tingkat dukungan (*support*)

Berdasarkan 2 dimensi tersebut secara operasional dapat dibedakan menjadi 5 fungsi pokok kepemimpinan, yakni sebagai berikut :

- 1) Fungsi instruktif.

Fungsi ini bersifat komunikasi 1 arah. Pemimpin sebagai pengambil keputusan berfungsi memerintahkan pelaksanaanyapada orang orang yang di pimpinnya. Pemimpin sebagai komunikator yang mana merupakan pihak yang menentukan apa (isis perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah), bilamana (waktu memulai, melaksanakan) dan dimana (tempat mengerjakan perintah) supaya keputusan dapat diwujudkan secara efektif. Sedangkan fungsi orang yang

dipimpinnya hanya melaksanakan tugas/perintah, sepenuhnya merupakan fungsi pemimpin.

2) Fungsi konsultatif

Fungsi ini bersifat komunikasi 2 arah, meskipun pelaksanaannya sangat tergantung pada pihak pemimpin. Pada tahap dalam menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskan untuk berkonsultasi dengan orang yang dipimpinnya. Konsultasi hanya dapat dilakukan dengan terbatas bersama orang-orang tertentu. Yang dinilai memiliki berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan suatu keputusan. Disamping itu konsultasi juga bisa berfungsi sebagai mendengarkan pendapat serta saran, apabila suatu keputusan yang sudah direncanakan itu ditetapkan. Selanjutnya konsultasi dapat dilakukan apabila keputusan yang akan ditetapkan sifatnya sangat prinsipil (penting) baik bagi kelompok/organisasi.

Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feed back*) yang dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan yang telah ditetapkan. Konsultasi dapat dilakukan secara terbatas maupun luas.

3) Fungsi partisipasi

Fungsi ini bersifat 2 arah, tetapi juga berwujud pelaksanaan hubungan manusia yang efektif antara pemimpin dengan para bawahannya. Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya baik keikutsertaannya dalam pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakannya. Setiap anggota mendapat kesempatan untuk berpartisipasi dalam menjalankan kegiatan dari tugas utama, yang sesuai dengan tupoksi (tugas pokok fungsi) masing-masing. Partisipasi bukan berarti bisa berbuat semauanya, tetapi dilakukan secara terkendali serta terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas utama orang lain.

Fungsi partisipasi hanya mungkin terwujud jika pemimpin memiliki serta dapat mengembangkan komunikasi yang memungkinkan bisa terjadinya pertukaran pendapat-gagasan serta pandangan yang dapat memecahkan suatu masalah yang bagi pimpinan sendiri bisa dimanfaatkan untuk mengambil keputusan. Sehubungan dengan hal tersebut, Musyawarah menjadi penting, baik yang dilakukan ketika rapat maupun saling mengunjungi pada setiap kesempatan. Musyawarah sebagai kesempatan berpartisipasi, harus dilanjutkan berupa partisipasi

dalam berbagai kegiatan dalam melaksanakan program organisasi.²²

4) Fungsi delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi ini mengharuskan pemimpin memilih tugas pokok organisasi serta mengevaluasi yang dapat dan tidak nya dilimpahkan kepada orang-orang yang dipercayainya. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti keyakinan/kepercayaan. Pemimpin harus bersedia dan dapat mempercayai orang lain. Sesuai dengan posisi jabatannya, apabila diberi wewenang. Sedangkan yang mendapatkan kepercayaan untuk memegang wewenang/penerima delegasi harus mampu memelihara kepercayaan itu dengan melaksanakannya secara tanggung jawab.

Fungsi pendelegasian harus diwujudkan oleh seorang pemimpin karena kemajuan serta perkembangan organisasinya tidak bisa diwujudkan sendiri. Pemimpin seorang diri tidak akan dapat berbuat banyak dan bahkan mungkin tidak ada artinya sama sekali. Oleh karena itu sebagian wewenangnya perlu didelegasikan pada para pembantunya, agar dapat dilaksanakan

²² Nawawi hadari. Hadari M.martini *kepemimpinan yang efektif* (Gadjah mada University Press) Hal. 77

secara efektif dan efisien. Sehubungan dengan itu musyawarah dan konsultasi ikut berperan, terutama untuk memberikan kesempatan bagi para penerima delegasi, agar selalu terus berorientasi pada kebijakan dari pimpinan. Disamping itu musyawarah serta konsultasi penting bagi penerima delegasi, apabila harus membuat keputusan yang bersifat prinsipil. Keputusan keputusan seperti itu sebelum ditetapkan tidak boleh dikonsultasikan guna memperoleh petunjuk dari pemimpin. Setelah proses itu dilakukan, penetapannya sebagai keputusan sebaiknya tetap dipercayakan pada penerima delegasi.

5) Fungsi pengendalian

Fungsi pengendalian ini bersifat komunikasi 2 arah, meskipun tidak mungkin untuk dilakukan dengan cara komunikasi yang 2 arah. Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses /efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasinya yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. sehubungan dengan itu berarti fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan. Dalam kegiatan tersebut pemimpin harus aktif namun tidak mungkin untuk dilakukan dengan mengikutsertakan anggota kelompok organisasinya.

Bimbingan serta pengarahan yang dilakukan selama kegiatan kelompok /organisasi berlangsung pada dasarnya yg bersifat pengawasan preventif. Dengan melakukan kegiatan tersebut berarti pemimpin berusaha mencegah terjadinya kekeliruan atau kesalahan setiap unit atau perseorangan dalam melaksanakan volume dan beban kerjanya atau perintah dari pimpinannya. Kegiatannya dilakukan dengan cara meluruskan setiap adanya penyimpangan, agar secara terus menerus terarah pada tujuan. Pengendalian dilakukan dengan cara mencegah anggota berpikir dan berbuat sesuatu yang cenderung merugikan kepentingan bersama. Oleh karena itu sifatnya tidak boleh kaku, karena tidak mungkin dari anggota ditemukan sesuatu yang positif dan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas pencapaian tujuan.

Fungsi pengendalian selanjutnya dapat dilaksanakan melalui kegiatan pengawasan (kontrol) terhadap pelaksanaan volume dan beban kerja atau perintah pimpinan. Pengawasan dapat dilakukan sebagai kegiatan preventif, sebagaimana telah dikemukakan diatas. Disamping itu pengawasan juga dapat dilakukan sebagai kegiatan kuratif yang bertujuan memperbaiki dan menyempurnakan kekeliruan yang sudah terjadi. Pengawasan kuratif dilakukan setelah kegiatan selesai dilakukan, baik berupa pengawasan langsung maupun tidak dalam

pengawasan administrasi pimpinan langsung atau yang disebut dengan pengawasan intern. Sedangkan yang disebut dengan pengawasan ekstern adalah administrasi yang dilakukan oleh petugas pengawasan dari suatu badan pengawasan tertentu diluar organisasi yang diawasi.

Kemudian adapun fungsi kepemimpinan organisasional (pemimpin dalam organisasi) sebagai berikut :

- 1) Memprakarsai struktur organisasi
- 2) Menjaga adanya koordinasi dan integritas organisasi agar bisa beroperasi secara baik dan efektif
- 3) Merumuskan tujuan institusional atau organisasional serta menentukan sarana dan car acara yang efisien untuk mencapai tujuan yang diharapkan.
- 4) Menengahi pertentangan dan konflik konflik dan mengadakan evaluasi.
- 5) Mengadakan revisi, perubahan, inovasi serta penyempurnaan dalam organisasi.

c. Tipe atau Gaya Kepemimpinan

Sikap serta tindakan seseorang dapat dipengaruhi oleh banyak faktor. Seperti : latar belakang dari keluarga, pendidikan, lingkungan sosial masyarakat, minat pribadi, serta minat organisasi, hal hal demikan dapat membentuk watak atau sifat kepribadian seseorang yang teraktualisasi dalam perilaku serta sifat yang

ditampilkan. Gordon menyebutkan bahwa ada 5 tipe/gaya kepemimpinan yaitu otoriter, kharismatik, paternalistik, *laissez faire*, dan demokratik.

Macam tipe/gaya kepemimpinan :

1) Gaya kepemimpinan otoriter

Tipe kepemimpinan otoriter ini biasanya memiliki karakteristik yang negatif, untuk itu gaya atau tipe otoriter ini bukanlah tipe yang dapat dipercaya. Namun dalam keadaan tertentu juga seorang pemimpin yang paling demokratis pun terkadang harus menggunakan gaya atau tipe kepemimpinan otoriter untuk sesaat atau dalam situasi tertentu, setelah itu kembali kepada gaya awal yang menjadi ciri utamanya. Gaya pemimpin yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab dipegang oleh pemimpin yang otoriter tersebut, sedangkan para bawahan hanya melaksanakan tugas yang telah diberikan. Kepemimpinan otoriter ini menempatkan segala kekuasaan ditangan 1 orang /yang paling berkuasa. Pemimpin ini menjadi penguasa tunggal. Pimpinan memandang bahwasannya dirinya lebih dari segala hal dibandingkan dengan para bawahannya. Dan beranggapan bahwa kemampuan anak buah (bawahan) selalu rendah, sehingga dianggap tidak mampu untuk melakukan sesuatu tanpa diperintah.

Bilamana kepemimpinan otoriter melimpahkan wewenang serta tanggung jawab maka hal tersebut tidak akan lebih dari pada wewenang dan tanggung jawab melaksanakan instruksi/perintah. Dan tentunya wewenang serta tanggung jawab mungkin dilimpahkan secara khusus dalam pengawasan. Hal tersebut merupakan alat pembantu pimpinan untuk untuk menjaga supaya perintahnya dilaksanakan dengan tepat. Dengan demikian bahwa sebenarnya tidak ada pelimpahan wewenang dalam kepemimpinan ini (otoriter)²³

Ciri ciri kepemimpinan otoriter antara lain :

- a) Promosi diri yang berlebihan sebagai lambang eksistensi organisasi, pemimpin cenderung berperilaku seolah olah dirinya dengan organisasi identik. Sehingga, individu tersebut menganggap organisasi adalah miliknya.
- b) Keinginannya yang menonjol yaitu sebagai satu satunya otoritas dalam organisasinya
- c) Pemimpin yang otoriter memiliki gejala *megalomaniac*, (gila kehormatan) dan suka merayakan dirinya dengan cara upacara upacara yang menunjukkan kekuasaanya dengan mengenakan pakaian kebesaran dengan berbagai atribut sebagai simbolis yang menunjukkan keberhasilannya.

²³ Nawawi hadari, Hadari M. martini, *kepemimpinan yang efektif*, 2006). Hal. 94

- d) Tujuan pribadinya sama dengan tujuan organisasi yang disebabkan oleh ketiga ciri diatas. Kualitas kualitas ini memberinya kesan kuat bahwa anggota organisasi berdedikasi padanya.
- e) Karena dedikasi anggota diartikan sebagai dedikasi pribadi, maka kesetiaan dari para pahlawan sangat dituntut. Tuntutan kesetiaan yang kuat ini melampaui kriteria lain seperti kinerja, integritas, serta penerapan standar moral dan etika.
- f) Pemimpin otoriter menentukan dan menetapkan aturan organisasi dengan ketat. Dalam situasi kerja yang demikian, bawahan tidak memiliki kesempatan untuk bertanya, apalagi menyampaikan pendapat atau saran. Ketika pemimpin yang bertanggung jawab telah mengambil keputusan, keputusan tersebut biasanya diberikan dalam bentuk perintah dan bawahan tinggi melaksanakannya.
- g) Pemimpin otoriter memahami bahwa gaya kepemimpinan hanya berhasil ketika individu tunduk pada pengawasan dan control yang ketat. Itulah sebabnya pemimpin otoriter selalu berusaha menciptakan instrumen kontrol yang menjadi dasar kepatuhan bawahan bukanlah kesadaran melainkan rasa takut. Efektivitas kepemimpinan otoriter hanya terlihat selama instrumen kontrol dan pengawasan bekerja dengan semestinya.

Seperti yang sudah disebutkan tadi, pemimpin otoriter bukanlah pemimpin yang ideal karena karakteristiknya yang negatif namun ciri-ciri dan tipe kepemimpinan otoriter ini harus dikenali agar:

- a) Seseorang yang menjadi pemimpin di suatu organisasi tidak terjerumus pada karakteristik dari Tipe ini.
- b) 2. Bahkan jika terpaksa menggunakan gaya kepemimpinan tipe otoriter ini karena tuntutan situasi dan kondisi organisasi maka seorang pemimpin dapat segera meninggalkan gaya kepemimpinan tersebut dan beralih ke gaya lain yang lebih efektif.²⁴

2) Gaya kepemimpinan Demokratis

Gaya pemimpin dari kepemimpinan demokratis ini adalah tipe pemimpin yang memberikan wewenang secara luas kepada para bawahan. Setiap ada permasalahan selalu mengikutsertakan bawahan sebagai suatu tim yang utuh. Dalam gaya kepemimpinan ini pemimpin memberikan banyak informasi tentang tugas serta tanggung jawab para bawahannya. Tipe kepemimpinan ini mewujudkan usaha serta mengembangkan hubungan manusiawi (human relationship) yang efektif, berdasarkan prinsip saling menghormati antara yang satu dengan

²⁴ Syafi'i, Moh M.Pd. Dr. Hrawati Susetya, ST.,M.Si. dkk, buku ajar kepemimpinan, (PT. Literasi Nusantara Abadi Grup, 2023). Hal. 51

yang lainnya. Pemimpin memandang orang yang dipimpinya /bawahannya sebagai subyek, yang memiliki dengan berbagai aspeknya, seperti dirinya. Kemauan, kemampuan serta kreativitas yang berbeda antara yang satu dengan yang lainnya selalu dihargai dan disalurkan secara wajar. Proses kepemimpinan demokratis ini diwujudkan dengan cara memberikan kesempatan yang luas bagi anggota kelompok untuk berpartisipasi dalam setiap kegiatan. Kepemimpinan tipe ini dalam mengambil keputusan sangat mementingkan diskusi/atau musyawarah, yang diwujudkan pada setiap jenjang.²⁵

Banyak orang yang mengharapkan pemimpin yang termasuk dalam pemimpin demokratis ini sehingga sering dianggap sebagai tipe kepemimpinan yang paling ideal titik ciri-ciri utamanya adalah sebagai berikut:

- a) Mengakui harkat dan martabat manusia, sehingga selalu berusaha untuk memperlakukan bawahan dengan manusiawi.
- b) Menerima anggapan bahwa sumber daya manusia adalah bagian terpenting yang paling strategis dari suatu organisasi, meskipun sumber daya lain tetap diakui sebagai sumber daya yang penting seperti modal, mesin, material, metode kerja waktu dan informasi yang semuanya berguna jika diolah dan

²⁵ Nawawi hadari. Hadari M. martini, *kepemimpinan yang efektif*, (Gadjah Mada University Press,2006). Hal 100

digunakan oleh manusia. Sebagai contoh produk yang dijual kepada para konsumen yang membutuhkan.

- c) Bawahan adalah orang-orang dengan identitas unik dan karena itu harus diperlakukan dengan keunikan tersebut.
- d) Pemimpin demokratis andal dalam memahami setiap situasi yang terjadi dan dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi tersebut.
- e) Gaya kepemimpinan demokratis mampu menyerahkan tanggung jawab serta membuat keputusan kepada bawahannya tanpa kehilangan kendali atas organisasi dan tetap bertanggung jawab atas tindakan bawahan.
- f) Memotivasi para bawahan guna mengembangkan kreativitasnya yang dimiliki saat melaksanakan pekerjaan berupa ide, teknik, dan cara baru serta mendorong karyawan untuk tidak mudah puas dengan pekerjaan yang rutin atau mekanis.
- g) Tidak khawatir dalam memberikan kendali kepada para bawahan dengan catatan sebagai faktor-faktor risiko yang mempengaruhi serta diperhitungkan dengan cermat.
- h) Pemimpin tipe ini mendidik dan membina ketika bawahan melakukan kesalahan dan tidak selalu memberikan tindakan menghukum.

Karakteristik positif tersebut membuat banyak orang menganggap bahwa tipe ini adalah tipe yang sangat ideal. Sehingga sampai batas tertentu, anggapan ini benar tetapi tetap saja harus diingat bahwa praktik semacam ini tidak dapat diterapkan secara konsisten dan terus-menerus terlepas dari situasi yang dihadapi organisasi dan karakteristik bawahan. Singkatnya gaya kepemimpinan ini mungkin ada saatnya untuk disesuaikan dengan situasi faktual yang terjadi di dalam organisasi artinya gaya kepemimpinan ini untuk sementara dapat digantikan dengan gaya kepemimpinan lain hal ini dijelaskan lebih detail dalam topik bahasan gaya kepemimpinan situasional.²⁶

3) Gaya kepemimpinan bebas / Laissez Faire

Pemimpin hanya terlibat dalam kuantitas yang kecil dimana para bawahannya yang secara aktif menentukan tujuan dan penyelesaian masalah yang dihadapi.²⁷ Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari otoriter, kepemimpinannya dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh kepada orang yang dipimpinya/ bawahannya. Pemimpin hanya memfungsikan dirinya sebagai penasihat, yang dilakukan dengan memberi

²⁶ Syafi'i. Moh dkk, buku ajar kepemimpinan, (PT. Literasi Nusantara Abadi Grup, 2023). Hal. 54

²⁷ Taufiqurokhman, suardi wekke ismail, *Manajemen sumber daya manusia kerangka teoritis & temuan awal* andriansyah, (indramayu, CV. Adanu Abimata, 2021) Hal. 161-162.

kesempatan untuk berkompromi. Kesempatan itu diberikan baik sebelum maupun sesudah anggota yang bersangkutan menetapkan keputusan atau melaksanakan suatu kegiatan.

Kepemimpinan dijalankan tanpa berbuat sesuatupun, karena untuk bertanya atau tidak tentang sesuatu rencana keputusan atau kegiatan, tergantung sepenuhnya pada orang-orang yang dipimpin. Dalam keadaan seperti itu setiap terdapat kekeliruan atau kesalahan, maka pemimpin selalu berlepas tangan karena merasa tidak ikut serta menetapkannya menjadi keputusan atau kegiatan yang dilaksanakan organisasinya.²⁸

Jenis kepemimpinan ini dapat dicirikan oleh karakteristik yang dapat dianggap sulit dalam situasi organisasi yang mana jenis ini dapat digunakan secara efektif. Ciri-ciri yang sebagai berikut:

- a) Gaya santai yang berasal dari anggapan bahwa organisasi tidak memiliki masalah besar, selalu menemukan solusi. Pemimpin tipe ini tidak mengenal krisis.
- b) Kepemimpinan ini tidak mengambil resiko dan lebih suka berperang pada *status quo*.

²⁸ Nawawi Hadari. Hadari M. Martini, *kepemimpinan yang efektif*, (Gadjah Mada University Press, 2006)

- c) Tipe ini cenderung menyerahkan wewenang kepada bawahan dan lebih memilih bawahan untuk membuat keputusan dan kehadiran mereka dalam organisasi lebih bersifat membantu.
- d) Tidak mau memberikan sanksi (baik ringan maupun berat) kepada para bawahan yang menunjukkan perilaku buruk atau menyimpang, tetapi sebaliknya pemimpin ini suka mengumbar pujian.
- e) Memperlakukan bawahan sebagai kolega dan pemimpin ini tidak menyukai hubungan hierarkis.
- f) Harmoni dalam interaksi organisasi dianggap sebagai suasana yang harus dipupuk.

Jika diperhatikan ciri ciri diatas seseorang akan sampai pada kesimpulan bahwa pemimpin tipe ini bukanlah tipe kepemimpinan yang efektif., karena sulit membaynagkan sebuah organisasi berdasarkan ciri ciri diatas. Sebagai contoh: organisasi yang tidak memiliki masalah, organisasi yang tidak pernah mengalami krisis, serta bawahan yang bersedia membuat keputusan yang tepat tanpa bimbingan dan situasi lainnya. Mungkin pada saat saat tertentu, seseorang dapat menghadapi dengan santai. Namun situasi tersebut tidak bersifat sementara sehingga ciri ini

4) Gaya kepemimpinan kharismatik

Pondok pesantren pada umumnya dipimpin langsung oleh seorang *figure* kharismatik yang menjadi pusat dalam menentukan arah serta pengambilan kebijakan. Tipe atau gaya kepemimpinan kharismatik dalam kamus besar bahasa Indonesia dikemukakan bahwa kharismatik bersifat karisma sedang perkataan kharisma diartikan sebagai keadaan atau bakat yang dihubungkan dengan kemampuan yang luar biasa dalam hal kepemimpinan seseorang untuk membangkitkan pemujaan serta rasa kagum dari masyarakat terhadap dirinya atau atribut kepemimpinan yang didasarkan atas kualitas kepribadian individu sejalan dengan pengertian dari segi bahasa itu maka tipe kepemimpinan karismatik dapat diartikan sebagai kemampuan menggerakkan orang lain dengan mendayagunakan keistimewaan atau kelebihan dalam sifat atau aspek kepribadian yang dimiliki pemimpin, sehingga menimbulkan rasa hormat segan dan kepatuhan pada orang-orang yang dipimpinnya dengan kata lain pemimpin diterima sebagai seseorang yang istimewa oleh orang yang dipimpinnya, karena pengaruh kepribadiannya yang dapat menimbulkan kepercayaan sehingga semua pendapat dan keputusannya dipatuhi secara rela dan ikhlas. Dengan keistimewaan kepribadian itu kepemimpinan yang dijalankannya

mungkin cenderung pada tipe otoriter dan mungkin pula bertipe demokratis atau bervariasi antara keduanya.

Keistimewaan kepribadian yang umum dimiliki pemimpin tipe ini adalah akhlak yang terpuji sehingga perilaku kepemimpinannya terarah sepenuhnya pada kepentingan orang-orang yang dipimpin baik secara perseorangan maupun kelompok dan keseluruhan organisasinya pemimpin yang kepribadiannya dikagumi itu pasti bukan orang yang sombong angkuh dan jelas. Dalam kekaguman orang-orang yang dipimpin itu sering terjadi kecenderungan memutuskan pemimpin sebagai sikap yang keliru karena dapat mendorong dan menyesatkan ke arah kepemimpinan otoriter yang merugikan. Namun dengan akhlak yang terpuji Pemimpin yang memiliki Kharisma selalu mampu menghindari pengkultusan sehingga kelebihan kepribadiannya justru dimanfaatkan untuk mengajak orang-orang yang dipimpinnya berbuat kebaikan.

Dalam pandangan conger dalam bukunya kompri, kepemimpinan karismatik mengedepankan kewibawaan diri seorang pemimpin, yang ditunjukkan oleh rasa tanggung jawab yang tinggi kepada bawahannya. Kedekatan pemimpin karismatik dengan para bawahannya di sebabkan karisma yang dimiliki atau yang sering disebut dengan kewibawaan pribadi (personal power). Pemimpin karismatik adalah pemimpin yang

mewujudkan motivasi atas dasar komitmen dan identitas emosional pada visi, filosofi dan gaya mereka dalam diri bawahannya.²⁹

Kepemimpinan karismatik didasarkan pada kualitas luar biasa yang dimiliki seseorang sebagai pribadi. Untuk mengidentifikasi daya Tarik pribadi yang melekat pada diri seseorang, harus dengan memakai asumsi bahwa kemantapan dan kualitas kepribadiaanya yang dilmiliki merupakan angugerah tuhan.

Tipe atau gaya kepemimpinan karismatik ini menurut Kartini Kartono menjelaskan bahwa, tipe ini mempunyai daya tarik dan pembawaan yang luar biasa, sehingga mereka mempunyai pengikut yang jumlahnya besar. Kesetiaan dan kepatuhan pengikutnya timbul dari kepercayaan terhadap pemimpin itu. Pemimpin dianggap mempunyai kemampuan yang diperoleh dari kekuatan Yang Maha Kuasa.³⁰

Adapun menurut Zamakhsyari Dhofier kharisma seorang tokoh dilingkungan pondok pesantren sedikitnya ditentukan oleh 3 faktor: keluasan ilmu, keturunan, dan ketaatan ibadah (spiritual). Pemimpin pesantren dalam praktiknya tidak hanya bertanggung jawab dalam pengelolaan pesantren saja, namun juga

209 ²⁹ Ivancevich, dkk. 2007. Perilaku dan manajemen organisasi, (Jakarta:Erlangga) Hal.

³⁰ 1072- Article Text-2468 1 10 20210227.

menjadi guru, pengajar serta pembimbing spiritual serta panutan dan pemimpin informal bagi masyarakat sekitarnya.³¹

5) Kepemimpinan spiritual

Sudah dijelaskan sebelumnya bahwa kepemimpinan merupakan pengaruh seseorang dalam suatu organisasi guna mencapai tujuan, sedangkan spiritual berhubungan dengan sesuatu yang bersifat kerohanian atau kebatinan yang memiliki keyakinan serta nilai nilai yang lebih luas dibandingkan dengan agama sehingga dapat digunakan untuk mencapai makna yang lebih besar dalam hidup.³²

Kepemimpinan spiritual adalah seorang pemimpin yang mengarahkan bawahannya dengan selalu menjunjung tinggi nilai nilai agama yang diyakini sebagai pedoman dalam kepemimpinannya. Yang dimaksud dengan kepemimpinan spiritual disebuah lembaga bukan hanya tentang sebuah kecerdasan dan keterampilan seorang pemimpin dalam memimpin orang lain atau bawahannya tetapi juga menjunjung tinggi nilai nilai tentang kebenaran, kejujuran, integritas, kredibilitas, kebijaksanaan, belas kasih yang bisa membantu

³¹ Ibi Syatibi, "Kepemimpinan perempuan dipesantren," Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta 2009, no.1 Vol.2

³² Cahyo Rozzi'qul Khurniaji, Mohammad. *Penerapan gaya kepemimpinan spiritual studi diperusahaan Beezy Board Ponorogo*. (IAIN Ponorogo) 2021

dirinya sendiri dan juga orang lain untuk membentuk akhlak dan moral.³³

Kepemimpinan spiritual menurut Fry kepemimpinan spiritual adalah semacam kumpulan sebuah nilai-nilai sikap, dan perilaku seseorang yang dibutuhkan dan dimanfaatkan untuk mempengaruhi maupun memotivasi diri sendiri dan juga orang lain untuk mencapai sebuah tujuan yang telah ditentukan, kepemimpinan spiritual.³⁴

Dalam persepektif sejarah Islam, kepemimpinan spiritual telah dicontohkan oleh Nabi Muhammad SAW dengan sempurna hingga diberikan gelar al-Amin (terpercaya). Keberhasilan kepemimpinan Nabi menurut Michael Hart memberikan gelar kepada Nabi Muhammad SAW sebagai tokoh paling berpengaruh di dunia. Nabi Muhammad SAW mampu mengembangkan kepemimpinan yang paling ideal dan paling sukses dalam sejarah umat manusia. Penetapan Nabi sebagai tokoh paling berpengaruh oleh Michael Hart tentu tidak terlepas dari kepemimpinan Nabi yang telah memberikan pengaruh yang luar biasa terhadap kebudayaan umat manusia dewasa ini. Masalah yang ingin

³³ Dessler Gary, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Indeks). 2005

³⁴ Louis W Fry, *Toward a Theory of Spiritual Leadership*, (Greenwich: Elsevier) 2003.

penulis ungkap dalam artikel ini adalah bagaimana konsep kepemimpinan spiritual sebagai model kepemimpinan.³⁵

Dalam perspektif sejarah, kepemimpinan spiritual telah dicontohkan dengan sangat sempurna oleh Muhammad SAW. Dengan integritasnya yang luar biasa dan mendapatkan gelar sebagai al-amin (terpercaya), Muhammad SAW mampu mengembangkan kepemimpinan yang paling ideal dan paling sukses dalam sejarah peradaban umat manusia. Sifat-sifatnya yang utama yaitu siddiq (*integrity*), amanah (*trust*), fathanah (*smart*) dan tabligh (*openly*) mampu mempengaruhi orang lain dengan cara mengilhami tanpa mengindoktrinasi, menyadarkan tanpa menyakiti, membangkitkan tanpa memaksa dan mengajak tanpa memerintah.³⁶

Jadi, kepemimpinan spiritual adalah gaya seorang pemimpin yang mengarahkan bawahannya dengan selalu menjunjung tinggi nilai nilai agama yang diyakini sebagai pedoman dalam kepemimpinannya.

d. Peran kepemimpinan

Dalam suatu manajemen, kepemimpinan merupakan sub sistem utama. Karena mengingat peranan seorang pemimpin dalam

³⁵ Michael H. Hart, *100 Tokoh Paling Berpengaruh di Dunia*. (Jakarta: Pustaka Jaya) 1994

³⁶ Tobroni, *The Spiritual Leadership: Pengefektifan Organisasi Noble Industri Melalui Prinsip-Prinsip Spiritual Etis*.

menggerakkan suatu organisasi sangat besar. Maka muncul pemikiran diantara para ahli untuk bisa lebih jauh lagi dalam mengungkapkan peranan apa saja yang menjadi tanggung jawab pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya. Untuk pengertian peran sendiri adalah tindakan yang diharapkan dari seseorang dalam posisi tertentu. Jadi dapat disimpulkan dari keterangan pemaparan diatas bahwa peran kepemimpinan adalah seperangkat tindakan yang diharapkan dilakukan oleh seseorang sesuai dengan kedudukannya sebagai seorang pemimpin.

Adapun definisi dari peranan kepemimpinan menurut para ahli sebagai berikut :

- 1) Sarbin dan Allen (Thoha,1995), merumuskan “peranan sebagai suatu rangkaian perilaku yang terartur, yang ditimbulkan karena adanya suatu yang mudah dikenal”.
- 2) Stoner dan Mintzberg, keduanya memandang kepemimpinan sebagai sub sistem dari manajemen.
- 3) Wahjosumidjo (1994), “peranan kepemimpinan ditekankan kepada sederetan tugas tugas apa yang perlu dilakukan oleh setiap pemimpin dalam hubungannya dengan bawahan”.

Adapun peranan kepemimpinan menurut harbani, pemimpin mempunyai peranan yang cukup kuat dalam pencapaian tujuan organisasi. Peranan tersebut sebagai berikut:

1) Peran pengambilan keputusan

Yaitu kewenangan pemimpin dalam mengambil keputusan guna menentukan arah serta melakukan perbaikan manjerial pada sebuah organisasi. Sehingga dengan demikian maka segala sesuatu yang menyangkut kesuksesan sebuah organisasi harus diputuskan berdasarkan keputusan kesepakatan bersama melalui analisa yang baik oleh pimpinan.

2) Peran Mempengaruhi

Peran pemimpin harus mampu memberikan pengaruh dalam kelangsungan organisasi. Pengaruh pemimpin sangatlah dibutuhkan dalam sebuah organisasi, karena pengaruh bisa menimbulkan sebuah rasa hormat serta dapat meningkatkan taraf kehormatan bagi pemimpin.

3) Peran Motivasi

Peran motivasi adalah sebuah peranan yang bertujuan sebagai pemotivasi secara struktural dalam organisasi, sebab dapat meningkatkan kinerja anggota. Dengan kata lain pemimpin harus mampu memberikan motivasi kepada anggota dalam melaksanakan tujuan organisasi.

4) Peran antar pribadi

Peran antar pribadi yang dimaksud ialah peran pemimpin dengan anggota secara pribadi, hal ini untuk meningkatkan rasa kebersamaan antara pemimpin dengan anggota. Dengan

demikian, keharmonisan anggota dengan pimpinan dapat terjaga dengan baik dan kekompakkan dalam melaksanakan tujuan organisasi tercapai dengan baik.

5) Peran Informasional

Peran informasional merupakan peranan yang dapat dilakukan oleh seorang pemimpin, guna melaksanakan serta memberikan informasi kepada anggota serta menanyakan informasi kepada anggota dalam merumuskan sebuah tujuan organisasi.

Adapun peran kepemimpinan sebagai pembuat kebijakan dan pengambil keputusan menurut beberapa ahli sebagai berikut:

Menurut Ahmad Sabri, kebijakan dan pengambilan keputusan adalah dua unsur yang sangat berkaitan dan tidak dapat dipisah satu sama lain. Kebijakan sendiri adalah sesuatu yang bersifat teoritis, sedangkan pengambilan keputusan lebih bersifat praktis. Tindakan pengambilan keputusan yang tidak didasari pada teoritis dapat mengurangi nilai keilmiahannya sebuah keputusan, sedangkan kebijakan akan sulit jika tidak disertai dengan pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan merupakan hal yang sangat penting bagi pemimpin. Pasaunya kepemimpinan nya dapat dilihat dari berbagai kebijakan serta keputusan yang diambilnya.

Dari uraian diatas dapat diartikan bahwa pertama, pengambilan keputusan didasarkan kepada pertimbangan pertimbangan logis sehingga dapat diterima oleh semua pihak yang menjadi sasaran keputusan tersebut. Kedua, pengambilan keputusan menghasilkan satu atau lebih keputusan yang dapat dijadikan sebagai garis garis besar untuk dapat melakukan suatu pekerjaan, profesi atau kepemimpinannya. Berbeda dengan pengambilan keputusan, pengertian dari kebijakan adalah sebuah rangkaian konsep yang dijadikan garis garis besar dari sebuah masalah. Menjadi sebuah ide atau rencana didalam pelaksanaan pekerjaan serta kebijakan digunakan dalam hal manajemen didalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Dengan kata lain, kebijakan adalah pedoman dalam melakukan atau tindakan pengambilan keputusan.

Menurut Suharno proses pembuatan kebijakan merupakan pekerjaan yang rumit dan kompleks dan tidak semudah yang dibayangkan. Walaupun demikian, para administrator sebuah organisasi institusi atau lembaga dituntut memiliki tanggung jawab dan kemauan, serta kemampuan atau keahlian, sehingga dapat membuat kebijakan dengan resiko yang diharapkan (intended risks) maupun yang tidak diharapkan (unintended risks). Pembuatan kebijakan dipengaruhi oleh beberapa faktor.

Adapun tahap tahap kebijakan, menurut William N.

Duun. Sebagai berikut :

- a) Penyusunan agenda
- b) Formulasi kebijakan
- c) Adopsi/legitimasi kebijakan
- d) Implementasi kebijakan
- e) Evaluasi kebijakan

Menurut Bunga Wati dalam jurnalnya yang berjudul “Kebijakan Pimpinan Pondok Pesantren dalam meningkatkan mutu Madrasah” mengatakan, kebijakan pimpinan pondok pesantren adalah suatu ketentuan atau keputusan yang menjadi garis besar atau dasar rencana dalam melaksanakan suatu tugas/pekerjaan atau pedoman untuk melakukan suatu pekerjaan yang mencapai tujuan yang telah ditetapkan, didasari atas suatu kebijakan atau ketentuan dari seorang kyai yang menjadi pimpinan sehingga memiliki wewenang secara mutlak dalam mengambil keputusan.³⁷

menurut prof. Dr. H. Suwatno dalam bukunya menyatakan “untuk tahapan proses pengambilan keputusan sendiri terdiri dari sejumlah tahapan. Fase dalam membentuk atau membuat keputusan terdiri dari tahap permulaan (*initition*)

³⁷ Wati Bunga, *Kebijakan Pimpinan Pondok Pesantren dalam meningkatkan mutu Madrasah*. (An-Nizom | Vol. 3, No. 1, April 2018

dan tahap pengesahan (*legitimation*). Setelah mengetahui tahap tahap pengambilan keputusan, kemudian untuk mendapatkan keputusan sendiri pasti harus melalui beberapa proses. Proses dalam pengambilan keputusan yang terdiri dari 3 tahapan. Pertama *intelligence activity* yaitu proses pemilihan situasi dan kondisi dengan memanfaatkan kecerdasan. Kedua, *design activity* yaitu proses menemukan masalah, mengembangkan pemahaman dan menganalisis kemungkinan pemecahan masalah serta tindakan lebih lanjut, ketiga *choice activity* yaitu memilih salah satu tindakan dari sekian banyak alternative atau kemungkinan pemecahan dan diambil keputusan.³⁸

Berikut beberapa proses pengambilan keputusan terdiri dari 6 tahap yang berkaitan dengan beberapa hal :

- a) Mengidentifikasi masalah sebagai suatu usaha untuk menemukan permasalahan yang sebenarnya
- b) Mengumpulkan informasi yang relevan
- c) Mencari alternative tindakan sebagai pencarian kemungkinan yang dapat ditempuh berdasarkan permasalahan yang ada.
- d) Penganalisisan setiap alternatif menurut kriteria yang sifatnya kualitatif dan kuantitatif.

³⁸ Prof. Dr. H. Suwatno, M.Si, *pemimpin&kepemimpinan dalam organisasi publik dan bisnis*. Penerbit Bumi Aksara. Hal.77

- e) Memilih alternatif yang baik guna untuk melakukan skala prioritas tertentu.
- f) Melakukan keputusan serta evaluasi sebagai hasil/ tahap melaksanakan atau mengambil tindakan.
- g) Solusi, dimana tahapan ini adalah hasil evaluasi yang perlu ditindaklanjuti dengan baik agar kepentingan organisasi (pondok pesantren) mampu terjaga dengan baik. Solusi yang baik adalah solusi yang tidak menimbulkan permasalahan yang baru.³⁹

Peran kepemimpinan kyai dalam sebuah lembaga pondok pesantren memang sangat terasa dalam perkembangan dunia pesantren. Sebagai contoh pondok pesantren yang awalnya hanya menggunakan sistem pendidikan salaf, tapi seiringnya waktu pesantren berubah menjadi lembaga pendidikan yang bisa atau dapat menyesuaikan dengan perkembangan di era digital ini. Pesantren bersinergi dengan lembaga formal berupa adanya sekolah sekolah seperti Madratsah Ibtidaiyah, Madrasah Tsanawiyah, Madrasah Aliyah, bahkan sampai perguruan tinggi. Pembagian peran antara kyai dan nyai menjadi sesuatu yang lumrah sesuai dengan budaya yang berkembang di masyarakat, namun apabila Kyai sudah meninggal maka peran kepemimpinan

³⁹ Prof. Dr. H. Suwatno, M.Si, *pemimpin&kepemimpinan dalam organisasi publik dan bisnis*. Penerbit Bumi Aksara. Hal 78

secara langsung yang biasanya di emban oleh kyai secara otomatis akan digantikan oleh Nyai.

Peran Kyai sangat lah besar dalam tumbuh kembangnya pondok pesantren. Kyai adalah seorang *figure* sentral yang memiliki kekuatan atau kekuasaan penuh dalam menentukan kebijakan kebijakan untuk perkembangan pondok pesantren. Pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan tertua di Indonesia, pondok pesantren memainkan peran yang sangat penting dalam sejarah pendidikan sebelum sistem pendidikan modern diperkenalkan. Kyai dan Nyai merupakan tokoh sentral di pondok pesantren selain sebagai pemimpin, mereka merupakan para guru, teladan serta sumber nasihat bagi para santrinya.

Peran kepemimpinan perempuan dipesantren sebagai contoh nya adalah nyai. Nyai sebagai istri kyai dalam pandangan masyarakat mempunyai kedudukan yang tinggi. Kedudukan sosial itu dapat lebih meningkat apabila nyai juga berperan aktif dilingkungan pesantren bahkan masyarakat. Citra yang tinggi juga dapat diperoleh jika nyai memiliki kemampuan untuk memimpin, pengetahuan dan pengalaman yang cukup, serta bisa mengambil keputusan dengan tepat, untuk itu selayaknya segala yang menjadi syarat kepemimpinan sudah bisa dimiliki oleh nyai untuk memimpin pesantren.

Menurut Nailal Muna dan Hamam dalam jurnal penelitiannya yang berjudul: Kepemimpinan Nyai di Pesantren Al Hajar Kapurejo Pagu Kediri menyatakan bahwa peran nyai selain sebagai pemimpin pesantren juga mempunyai peran lain yaitu sebagai guru, serta sumber nasihat bagi para santrinya, mediator, dan pendidik. Peranan sebagai teladan atau uswah juga merupakan bagian yang penting, teladan untuk diikuti segala tingkah laku dan perbuatannya, hal ini termasuk kelanjutan dari peran nyai sebagai guru. guru merupakan sesuatu contoh yang harus diikuti segala tingkah lakunya. Untuk itu nyai harus menjadi tauladan yang baik bagi santrinya. Apalagi jika melihat tujuan utama pengajaran dipesantren, bukan hanya ilmu agama saja tetapi juga *riyadhoh* agar terbiasa hidup sederhana, menjunjung tinggi moral, menghargai nilai spiritualitas dan kemanusiaan, terbangun dari sikap tingkah laku yang jujur serta tujuannya adalah semata mata hanya mengharap ridho Allah.⁴⁰

Menurut khusnul khotimah dalam jurnalnya yang berjudul peran kepemimpinan bu nyai dalam manajemen pesantren menyatakan bahwa peran kepemimpinan ibu nyai terbagi menjadi 2 bagian. Pertama peran kepemimpinan di ranah domestik. Kedua peran kepemimpinan di ranah publik.

⁴⁰ Nailal muna & hamam, “Kepemimpinan nyai dipesantren Al Hajar Kapurejo Pagu Kediri”, (Jurnal intelektual: Jurnal pendidikan dan studi keislaman. Volume 10, nomor 1, april 2020)

e. Kelebihan dan Kekurangan pemimpin

Menurut Stogdill dalam Lee (1989), menyatakan bahwa pemimpin itu harus memiliki beberapa kelebihan, yaitu:

- 1) Kapasitas, kapasitas ini mencakup kecerdasan, kemampuan berbicara atau kemampuan menilai.
- 2) Mempunyai prestasi (*Achievement*) meliputi: gelar kesarjanaan, ilmu pengetahuan.
- 3) Tanggung jawab meliputi: mandiri, berinsiatif, tekun, ulet, percaya diri.
- 4) Partisipasi meliputi: aktif, memiliki sosiabilitas tinggi, mampu bergaul, suka bekerjasama, mudah menyesuaikan diri, memiliki rasa humor
- 5) Status meliputi: memiliki kedudukan sosial, populer, tenar.

Untuk mengetahui kelebihan serta kekurangan pemimpin peneliti menggunakan analisis SWOT guna dapat mengetahui secara rinci dan juga jelas apa saja yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman. Berikut pengertian dari SWOT.

- 1) Strength (kekuatan)

Langkah ini bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan yang dimiliki oleh pemimpin. Hal ini mencakup kualitas kepemimpinan yang kuat, kemampuan komunikasi, kepercayaan anggota sampai pengalaman kerja yang relevan.

2) Weakness (kelemahan)

Setelah mengidentifikasi kekuatan, langkah berikutnya yaitu mengevaluasi kelemahan yang dimiliki oleh pemimpin. Hal ini bisa termasuk kurangnya keterampilan dalam mengelola konflik.

3) Opportunity (peluang)

Setelah menganalisis kelemahan penting untuk mengidentifikasi peluang yang ada dalam kepemimpinan. Peluang ini bisa berupa ekspansi tim, peningkatan sumber daya tersedia, atau adanya tren positif yang relevan. Dengan mengenali peluang ini seorang pemimpin dapat mengambil langkah yang tepat untuk memanfaatkan.

4) Threat (ancaman)

Bagian yang paling akhir dari analisis SWOT yaitu ancaman. Seorang pemimpin perlu mempertimbangkan ancaman yang mungkin timbul dalam menjalankan peran kepemimpinannya. Ini bisa berupa persaingan yang ketat, perubahan kebijakan organisasi, atau kesulitan finansial.

2. Ibu nyai

Nyai adalah sebutan bagi istri kyai, nyai juga disebut tokoh sentral di pondok pesantren dan sebagai pusat pembelajaran dan dakwah. Selain sebagai pemimpin mereka adalah guru teladan dan sumber nasihat bagi para santri. Mereka memiliki peran yang substansial dalam

mensosialisasikan konsep dan ajaran agama di pesantren. Nyai adalah sosok pemimpin perempuan didalam pesantren. Menurut Sri Mulyani semua nyai, adalah pemimpin bagi santri perempuan. Mereka dapat dikatakan mewakili kepemimpinan kiai bagi santri perempuan.

Sebagai pemimpin pesantren, tanggung jawab utama mereka adalah memimpin santri perempuan dalam sholat berjamaah, tetapi beberapa dari mereka juga menjalankan sebuah program regular dimana mereka menyampaikan tausiyah kepada santri.⁴¹ Banyaknya kajian tentang pesantren yang memfokuskan pada sosok kiai, padahal sosok nyai memiliki peran penting sentral dipesantren.

Terlepas dari gender didalam pesantren, saat ini pesantren mulai berkembang menuju *gender equity*. Pada kenyataannya pesantren tidak menutup diri dari lahirnya kepemimpinan perempuan. Kepemimpinan perempuan dalam islam, sebenarnya sudah jelas bahwa islam tidak pernah melarang perempuan menjadi seorang pemimpin di masyarakat.⁴²

3. Manajemen Pondok Pesantren

Manajemen pondok pesantren adalah suatu pengelolaan atau penataan manajemen dalam mengelola organisasi atau lembaga yang melibatkan sumber daya manusia dan non manusia dalam menggerakkan mencapai tujuan secara efektif dan efisien, dalam hal ini pondok

⁴¹ Srimulyani, Eka. *Woman from traditional Islamic education institutions in Indonesia* (negotiating public spaces). Amsterdam university press.

⁴² Skirpsi "Nyai dadah: sosok pemimpin perempuan dipesantren" Hal. 22

pesantren yang mana terdapat *planning*, *organizing*, *actuating*, *controlling*.

a. Hakikat Manajemen

Organisasi merupakan dua orang atau lebih yang bekerja bersama dengan suatu cara yang terstruktur untuk mencapai suatu tujuan khusus atau kumpulan tujuan-tujuan. Bagaimana organisasi mencapai tujuannyatergantungan pada performa manajerial efektivitas dan efisiensi manajer. Manajemen adalah proses perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*) kegiatan anggota organisasi dan kegiatan penggunaan sumber-sumber daya organisasi lainnya untuk mencapai tujuan organisasi.

- 1) Perencanaan (*planning*) yaitu proses menetapkan sasaran dan tindakan yang perlu untuk mencapai sasaran tadi. Manajer memikirkan dengan matang terlebih dahulu sasaran dan tindakan serta tindakan meeka berdasarkan metode, rencana, atau logika dan bukan berdasarkan perasaan.
- 2) Pengorganisasian (*organizing*) adalah proses mempekerjakan dua orang atau lebih untuk bekerja sama dalam cara terstruktur guna mencapai sasaran spesifik atau beberapa sasaran. Proses mengatur dan mengalokasikan pekerjaan, wewenang, dan sumber daya di antara anggota organisasi, sehingga mereka dapat mencapai sasaran organisasi.

- 3) Memimpin (*actuating*) adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok atau seluruh organisasi. Mengarahkan, mempengaruhi, dan memotivasi karyawan untuk melaksanakan tugas yang penting.
- 4) Pengendalian (*controlling*) adalah proses untuk memastikan bahwa aktivitas sebenarnya sesuai dengan aktivitas yang direncanakan. Manajer harus yakin tindakan yang dilakukan oleh anggota organisasi benar benar menggerakkan organisasi ke arah sasaran yang telah di rumuskan.
- b. Karakteristik manajemen pondok pesantren

Seperti yang telah diungkapkan terdahulu, lahirnya pesantren tidak terlepas dari proses islamisasi di Indonesia. Adanya para wali, kiai, syaikh, tengku, ajengan, inyik, bu nyai, yang menyampaikan ajaran islam biasanya memiliki lembaga pendidikan yang berbasis tempat mereka mengajar. Lembaga pendidikan tersebut di bumi jawa terkenal dengan penyebutan pesantren, sedangkan di sumatera barat penyebutannya *surau*, dan di aceh penyebutannya *meunasah* atau *rangkang*. Meskipun lembaga pesantren memiliki penyebutan/nama yang berbeda beda namun pada hakikatnya tetaplah sama, yaitu lembaga pendidikan islam yang sama sama mengkaji dan mendalami ajaran keislaman. Sebagai lembaga pendidikan islam, pesantren memiliki 3 peran yang sangat penting. *Pertama*, sebagai lembaga

pendidikan. Pesantren menyelenggarakan pendidikan, baik formal maupun non formal yang secara khusus mengajarkan agama yang sangat dipengaruhi oleh pra ulama ulama fiqh, pakar hadits, tafsir serta tauhid dan tasawuf yang hidup antara abad ke 7-13 Masehi. Kitab kita yang biasa dikaji berupa tauhid, tafsir, hadits, fiqh, ushul fiqh, tasawuf, bahasa arab (nahwu, sharaf, balaghah, tajwid) dan lain sebagainya.

Kedua, sebagai lembaga sosial. Pesantren telah menampung pra santri dari berbagai macam masyarakat muslim tanpa membedakan tingkat ekonomi, serta sosial orang tuanya. Ada santri yang mengabdikan dirinya kepada kainya serta pesantrennya. Selain itu ada juga para orangtua yang sengaja menitipkan putra putrinya untuk menyerahkan kepada pesantren guna belajar ilmu agama kepada kiai. Mereka percaya dan beranggapan bahwa kiai tidak akan menyesatkan, bahkan dengan berkah doa para kiai anak tersebut akan menjadi orang yang baik melalui doa orang-orang soleh. Lebih uniknyalagi hampir setiap orang dari kalangan masyarakat umum hingga masyarakat jauh meliputi radius kabupaten, hingga provinsi bahkan ada yang beda negara. Maksud kedatangan mereka ini tidak lain adalah bersilaturahmi, berkonsultasi, minta nasihat serta minta doa.

Ketiga, sebagai lembaga penyiaran agama. Misalnya masjid pesantren, masjid tersebut tidak hanya untuk kalangan santri saja

melainkan terbuka/befungsi sebagai masjid umum. Jadi, masjid itu bukan hanya untuk ibadah saja melainkan bisa berfungsi sebagai media/tempat belajar agama. Masjid pesantren juga berfungsi sebagai majelis taklim (pengajian), diskusi diskusi keagamaan oleh masyarakat umum.⁴³

Setelah mengetahui 3 peranan penting pondok pesantren, Pondok pesantren juga memiliki keunikan tersendiri dalam hal pola kepemimpinan. Pada perkembangan ini, pondok pesantren banyak yang membuka sistem pendidikan sekolah atau madrasah yang berarti banyak melibatkan pihak luar. Adapun hal tersebut berkembang sesuai tuntutan zaman yang berubah. Manajemen pendidikan pondok pesantren merupakan salah satu kesempatan pondok pesantren yang harus di budayakan dalam pembinaan pondok pesantren. Hal ini bisa terjadi karena pemahaman bahwa pondok pesantren adalah lembaga pendidikan tradisional, sehingga pengelolaan manajemennya kurang diperhatikan dan sangat konvensional. Terlebih dengan waktunya yang bebas, sehingga menjadikan pola pembinaan pondok pesantren tergantung hanya pada kehendak dan kecenderungan kiainya, padahal sesungguhnya potensi-potensi yang ada dapat diandalkan untuk membantu penyelenggaraan pondok pesantren. Oleh karena itu, pondok

⁴³ Prof.Dr. H. Babun Suharto, SE., MM. *Pondok pesantren dan perubahan sosial* (Yogyakarta: pustaka ilmu, 2018), Hal 42-44

pesantren harus diarahkan ke manajerial yang lebih aplikatif, inklusif, dan fleksibel sehingga proses pembelajaran dalam pendidikan di pondok pesantren tidak monoton. Adapun prinsip nilai pada pondok pesantren adalah berorientasi pada masalah ketuhanan.

Secara umum pesantren masih menghadapi kendala serius terkait ketersediaan sumber daya manusia profesional dan penerapan manajemen yang umumnya masih konvensional, misalnya tidak adanya pemisahan yang jelas antara yayasan, pimpinan madrasah, guru dan staff administrasi, tidak adanya transparansi pengelolaan sumber keuangan belum terdistribusinya pengelolaan pendidikan., dan banyaknya penyelenggaraan administrasi yang tidak sesuai aturan baku organisasi. Kiai masih merupakan figure sentral dan penentu kebijakan pendidikan pesantren.⁴⁴

c. Krisis manajemen pondok pesantren

Dalam sejarah pertumbuhan dan perkembangan pendidikan di Indonesia, tidak dapat dimungkiri bahwa pesantren telah menjadi semacam *local genius*. Dikalangan umat islam sendiri pesantren telah dianggap sebagai model institusi keilmuannya, sejarah juga telah membuktikan bahwa kontribusi pesantren dalam rangka turut mendirikan Negara Republik Indonesia. Banyak ulama dan santri

⁴⁴ Kompri, *Manajemen & Kepemimpinan Pondok Pesantren* (Jakarta: Prenadamedia, 2018), hal. 63-66.

yang gugur dalam memperjuangkan dan mempertahankan kemerdekaan.

Pesantren, karena sifat pendidikan nya yang tidak berjenjang dan tidak berkesinambungan, proses pendiriannya yang diprakarsai oleh seseorang atau sekelompok orang dan keberadaan lembaga pendidikan ini yang selalu berada di tengah tengah masyarakat, maka dapat dikatakan bahwa lembaga pendidikan keagamaan ini termasuk salah satu bentuk dari tipe pendidikan luar sekolah. Tetapi jika dipelajari dari segi kelembagaan, maka pesantren adalah suatu lembaga pendidikan yang didalamnya terdapat komponen pendidikan. Di antara komponen atau elemen-elemen lembaga pendidikan pesantren antara lain:

- 1) Kiai sebagai pendidik.
- 2) Santri/murid sebagai peserta didik.
- 3) Musala/masjid sebagai sarana pendidikan..
- 4) Isi kitab kuning sebagai materi pendidikan.
- 5) Beberapa pondokan/kamar sebagai tempat tinggal para santri.

Proses pembelajaran, dipesantren dahulu hanya menggunakan metode pembelajaran *bandongan*, *sorogan* dan *wetonan*. Namun dalam pesantren modern diperkenalkan metode diskusi dengan memberikan peluang berfikir kepada para santri untuk menyampaikan gagasan dalam menginterpretasikan sebuah kitab kajian. Begitu juga dalam mengklasifikasi santri, pesantren

modern memperkenalkan sistem kelas yang didasarkan pada pengetahuan yang dimiliki, bukan pada jumlah dan jenis kitab yang telah dikaji. Di samping itu, pesantren modern mulai mengakses teknologi sebagai sarana dan Bahasa asing (khususnya Arab dan Inggris) sebagai bahasa pengantar yang memungkinkan santri mampu berkomunikasi dengan komunitas intelektual di dunia luar. Disini, hal yang paling *urgent* yang harus dibenahi oleh pesantren sebagai langkah antisipatif tersebut adalah pembenahan pola manajemen, sebab pola manajemen pesantren cenderung dilakukan secara *incidental* dan kurang memperhatikan tujuan-tujuannya yang telah disistematisasikan secara hierarki. Pola pola manajemen pesantren seperti tersebut sudah seyogyanya mulai diubah ke arah manajemen modern yang lebih mengedepankan kualitas dan kepuasan pelanggan, yang lebih dikenal dengan *Total Quality Manajemen* (TMQ). Prinsip-prinsip konsep manajemen ini juga telah dipakai oleh pemerintah dalam rangka meningkatkan kualitas lembaga pendidikan di Indonesia dengan istilah Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS).

Lingkup krisis manajemen pondok pesantren misalnya sumber daya manusia, budaya/kultur, pembiayaan, dan kurikulum.

1) Sumber Daya Manusia

Pengembangan SDM di pondok pesantren harus mengacu dan berdasar atas prinsip keikhlasan, kemandirian,

kebebasan, kesejahteraan, dan *ukhuwah Islamiah*. Setiap perubahan dari pengembangan dan pengelolaan yang telah dilakukan harus mengacu pada prinsip ikhlas beramal dan mengabdikan diri kepada masyarakat, pondok pesantren, bangsa, negara, dan agama. Untuk mencapai suatu kesejahteraan dalam semua kegiatan SDM di pondok pesantren, baik mengajar, pelatihan, maupun kerjasama dengan pesantren lain, tidak terlepas dari peranan administrasi sebagai tempat pengolahan semua data yang dibutuhkan dalam proses pencapaian tujuan. Bila kesemuanya dilakukan, maka kualitas dan kuantitas SDM pondok pesantren tidak kalah bersaing jika dibandingkan dengan sekolah umum yang lain. Bahkan, bisa menjadi sebuah produk organisasi pendidikan andalan asli Indonesia.

2) Kultur/Budaya

Sebagai salah satu sistem pendidikan tertua pondok pesantren sampai saat ini memiliki kepercayaan yang tinggi dari masyarakat sekitar. Pesantren harus mulai membangun secara “kualitas”, seperti dalam aspek pengembangan kesehatan, kenyamanan, dan juga memperhatikan psikologis santri, kalau perlu di pondok pesantren ada lembaga penanganan masalah psikologis, karena disadari atau tidak pesantren adalah tempat tumbuh kembangnya para santri yang pada masa puber dan memiliki keinginan untuk berinteraksi dengan lawan jenis dan

secara aturan hal itu sangat dibatasi oleh pondok pesantren, oleh karena itu untuk mencegah dampak psikologis maka perlu penanganan sedini mungkin.

3) Finansial

Bagi sisi finansial dan bisnis, pondok pesantren juga harus bisa menata manajemen asset, finansial, sumber daya manusia, hingga pranata organisasi untuk tetap bertahan dalam iklim perubahan global, misalnya pondok pesantren harus memiliki sumber pemasukan finansial dan dapat berdiri mandiri walau tanpa bantuan pemerintah. Hal ini menjadi sangat penting untuk menunjang kemandirian pesantren dan juga sebagai upaya untuk mengembangkan jiwa *entrepreneurship* santri yang ada di pondok pesantren, sehingga mereka memiliki modal hidup dan berkeluarga kelak dan dengan model seperti itu pesantren bisa menjadi elemen penting untuk membangun kemandirian bangsa dan menciptakan santri yang baik secara akhlak, berdaya secara akal, pekerja keras, dan mandiri. Selain manfaat untuk internal, pesantren juga bisa mengembangkan masyarakat sekitar dengan cara membangun relasi saling menguntungkan pada masyarakat sekitar pondok. Pesantren tidak hanya memberikan pencerahan moral dan keagamaan, tapi juga menata kehidupan santri dan masyarakat sehingga keberadaan pesantren akan menjadi *barokah*. Di samping menyinggung hal demikian, namun dalam

hal tersebut tidak sedikit pondok pesantren yang masih menggunakan pola manajemen pondok pesantren tradisional.

4) Kurikulum

Pengelolaan pesantren yang apa adanya tersebut mudah dilihat dari kurikulum yang belum dikembangkan dan belum sesuai dengan ilmu teknologi. Bukti dari pengelolaan yang apa adanya adalah tenaga pengajar yang belum disiapkan secara sistematis hal ini membuktikan bahwa lemahnya pengelolaan pesantren, hal lain juga dapat dibuktikan yakni dari rendahnya pengelolaan pembelajaran dipesantren, seperti terbatasnya sarana dan prasarana yang dimiliki. Padahal, jika pesantren mampu meyakinkan *stakeholder* bahwa ia mampu menyiapkan santri yang berkualitas, maka pesantren tersebut akan mudah membangun jaringan yang kuat, yang memungkinkan kebutuhannya akan sarana dan prasarana terpenuhi dengan baik.⁴⁵

⁴⁵ Kompri hal.77-78

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Metode Penelitian

Metode penelitian di definisikan sebagai upaya menyelidiki dan menelusuri suatu problem masalah dengan menggunakan cara kerja ilmiah secara cermat dan teliti untuk mengumpulkan, mengolah, melakukan analisis data sereta mengambil kesimpulan secara sistematis dan objektif untuk memecahkan suatu masalah atau menguji suatu hipotesis untuk memperoleh suatu pengetahuan yang berguna bagi kehidupan manusia. Tahap ini politik akan menjelaskan tahap-tahap yang digunakan dalam penelitian kualitatif guna memperoleh data yang relevan, diantaranya:

1. Pendekatan penelitian dan jenis penelitian

Pada peneliti ini, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif. Menurut Moleong pendekatan kualitatif merupakan penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena secara mendalam tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian seperti halnya perilaku, resepsi, tindakan dan motivasi secara holistik yang dideskripsikan berbentuk kata-kata dan bahasa, pada konteks yang khusus secara alamiah dan memanfaatkan metode alamiah⁴⁶. Adapun alasan peneliti menggunakan pendekatan kualitatif, karena peneliti Ini membutuhkan panggilan data secara mendalam untuk mengungkap data dan fakta yang terjadi pada

⁴⁶ Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*(Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006)
hal.6

fenomena yang ada sesuai dengan fokus penelitian yang ada di bagian awal pembahasan. Penjelasan data dalam penelitian ini akan berbentuk narasi.

Jenis penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini yakni *field research* atau penelitian lapangan. Penelitian lapangan atau *field research* yaitu peneliti mengadakan penelitian langsung terhadap objek yang diteliti dan dilakukan pengumpulan data yang ditemukan di lapangan. Penelitian lapangan dapat juga dianggap sebagai pendekatan luas dalam penelitian kualitatif atau sebagai metode untuk mengumpulkan data kualitatif. Ide pentingnya adalah bahwa peneliti berangkat ke lapangan untuk mengadakan pengamatan tentang suatu fenomena dalam suatu keadaan alamiah. Penelitian lapangan biasanya membuat catatan lapangan secara ekstensif yang kemudian dibuatkan kodenya dan analisis dalam berbagai cara⁴⁷.

2. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan suatu hal yang penting dalam melakukan penelitian lapangan titik pemilihan lokasi sangat berpengaruh pada hasil penelitian yang akan dilakukannya. Maka dari seorang peneliti harus bijak dan cerdas dalam menentukan lokasi penelitiannya. Lokasi penelitian ini bertempat di pondok pesantren Raudhatul Quran Kecamatan Balung Kabupaten Jember.

⁴⁷ Lexy J. Moleong, 26.

3. Subyek Penelitian

Tahap ini peneliti akan menentukan beberapa informan yaitu individu atau kelompok yang memberikan informasi dan data yang berkaitan dengan masalah penelitian. Menurut Tatang M. Amirin, subjek penelitian adalah sumber tempat memperoleh keterangan penelitian atau lebih tepat dimaknai sebagai seorang atau individu yang dibutuhkan dalam pengumpulan data di dalam penelitian⁴⁸ adapun subyek pada penelitian ini yaitu :

- a. Pengasuh pondok pesantren Roudlotul Qur'an yakni ibu nyai mulazimatul munawaroh peneliti memilih subyek ini merupakan seorang pemimpin atau manajer dalam pondok pesantren, pastinya sebagai seorang manajer beliau mengetahui bagaimana manajemen di pondok pesantren.
- b. Ketua pengurus pondok pesantren Roudlotul Qur'an yakni Novita Fatma Anjulia peneliti memilih ketua pengurus karena secara tidak langsung ketua pengurus merupakan tangan kanan seorang pengasuh pondok pesantren dalam mengelola pesantren, tentunya dalam hal ini ketua pengurus pondok pesantren mengetahui bagaimana kepemimpinan ibu nyai dalam mengelola pesantren.
- c. Alumni pondok pesantren Roudlotul Qur'an yakni Finni Wardhatul peneliti memilih informan ini karena alumni mengetahui bagaimana sejarah pesantren sejak sebelum kepemimpinan nyai, oleh karena itu

⁴⁸ Rahmadi, *pengantar metode penelitian* (Banjarmasin: antasari press, 2011) hal.6

alumni mengetahui bagaimana perkembangan manajemen pesantren sejak bergantinya kepemimpinan pondok pesantren.

4. Teknik pengumpulan data

a. Observasi

Sutrisno Hadi mengemukakan bahwa, observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis. Dua di antara yang terpenting adalah proses-proses pengamatan dan ingatan. Teknik pengumpulan data dengan observasi digunakan bila peneliti berkenan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam dan bila responden yang diamati tidak terlalu besar.⁴⁹ Jenis observasi yang dilakukan dalam penelitian ini yakni observasi non partisipan karena peneliti hanya melakukan interaksi dengan subjek yang diteliti. Adapun kegunaan metode observasi dalam penelitian ini diantaranya untuk mengumpulkan data tentang manajemen pondok pesantren serta kepemimpinan nyai dalam mengembangkan manajemen pondok pesantren.

b. Wawancara

Wawancara adalah pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui Tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin

⁴⁹ Metode penelitian kuan hal 203

melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil. Adapun subjek yang akan diwawancarai dalam penelitian ini adalah pengasuh pondok pesantren, ketua pengurus pondok pesantren, dan alumni pondok pesantren Roudlotul Qur'an, hal ini digunakan oleh peneliti untuk memperoleh data atau informasi yang dibutuhkan dalam penelitian. Adapun langkah-langkah dalam wawancara sebagai berikut:

- 1) Menentukan narasumber yang akan diwawancarai
- 2) Mempersiapkan segala peralatan yang diperlukan saat wawancara
- 3) Membuat permulaan dengan berbincang-bincang hal-hal sederhana agar tercipta suasana yang baik
- 4) Mengatur laju wawancara agar lebih produktif
- 5) Mengakhiri dan menutup wawancara atau memverifikasi kembali hasil wawancara
- 6) Mencatat hasil wawancara
- 7) Semua aktivitas tindak lanjut pengumpulan data harus diidentifikasi berdasarkan informasi yang diberikan⁵⁰

c. Dokumentasi

⁵⁰ Salim dan syahrudin *metodologi penelitian kualitatif* (Bandung: Ciptapustaka Media, 2012), Hal. 122-123

Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu, dokumentasi bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya karya monumental dari seseorang. Hasil penelitian dari observasi dan wawancara akan lebih kredibel kalau didukung oleh foto foto atau karya tulis akademik dan seni yang telah ada. Melalui metode ini peneliti bisa melampirkan bukti yang mendukung dan validitas data dalam penelitian. Adapun kegunaan metode dokumentasi ini digunakan untuk memperoleh :

- 1) Letak geografis di Pondok Pesantren Raudlotul Qur'an Kecamatan Balung Kabupaten Jember
- 2) Struktur organisasi di Pondok Pesantren Raudlotul Qur'an Kecamatan Balung Kabupaten Jember
- 3) Keadaan jumlah santri di Pondok Pesantren Roudltul Qur'an Kecamatan Balung Kabupaten Jember
- 4) Keadaan kegiatan ibu nyai di Pondok Pesantren Rodlotul Qur'an Kecamatan Balung Kabupaten Jember
- 5) Keadaan kegiatan santri di pondok pesantren Raudlotul Qur'an Kecamatan Balung Kabupaten Jember
- 6) Keadaan sarana prasarana di Pondok Pesantren Raudlotul Qur'an Kecamatan Balung Kabupaten Jember
- 7) Media penunjang program-program di Pondok Pesantren Raudlotul Qur'an Kecamatan Balung Kabupaten Jember

5. Analisis Data

Menurut Moleong analisis data kualitatif merupakan upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milah data dan menjadikan satuan yang dapat diceritakan kepada orang lain,⁵¹ sehingga dalam penelitian ini menggunakan analisis data kualitatif deskriptif dengan menggunakan teori Miles dan Huberman. Metode analisis deskriptif merupakan menyajikan dan menganalisis fakta secara sistematis sehingga dapat lebih mudah untuk dipahami dan disimpulkan. Data yang dikumpulkan semata-mata bersifat deskriptif sehingga tidak bermaksud mencari penjelasan.⁵² Adapun teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian kualitatif menurut Miles dan Huberman yaitu:

a. Pengumpulan data

pengumpulan data merupakan teknik pengumpulan data yang paling strategis, dalam penelitian untuk mendapatkan data yang diperlukan⁵³ pengumpulan data dalam penelitian menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi dimana sudah dibahas penjelasan sebelumnya.

⁵¹ Sandu Siyoto, dkk. *Dasar Metodologi Peneliti*, (Yogyakarta : Literasi Media Publishing, 2015). Hal. 120.

⁵² Lexy J. Moleong. *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), Hal.10

⁵³ Hardini, dkk. *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*, (Yogyakarta: CV pustaka ilmu group Yogyakarta, 2020), Hal. 149

b. Reduksi data

Menurut Patilima bahwa reduksi data dapat diartikan sebagai suatu proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data yang muncul dari catatan yang ada dilapangan, sehingga reduksi data merupakan bagian dari analisis data yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasikan dengan cara sedemikian rupa sehingga menghasilkan sebuah kesimpulan dan diverifikasi.

c. Penyajian data

Menurut Miles dan Huberman penyajian data merupakan sekumpulan data yang tersusun memberikan kemungkinan adanya penarikan dan pengambilan suatu tindakan, sedangkan dalam penelitian kualitatif yang sering digunakan yaitu penyajian data dalam bentuk teks naratif. Penyajian data yang biasanya digunakan dalam penelitian kualitatif bisa berupa uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowcard* dan sejenisnya. Melalui penyajian data, peneliti akan dapat memahami apa yang sedang terjadi dan apa yang harus dilakukan berdasarkan pemahaman tentang penyajian data.

d. Penarikan simpulan dan verifikasi

Langkah terakhir dalam suatu analisis data menurut Miles dan Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi.

Simpulan merupakan intisari dari temuan penelitian yang menggambarkan pendapat-pendapat terakhir yang berdasarkan uraian sebelumnya, atau keputusan diperoleh berdasarkan metode berpikir induktif atau deduktif. Melalui hal tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kesimpulan merupakan jawaban dari rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini, namun hal tersebut tidak mungkin juga karena dalam penelitian kualitatif, masalah dan fokus masalah hanya bersifat sementara dan akan berkembang setelah penelitian berada di lapangan.

6. Keabsahan data

Bagian keabsahan data ini memuat Bagaimana usaha-usaha hendak dilakukan peneliti untuk memperoleh keabsahan data-data yang ditemukan di lapangan. Supaya diperoleh temuan yang absah maka perlu diteliti karena kredibilitasnya dengan menggunakan teknik-teknik keabsahan data seperti perpanjangan kehadiran peneliti di lapangan, observasi secara mendalam, triangulasi, (menggunakan beberapa sumber, metode, peneliti, teori) pembahasan oleh teman sejawat analisis kasus lain melacak kesesuaian hasil dan pengecekan anggota.⁵⁴

Keabsahan data yang peneliti gunakan dalam penulisan ini adalah triangulasi. Triangulasi merupakan teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain sebagai pembanding data itu. Peneliti menggunakan triangulasi metode dan sumber.

⁵⁴ Tim Penyusun, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*, 48.

a. Triangulasi metode

Triangulasi ini digunakan untuk menguji kredibilitas data dengan cara mengecek data dengan sumber yang sama dengan metode yang berbeda misalnya data yang diperoleh dengan wawancara lalu dicek dengan observasi maupun dokumentasi. Begitu pula pada teknik ini juga dilakukan untuk menguji sumber data, apakah sumber data pada saat interview dan ketika pada saat observasi akan memberikan informasi yang sama atau berbeda. Apabila berbeda maka perlu peneliti harus dapat menjelaskan perbedaannya, hal itu dilakukan untuk menemukan kesamaan data dengan metode yang berbeda.

b. Triangulasi sumber

Triangulasi sumber digunakan untuk menguji tingkat kredibilitas data. Triangulasi sumber ini dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber.⁵⁵ Data tersebut kemudian dideskripsikan, dikategorikan, dan disajikan dengan tampilan yang sama, berbeda, dan spesifik pada ketiga sumber data tersebut.⁵⁶ Menurut Moleong dengan menggunakan Triangulasi sumber kita dapat memperoleh hal-hal sebagai berikut:

- 1) Penilaian hasil penelitian dilakukan oleh koresponden
- 2) Mengoreksi kekeliruan oleh sumber data

⁵⁵ Lexy, J. Moelong, Metodologi, ...Hal 331.

⁵⁶ Sugiono, *Metode penelitian kualitatif dan R&D*, Hal. 241

- 3) Menyediakan tambahan informasi secara sukarela
- 4) Memasukkan informan dalam proses penelitian serta memberikan kesempatan untuk mengikhtisarkan sebagai langkah awal analisis data.
- 5) Menilai kecukupan menyeluruh data yang dikumpulkan⁵⁷

7. Tahap-Tahap Penelitian

Bagian ini menguraikan rencana pelaksanaan penelitian yang dilakukan oleh peneliti.⁵⁸ Tahap-Tahap penelitian yang dimaksud yaitu berkaitan dengan proses pelaksanaan penelitian. Tahap-Tahap yang penulis lakukan terdiri dari tahap pra lapangan, tahap pelaksanaan penelitian dan tahap penyelesaian.

a. Tahap Pra Lapangan

- 1) Menyusun kerangka penelitian

Kerangka penelitian merupakan rancangan dasar dalam penelitian yang akan diangkat. Maka dalam proses membuat kerangka penelitian, peneliti harus mengumpulkan permasalahan yang akan diangkat sebagai judul penelitian, menyusun matriks penelitian yang selanjutnya dikonsultasikan kepada dosen pembimbing sampai pada proses pembuatan proposal sampai seminar proposal diberlangsungkan.

⁵⁷ Bungin, m. burhan, *Penelitian Kualitatif* (Jakarta: prenadamedia group, 2015), Hal.

256 ⁵⁸ Tim Penyusun, *pedoman penulisan karya ilmiah*, Hal. 48

2) Menentukan lapangan penelitian

Cara terbaik yang perlu ditempuh dalam penentuan lokasi penelitian ialah dengan jalan mempertimbangkan teori substansif dan dengan mempelajari serta mendalami fokus masalah penelitian, untuk itu peneliti menjajaki lapangan untuk melihat apakah terdapat kesesuaian dengan kenyataan yang ada dilapangan, dalam penentuan lokasi penelitian perlu untuk mempertimbangkan waktu, biaya, tenaga yang dimiliki oleh peneliti.⁵⁹

3) Mengurus Perizinan

Penelitian yang dilakukan bersifat resmi, sehingga peneliti harus menyertakan surat izin penelitian yang sudah disediakan oleh pihak akademik Fakultas Dakwah UIN KHAS Achmad Siddiq kepada pihak lembaga yang menjadi objek penelitian.

4) Menilai lapangan

Tahapan ini merupakan orientasi lapangan, penilaian lapangan akan terlaksana dengan baik apabila peneliti sudah membaca kepustakaan atau mengetahui melalui orang dalam tentang situasi dan kondisi tempat penelitian akan dilakukan sebaiknya sebelum melakukan penelitian, peneliti sudah

⁵⁹ Anwar Mujahidin, *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan* (Ponorogo: CV Nata Karya, 2019), hal. 23.

mempunyai gambaran umum seperti kebiasaan dan kegiatan objek penelitian

5) Memilih dan memanfaatkan informan

Pada tahap ini, peneliti harus menentukan siapa saja yang akan menjadi informan yang dianggap dapat memberikan data atau informasi yang layak dan berkaitan dengan penelitian

6) Menyiapkan peralatan penelitian

Tahapan ini peneliti harus mempersiapkan peralatan yang akan digunakan pada saat melakukan penelitian. Adapun peralatan yang digunakan seperti buku, alat tulis, buku referensi, dan lain lain.

b. Tahap Pekerjaan Lapangan

Pada tahap pekerjaan lapangan peneliti harus bisa memahami fenomena yang terjadi dilapngan untuk dijadikan data dan informasi penelitian dan peneliti harus terlibat langsung dalam penelitian sebagai pengumpulan data secara langsung.

c. Tahap Analisis Data

Tahap analisis data merupakan tahap terakhir dalam suatu penelitian. Dimana dalam tahap ini peneliti melakukan pengecekan data dan kajian lebih mendalam agara hasil penelitian dapat dipertanggung jawabkan dan data benar benar valid. Oleh karena itu, peneliti membutuhkan ketekunan dan ketelitian dalam proses

observasi dan wawancara agar data yang didapatkan sesuai dengan masalah penelitian.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

BAB IV

PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS

A. Gambaran Objek Penelitian

Lokasi yang dijadikan objek penelitian bertempat di Pondok Pesantren Roudlotul Qur'an yang berada di Kecamatan Balung Kabupaten Jember, untuk mengetahui informasi secara detail mengenai objek penelitian maka peneliti akan menjabarkan beberapa hal mengenai objek penelitian diantaranya:

1. Profil Pondok Pesantren Roudlotul Qur'an

Nama yayasan :Roudlotul Qur'an
Nomor telepon :081217972310
Alamat :Jl. Krajan lor, Balung Kulon, Kecamatan
Balung, Kabupaten Jember
Kecamatan :Balung
Kabupaten/Kota :Jember
Provinsi :Jawa Timur
Tahun berdiri :1998

Lembaga yang berada dinaungi: Tahfid usia dini, Madin takmilyah awwaliyah, Madin takmilyah wustha, SMP Roudlotul Qur'an, MA Roudlotul Qur'an, Majelis tafsir al qur'an.

2. Sejarah Berdirinya Pondok Pesantren Roudlotul Qur'an

Pondok pesantren tahfidz roudlotul qur'an didirikan pada tahun 1995. Awal mulanya kyai yazid bustomi memiliki lembaga sederhana TPQ didalam rumahnya, TPQ tersebut beliau fungsikan sebagai tempat belajar ilmu agama bagi anak anak usia dini. Semakin hari semakin banyak warga yang ingin putra putrinya mengaji di TPQ milik kyai yazid tersebut, sehingga beliau mulai membuat asrama tempat tinggal santri yang bermukim jauh dari TPQ tersebut.

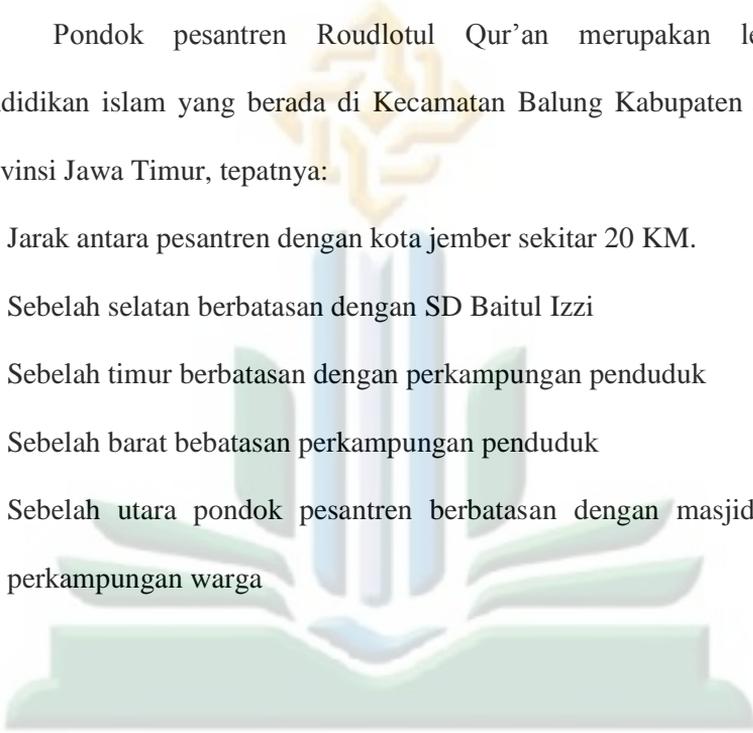
Pada tahun 2005 perkembangan dan pembangunan TPQ ini berubah menjadi pondok pesantren. Pondok pesantren ini diasuh langsung oleh ibu nyai mulazimatul munawaroh. Ibu nyai menggantikan peran kyai yang tidak lain adalah suaminya sendiri. pesantren ini memiliki program tahfidz. Tidak sedikit alumni yang lulus dari pondok pesantren ini lulus dengan menyandang gelar hfid hfidzah 30 juz. Keberhasilan inilah ibu nyai dalam mendidik anak santrinya supaya menjadikan lulusan yang berkualitas serta berakhlakul karimah.

Ibu nyai memiliki 2 gedung pondok pesantren gedung putra dan putri terpisah dengan jarak yang lumayan jauh. Pesantren ini dikenal dimasyarakat balung karena keilmuannya yang berfokus pada tahfidz. Banyak dari para orang tua memondokkan putra putrinya untuk menimba ilmu di pesantren ini.

3. Letak Geografis Pondok Pesantren Roudlotul Qur'an

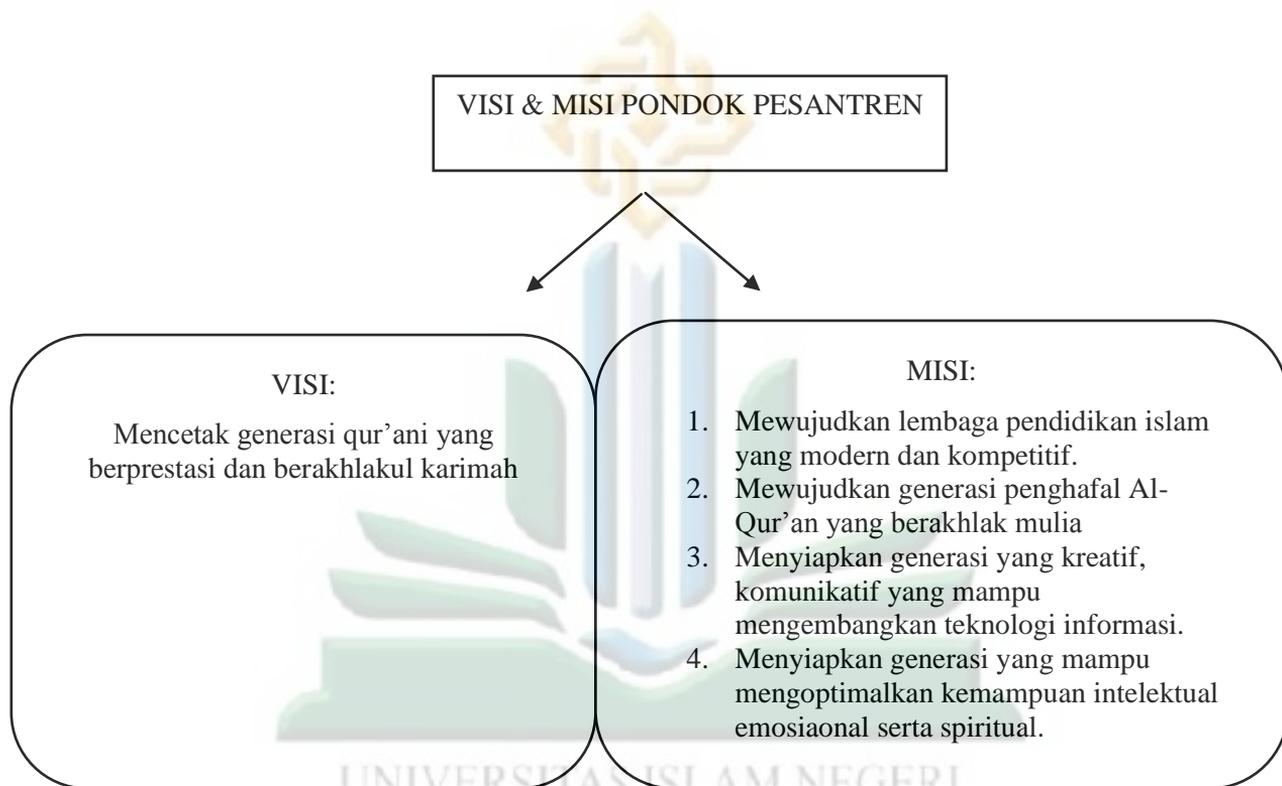
Pondok pesantren Roudlotul Qur'an merupakan lembaga pendidikan islam yang berada di Kecamatan Balung Kabupaten Jember Provinsi Jawa Timur, tepatnya:

- a. Jarak antara pesantren dengan kota jember sekitar 20 KM.
- b. Sebelah selatan berbatasan dengan SD Baitul Izzi
- c. Sebelah timur berbatasan dengan perkampungan penduduk
- d. Sebelah barat bebatasan perkampungan penduduk
- e. Sebelah utara pondok pesantren berbatasan dengan masjid milik perkampungan warga



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

4. Visi dan Misi Pondok Pesantren Roudlotul Qur'an

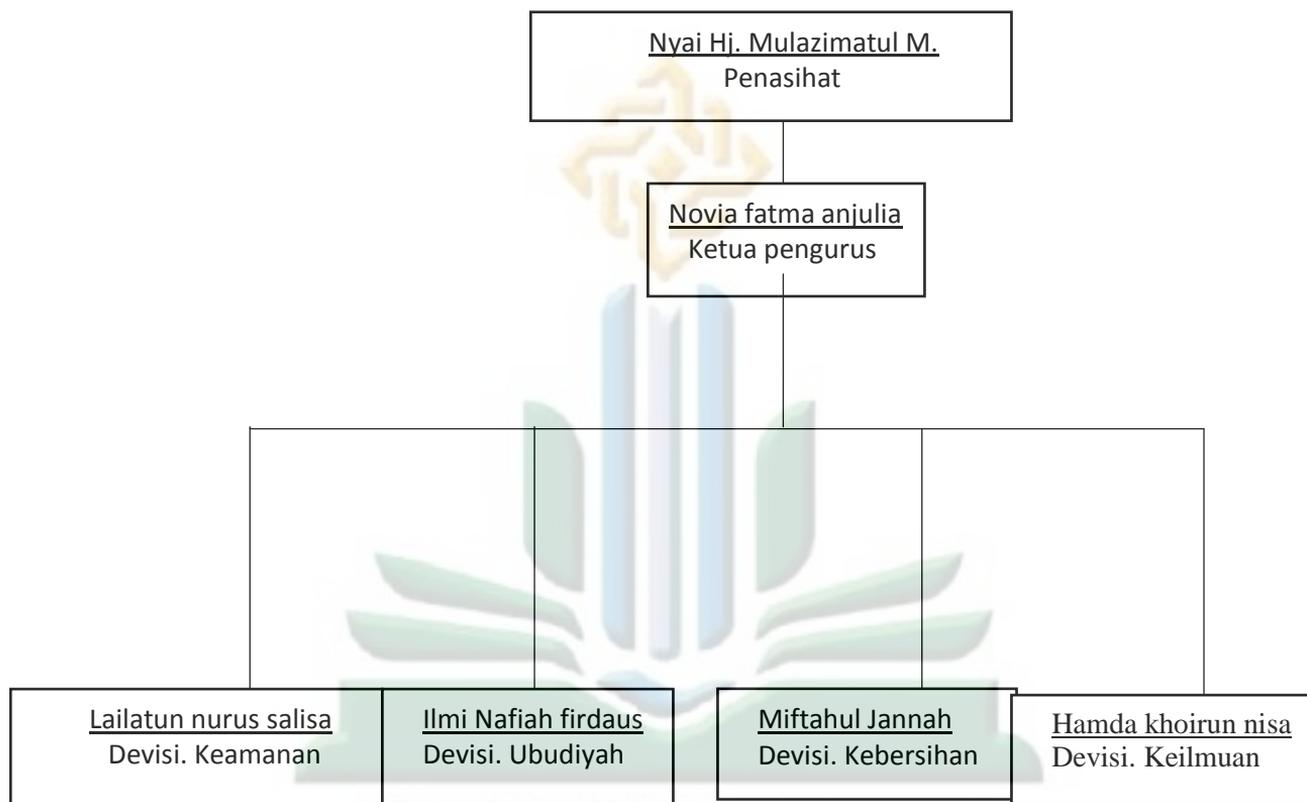


Gambar 4.1⁶⁰
Visi dan misi PP. Roudlotul Qur'an

5. Struktur kepengurusan pondok pesantren Roudlotul Qur'an

Struktur organisasi mencakup berbagai elemen, unit atau kelompok orang. Dengan struktur ini kita dapat melihat bagaimana fungsi atau kegiatan dapat dikoordinasikan dengan baik, berikut susunan struktur kepengurusan di Pondok Pesantren Roudlotul Qur'an. Adapun struktur kepengurusan di pondok pesantren Roudlotul Qur'an sebagai berikut :

⁶⁰ Dokumentasi PP. Roudlotul Quran



Gambar 4.2⁶¹
Struktur Organisasi PP. Roudlotul Qur'an

6. Program kerja pemimpin / ibu nyai di Pondok Pesantren

Berikut adalah program kerja atau capaian ibu nyai di pondok pesantren dalam kepemimpinannya, diantaranya sebagai berikut :

- a. Membangun kordinasi dan komunikasi yang baik antara pemimpin dan bawahan/pengurus
- b. Mendorong semangat para pengurus dalam menjalankan tugas/amanah dipondok pesantren

⁶¹Sumber Dokumentasi PP. Roudlotul Quran

- c. Mewujudkan kesejahteraan bersama dan dengan membangun ukhuwah Islamiyah (persaudaraan antara sesama muslim)

B. Penyajian data dan analisis

Penyajian data merupakan suatu bagian dimana dalam hal ini akan mengungkap data yang dihasilkan dalam sebuah penelitian yang disesuaikan dengan teknik dan metode yang digunakan pada saat pengumpulan data-data yang diperlukan, penggunaan teknik dan metode dilakukan dengan terstruktur disesuaikan dengan fokus permasalahan yang ada dan analisa yang signifikan.

Peneliti dalam pengumpulan datanya menggunakan teknik dan metode wawancara, gambar, rekaman, observasi, serta dokumentasi, hal ini dilakukan sebagai penunjang dan alat bantu instrumen untuk mendapatkan informasi yang diperlukan selama penelitian.

Sugiono yang merupakan ahli metodologi mengungkapkan bahwasanya analisis data adalah proses menelaah data dan menyusun informasi secara cermat dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan liputan dengan cara memilihnya kedalam satuan, menggabungkannya kedalam pola-pola, dan memilih mana yang diperlukan, relevam dan apa yang akan disertakan, dan gambarkan hasilnya dengan cara membuatnya dapat diakses oleh peneliti lain.⁶²

Setelah melakukan penelitian maka penulis akan menjabarkan informasi sesuai dengan fakta dan data yang ada di lapangan mengenai

⁶² Sugiono, Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D (Bandung: CV. Alfabeta, 2015), Hal. 244.

kepemimpinan ibu nyai dalam me manajemen pondok pesantren. Berikut ini merupakan perolehan dari penelitian yang sudah dilakukan oleh peneliti :

1. Gaya Kepemimpinan Ibu Nyai Dalam Mengembangkan Manajemen Pondok Pesantren Roudlotul Qur'an

Setiap individu maupun kelompok yang terhimpun dalam struktur organisasi harus mampu berkomunikasi dengan baik. Dalam organisasi tersebut gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin merupakan bagian penting karena dapat mempengaruhi kinerja bawahannya. Maka dari itu, gaya kepemimpinan tersebut sangat penting dalam organisasi yang dapat berpengaruh pada bawahannya. Gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh ibu nyai Mulazimatul Munawaroh di pondok pesantren menggunakan gaya kepemimpinan spritual dalam menjalankan kepemimpinannya.

“saya menjalankan amanah dari allah yang berupa menjadi pimpinan pesantren ini *pure* untuk menjalankan tanggung jawab yang diberikan oleh allah. Dari awal saya nggak nggak ada sih keinginan apa ya supaya Pondok itu lebih kedepan ndak ada, ini berjalan seperti air mengalir aja Jadi kalau sudah Allah memberi amanah yaa saya jalani saja, saya ndak pernah mempromosikan pondok itu ndak pernah. Karena ini sudah amanah dari allah dan saya harus tanggung jawab, Karena disiplin ilmu saya al qur'an orang menitipkan anaknya untuk belajar al qur'an saya terima jadi saya berdasarkan ilmu disiplin saja. Kemudian mulai banyak orang tua yang menitipkan anak anak nya untuk mengaji kepada saya dan pada akhirnya saya secara tidak langsung membangun tempat tinggal untuk para santri sehingga berdirilah pondok ini. Dan untuk memimpin dalam sebuah pesantren saya memberikan wewenang secara luas kepada para bawahan atau para pengurus *mbak*⁶³.

⁶³ Wawancara Ibu Nyai Mulazimah, 15 juni 2023

Menurut penerangan diatas, menunjukkan bahwa tipe atau gaya kepemimpinan ibu nyai dalam menjalankan kepemimpinannya yakni dengan spritual. Hal ini juga disampaikan oleh ketua pengurus pondok pesantren menyatakan :

“dalam musyawarah pondok, ibu nyai membagi wewenang serta tugas kepada para pengurus untuk menjalankan program yang sudah disepakati bersama. Dan karena jadwal ibu nyai itu padat kan *mbak* seperti mengisi kajian ke masyarakat maka ibu nyai memberikan tugas serta banyak informasi kepada pengurus atau bawahannya untuk dijalankan. Dan dalam rapat bulanan ibu nyai selalu menegaskan bahwa kita menjalankan amanah ini karena allah bukan untuk yang lain, jadi ibu nyai selalu mengingatkan kita saat rapat untuk menjalankan amanah mengurus pondok itu untuk selalu meniatkan karena allah.”⁶⁴

Melalui paparan yang disampaikan oleh ketua pengurus tersebut dapat diketahui bahwa ketika para pengurus menyusun program saat rapat ibu nyai ikut serta dalam memberikan arahan serta berkontribusi langsung.

Setelah melakukan wawancara dengan ketua pengurus, selanjutnya peneliti melakukan wawancara kembali kepada anggota pengurus guna mendapatkan data yang lain serta menguji triangulasi sumber, Arifatuz zakia selaku pengurus bagian keamanan berpendapat :

“ketika kita melakukan rapat program kerja kepengurusan ibu nyai ikut serta membantu pengurus dalam menyusun program, ketika kita sudah selesai menyusun program kerja nanti ibu nyai memberikan arahan kepada kami *mbak* dan juga memberi saran untuk program kerja pengurus agar selalu diniatkan *lillah*/karena allah, secara tidak langsung ibu nyai menyampaikan bahwa dalam melaksanakan tugas diniatkan ibadah. Jiwa kepemimpinan ibu nyai dipondok pesantren sudah menjadi hal bersifat spritual yang tak

⁶⁴ Wawancara ketua pengurus, 15 juni 2023

bisa ditolak atau dibantah oleh santrinya, karena seorang pemimpin memiliki kemampuan khusus serta keahlian dalam memimpin *mbak*.”⁶⁵

Peran lain yang dapat ditunjukkan oleh ibu nyai adalah sebagai ibu bagi para santri santrinya. Beliau merupakan tipikal pengasuh yang sangat dekat dengan santri, Hamda Khoirunnisa memaparkan bahwa:

“kita disini sangat akrab dengan ibuk mbak, kedekatan kami dengan ibuk terbilang seperti anak dengan orangtua sendiri. Ibuk sangat perhatian terhadap kita, selain itu ibuk juga menjadi penasehat bagi kita. Pernah dulu ketika santri ada yang menangis karena rindu rumah ibuk langsung mendekati dan menenangkan santri tersebut. Sedekat itu peran ibuk kepada kami layaknya orangtua kandung mbak. Sehingga membuat kami para santrinya nyaman dan sangat diperhatikan layaknya anak kandung.”⁶⁶

Jiwa kharismatik yang dimiliki ibu nyai juga terlihat pada kedekatan ibu nyai dengan warga dan tetangga sekitar pondok pesantren, keaktifan ibu nyai diluar pondok seperti kegiatan khotmil qur’an yang diadakan secara anjungsana di masyarakat sekitar. Hal ini dipaparkan oleh salah satu santri pondok pesantren, mifathul Jannah mengatakan:

“ibuk dikagumi oleh masyarakat karena kewibawaan yang melekat dalam dirinya.”⁶⁷

Pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa dari beberapa informan mengatakan ibu nyai mempunyai peran sebagai teladan karena memiliki jiwa kepemimpinan spritual. Baik dalam memberikan arahan

⁶⁵ Wawancara Devisi Keamanan Pondok, 1 juni 2023

⁶⁶ Wawancara dengan pengurus 15 juni 2023

⁶⁷ Wawancara santri

kepada para pengurus, mengambil suatu keputusan atau membuat kebijakan, maupun teladan bagi para santrinya maupun masyarakat luar.

2. Peran Ibu Nyai Dalam Mengembangkan Manajemen Pondok Pesantren Rodlotul Qur'an

Peran kepemimpinan kyai dalam sebuah lembaga pondok pesantren memang sangat terasa dalam perkembangan dunia pesantren. Sebagai contoh pondok pesantren yang awalnya hanya menggunakan sistem pendidikan salaf, tapi seiringnya waktu pesantren berubah menjadi lembaga pendidikan yang bisa atau dapat menyesuaikan dengan perkembangan di era digital ini. Pesantren bersinergi dengan lembaga formal berupa adanya sekolah sekolah seperti Madratsah Ibtidaiyah, Madrasah Tsanawiyah, Madrasah Aliyah, bahkan sampai perguruan tinggi. Di pesantren ini peneliti menemukan bahwa terdapat lembaga mulai dari Madrasah Ibtidaiyah, Madrasah Tsanawiyah, Madrasah Aliyah.

Peran kepemimpinan ibu nyai dalam mengembangkan manajemen pondok pesantren dapat dilihat dari kehidupan ibu nyai di pondok pesantren, untuk melihat peran ibu nyai di pondok pesantren maka peneliti melakukan wawancara kepada beberapa orang yang menjadi warga pondok pesantren seperti santri.

“ibu nyai bukan sekedar menjadi pengasuh saja mbak, menurut pandangan saya. Beliau merupakan teladan bagi setiap santri karena dengan sikap beliau kepada kami sehingga kami sudah menganggap ibu nyai seperti ibu kandung, mengapa demikian karena beliau tidak pernah membeda bedakan santrinya, bahkan kepedulian ibu nyai terhadap santrinya sangat luar biasa misalkan ya *mbak* ada salah satu santri yang sakit peran ibu nyai itu seperti

ibu sendiri beliau mengobati pokok *diopeni* gitu mbak sampek disuapi dan yang lainnya.”⁶⁸

Kemudian peneliti melakukan wawancara dengan pertanyaan yang sama kepada santri yang lain, Novita fatma anjulia mengatakan:

“ketika KBM berlangsung ibu nyai adalah guru namun ketika KBM sudah selesai beliau adalah ibu, sodara, teman, sahabat bagi para santri, yang mana keakraban dirasakan oleh seluruh santri. Kenyamanan itulah yang kami rasakan ketika sudah berkumpul dengan ibu nyai *mbak*, beliau akhlaknya sangat baik dapat dicontoh, saya sebagai santrinya ingin sekali mencontoh beliau, cara hidup beliau dan semuanya.”⁶⁹

Hal ini juga diperkuat dengan pendapat dari pengurus yakni lailatun nurus salisah yang menyatakan bahwa :

“peran ibu nyai dipondok bukan sekedar menjadi pengasuh *mbak*, melainkan emm nopo nggeh udah kayak orang tua kami beliau adalah teladan yang baik patut dicontoh, beliau juga sering *ngendika* bahwasannya kita hidup itu tidak usah aneh-aneh cukup ikuti ajaran rasulullah dan mentaati perintah allah in syaa allah kita masuk surga, dan setidaknya kita menjadi manusia yang bermanfaat kepada sesama manusia selain itu peran ibu nyai di kalangan masyarakat juga aktif, sosial beliau patut dicontoh jadi beliau benar benar memanfaatkan waktunya untuk umat.”⁷⁰

Dari pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa, peran ibu nyai dipondok pesantren adalah sebagai teladan. Peranan sebagai teladan yang ditunjukkan oleh bu nyai menyatakan bahwa ada perhatian terhadap kebutuhan para santri dan terjun langsung kepada santri sehingga bisa mengetahui persoalan yang dihadapi santri. Kemudian mendidik para santrinya menjadi seorang yang bisa dan mampu membaca Al qur’an

⁶⁸ Wawancara Santri, 1 juni 2023

⁶⁹ Wawancara Santri, 1 juni 2023

⁷⁰ Wawancara pengurus, 1 juni 2023

dengan baik dan benar bahkan menghafalkannya. Ibu nyai menjadi sosok ibu bagi para semua santrinya hal ini dapat dilihat dari kedekatan dan keakraban seorang pemimpin kepada santrinya, tidak hanya dipesantren ibu nyai juga berperan aktif disosial masyarakat seperti kegiatan rutin majelis ta'lim.

Kemudian peneliti melanjutkan wawancara kepada santri yang lain untuk menanyakan peran lain yang dilakukan oleh ibu nyai didalam pesantren. Ilmi nafiah firdaus mengatakan :

“ibuk sering mengarahkan kami mbak dalam hal (kinerja) kepengurusan supaya terus memperbaiki yang kurang dan mengevaluasi apa yg menjadi kesalahan. Dalam perumusan kebijakan misalnya mengantisipasi pelanggaran santri, kebijakan yang dibuat oleh bu nyai seperti menerapkan sistem skor pelanggaran yang memiliki cara penaggulangan yang berbeda beda. Seperti memberikan hukuman tapi yang mendidik mbak. Kemudian denda, lalu jika santri melakukan pelanggaran tertentu maka dilakukan pendekatan secara persuasive dan pembinaan, pemberian surat peringatan, pemanggilan orang tua. Apabila ada santri yang melakukan pelanggaran berat maka akan dikelauarkan”.⁷¹

Untuk memperkuat data, peneliti melakukan wawancara kepada santri yang berbeda. Hamda khoirun nisa mengatakan:

“ibuk sebagai pimpinan sangat *welcome* mbak, mendengarkan kemudian mengarahkan kepada kami. Selain itu ibuk juga melakukan banyak hal seperti menampung aspirasi dari elemen masyarakat dan masukan dari para keluarga/teman teman ibu nyai dari pesantren lain”.⁷²

Dari pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa peran ibu nyai juga sebagai pembuat kebijakan. Hal ini terlihat dari peran yang dilakukan

⁷¹ Wawancara pengurus

⁷² Wawancara pengurus

ibu nyai dipondok pesantren. Kemudian peneliti melakukan wawancara kembali kepada santri yang lain guna menanyakan peran kepemimpinan ibu nyai.

“ selain memiliki peran pembuat kebijakan ibuk juga memiliki peran yang lain yaitu pengambilan keputusan mbak, ini terjadi ketika kita melakukan evaluasi dan hasil rapat kita serahkan semua kepada ibuk, kemudian ibuk yang mengambil keputusannya. Jadi kayak dipilih gitu mbak, misalnya hasil rapat kita menyimpulkan beberapa poin lalu ibuk yang menentukan keputusan setelah melakukan beberapa tahapan mbak, tahapan tahapan itu adalah tahapan dalam mengambil keputusan. Pertama, mengidentifikasi masalah. Kedua, mengumpulkan informasi. Ketiga, Mencari alternative tindakan. Keempat, menganalisa. Kelima, memilih alternative yang baik. Keenam, Melakukan keputusan serta evaluasi sebagai hasil. Ketujuh, mencari solusi.

Tujuan dari pengambilan keputusan supaya tau mana yang perlu dikembangkan mana yang tidak perlu. Ini semua guna mengembangkan manajemen yang ada dipesantren mbak”⁷³

Kemudian Mifathul Jannah menambahkan pendapat dari temannya tentang peran kepemimpinan ibu nyai dalam pengambilan keputusan.

“jadi ibuk juga sebagai pengambilan keputusan mbak, saat kita selesai mengevaluasi rapat kerja kepengurusan selama 1 bulan ibuk lah yang mengambil tindakan untuk keputusan yang tepat. Kita setelah melakukan evaluasi hasilnya kita serahkan/berikan kepada ibuk guna mencapai titik terang dalam pengambilan keputusan yang ibuk tentukan, hal ini juga untuk memperbaiki tujuan organisasi guna mencapai cita cita yang diinginkan oleh organisasi/pesantren”⁷⁴

⁷³ Wawancara pengurus

⁷⁴ Wawancara pengurus

Dari pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa ibu nyai memiliki 3 peranan penting dalam pesantren yakni yang pertama, peranan sebagai teladan. Kedua, sebagai pembuat kebijakan. Ketiga, pengambilan keputusan.

3. Kelebihan dan Kelemahan Ibu Nyai Dalam Mengembangkan Manajemen Pondok Pesantre Roudlotul Qur'an

Kepemimpinan ibu nyai dipondok pesantren memiliki kekurangan dan kelebihan yang pastinya ada dalam menjalankan sebuah organisasi, kelebihan dan kekurangan pada kepemimpinan ibu nyai sebagai berikut :

a. Kelebihan kepemimpinan ibu nyai

Dalam menjalankan kepemimpinannya ibu nyai memiliki kelebihan serta kekurangan dalam memimpin sebuah lembaga pendidikan, seperti pernyataan dari alumni pondok pesantren roudlotul qur'an, finni wardhatul mengatakan :

“ibu nyai ini kan dikenal karena sosialnya ke masyarakat, sering *nimbrung* ke masyarakat jadi sosialnya bagus *mbak*, bukan itu saja ibu nyai juga memiliki relasi dari rekan-rekannya yang sama sama 1 bidang nya yakni mempelajari al-qur'an. mungkin dari barokahnya al qur'an itu dan niat baik beliau dalam membumikan al qur'an beliau dikenal banyak masyarakat *mbak*, padahal untuk pondok roudlotul qur'an tidak mempromosikan bahwa ingin pondok pesantrennya terkenal, melainkan niat baik ibu nyai yang selalu di buat pegangan yakni hanya ingin menjalankan amanah dari allah serta menjadi manusia yang bermanfaat bagi orang lain. Sehingga beliau bisa dikenal banyak masyarakat.”⁷⁵

⁷⁵ Wawancara alumni, 3 juni 2023

Kemudian peneliti wawancara kepada ummy zakiah yang juga sebagai alumni pondok pesantren roudlotul qur'an dengan pertanyaan yang sama ummy memaparkan pernyataannya sebagai berikut :

“untuk kelebihan ibu nyai dalam kepemimpinannya ini sangat banyak *mbak*, selain beliau contoh teladan beliau juga mempunyai relasi yang baik kepada masyarakat sehingga pondok pesantren ini bisa dikenal banyak masyarakat, padahal dalam interaksi dengan masyarakat ibu nyai tidak mempermosikan pondok nya, melalui nasihat nasihat beliau sebagai tokoh agama di desa tersebut banyak masyarakat yang ingin mengenal sosok ibu nyai, kepemimpinan beliau yang selalu berlandaskan ajaran rasulullah dan syariat islam yang membawanya banyak dikenal oleh kalangan masyarakat, bahkan bukan hanya masyarakat saja *mbak* dulu ada beberapa dosen yang ingin belajar tafsir kepada beliau, padahal beliau tidak mempunyai akun sosial media yang bisa mentenarkan nama beliau.”⁷⁶

Dari pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa, kelebihan pada kepemimpinan ibu nyai adalah mampu menggerakkan hati masyarakat untuk terus mengaji dan belajar ilmu agama tanpa adanya bantuan sosial media maupun alat yang mendukung lainnya. Kepemimpinan spritual nya membuat santri dan masyarakat sekitar ingin terus belajar kepada beliau. Ibu nyai yang mempunyai latar belakang disiplin ilmu al qur'an inilah yang membawanya dikenal banyak masyarakat sekitar.

b. Kelemahan kepemimpinan ibu nyai

Dalam menjalankan kepemimpinannya ibu nyai memiliki kekurangan dalam memimpin sebuah lembaga pendidikan, seperti

⁷⁶ Wawancara Alumni, 3 juni 2023

pernyataan dari alumni pondok pesantren roudlotul qur'an, finni wardhatul mengatakan :

“untuk kelemahan pada kepemimpinan ibu nyai sendiri saya sebagai alumni melihat bahwa, semenjak ada pemisahan gedung antara pondok putra dan pondok putri yang tidak lagi 1 kawasan itu mulai sedikit santrinya, ini terjadi karena ada faktor pemisahan tempat itu tadi mbak, jadi ibu nyai sering *wira wiri* ke pondok putra lalu ke pondok putri, santri merasakan bahwa ini kurang efektif bagi ibu dalam mengontrol santri. Yang bisa mengakibatkan santri ada yang tidak *kerasan* kemudian adanya pengurus yang tidak menjalankan tugasnya akhirnya mengakibatkan problem dalam masalah ke santrian, ibu nyai tidak bisa 24 jam mengontrol serta mengawasi santri.”⁷⁷

Setelah melakukan wawancara dengan ketua alumni, selanjutnya peneliti melakukan wawancara kembali dengan pertanyaan yang sama kepada ketua pengurus guna mendapatkan data yang lain serta menguji triangulasi sumber, Novita Fatma Anjulia selaku ketua pengurus berpendapat :

“kelemahan pada kepemimpinan ibu nyai ini adalah tidak bisa menjalankan unsur manajemen yang 4 berupa perencanaan, pengorganisasian, pengontrolan serta pengawasan. Yang tidak berjalan ini di pengontrolan sama pengawasan mbak, karena memang adanya kegiatan atau kepadatan ibu nyai diluar membuat kita para santrinya tidak bisa diawasi selama 24 jam, jadi ketika ada problem di pondok misalkan ada anggota pengurus yang tidak menjalankan tugas nya sehingga dicontoh oleh santri maka berpengaruh buruk bagi santri, dan masalah ini diselesaikan secara sesama pengurus melalui rapat internal mbak, kemudia hasil rapat kami berikan kepada ibu nyai sebagai penasihat.”⁷⁸

⁷⁷ Wawancara alumni, 1 juni 2023

⁷⁸ Wawancara Ketua Pengurus. 3 juni 2023

Hal ini juga disampaikan oleh Hamda khoirun nisa, sebagai santri ia menyampaikan bahwa :

“sementak ada pemisahan gedung pondok putra itu kita jadi tidak sering sama ibu nyai seperti dulu, kita mengaku keluhan ini juga sama seperti teman teman santri yang lain bahwa, kurang nya waktu ibu nyai ke pondok putri yang bisa menyebabkan setoran tahfid saya ditunda dan tidak selesai hingga menunggu *badalan* atau pengganti dari ibu nyai untuk menggantikan ibu nyai menyimak para santri yang ingin memanbah setoran hafalan”⁷⁹

Ketua pengurus juga menyampaikan bahwa hasil rapat diserahkan kepada pimpinan (ibu nyai) kemudian ibu nyai mengambil keputusan untuk hasil rapat itu, namun ada sedikit kendala dalam hasil rapat tersebut, dimana ketua pengurus mengaku ibu nyai kurang kritis dalam pengambilan keputusan hal ini dikarenakan kepemimpinan ibu nyai yang bersifat kharismatik. Seperti pernyataan wawancara berikut oleh ketua pengurus bahwa :

“ biasanya setelah kami rapat evaluasi (para pengurus) kami serahkan hasil rapat tersebut kepada pengasuh(ibu nyai) mbak, dan beliau nanti yang akan menentukan atau mengambil keputusan. Tapi ibuk dalam mengambil keputusan kurang kritis mbak beliau selalu ngikut atau kayak manut manut aja. Jika hasil rapat tadi dirasa baik yaa sudah dilanjut tanpa ada tambahan pendapat/kurang kritis lah mbak, dan kamipun mengiyakan saja karena kami percaya sama (kharisma) ibu nyai kami menganggap bahwa apa apa yang sudah menjadi keputusan ibuk adalah yang terbaik. “⁸⁰

Dari pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan ibu nyai memiliki kelebihan serta kelemahan dalam

⁷⁹ Wawancara santri, 3 juni 2023

⁸⁰ Wawancara ketua pengurus, 3 juni 2023

mejalankan perannya sebagai pemimpin, faktor dari kelebihan ibu nyai sendiri yaitu nilai spiritual yang dimiliki ibu nyai, kesalehan beliau yang mampu menginspirasi dan mempengaruhi orang lain. Ibu nyai memiliki ilmu pengetahuan yang luas utamanya pada al qur'an yang memang sudah memiliki disiplin ilmu al qur'an dan tentunya ibu nyai memiliki ilmu agama yang luas. Faktor dari kelemahan pada kepemimpinan ibu nya ini adalah cakupan kepemimpinan seorang perempuan tidak lebih luas daripada laki laki. Dan ketidakmampuan dalam pengambilan keputusan kritis

C. Pembahasan Temuan

Berdasarkan observasi, wawancara dan dokumentasi yang telah dianalisis menggunakan teori Miles dan Huberman dengan fakta yang ada dilapangan, peneliti dengan menggunakan metode-metode diatas menemukan temuan-temuan yang ada dilapangan. Maka peneliti akan menguraikan hasil penelitian yang didapatkan serta disesuaikan dengan terstruktur uraian pembahasan. Pembahasan ini disesuaikan dengan rumusan masalah utama yang ada pada penelitian dan tujuan sasaran yang ditetapkan sebelumnya yaitu "Gaya Kepemimpinan Ibu Nyai Dalam Mengembangkan Manajemen Pondok Pesantren Roudlotul Qur'an". Peneliti menemukan beberapa hal sebagai berikut :

1. Gaya Kepemimpinan Ibu Nyai Dalam Mengembangkan Manajemen Pondok Pesantren Roudlotul Qur'an

Berdasarkan analisis data yang peneliti lakukan bahwasannya gaya kepemimpinan ibu nyai dalam mengembangkan manajemen pondok pesantren Roudlotul Qur'an sebagai berikut:

Gaya Kepemimpinan Ibu nyai berdasarkan analisis data yang diperoleh dilapangan dan teori yang telah peneliti paparkan sebelumnya, peneliti menemukan temuan dimana gaya kepemimpinan yang dilakukan ibu nyai dalam menjalankan kepemimpinannya menggunakan gaya kepemimpinan spritual, ibu nyai membagi kekuasaan kepada pengurus dan setiap pengambilan keputusan selalu dengan cara musyawarah atau rapat bersama, ibu nyai fleksibel dalam mengambil keputusan dan selalu mendapatkan untuk niat karena allah dalam menjalankan tugas di kepengurusan. Jiwa kepemimpinan ibu nyai sudah menjadi hal bersifat spritual yang tidak bisa ditolak atau dibantah oleh santri santrinya karena seorang pemimpin memiliki kemampuan dan keahlian khusus dalam memimpin yang mengarahkan dengan selalu menjunjung tinggi nilai nilai agama yang diyakini. Hal ini sesuai dengan konsep kepemimpinan menurut Desler Gary dalam bukunya Sumber Daa Manusia yang menyatakan pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khususnya pemimpin yang mengarahkan bawahannya dengan selalu menjunjung tinggi nilai nilai agama yang diyakini, sehingga

mampu untuk mempengaruhi orang lain bersama sama melakukan aktivitas tertentu demi pencapaian tujuan.

Kemudian ibu nyai Menjalankan amanah berdasarkan ajaran rasulullah Berdasarkan hasil temuan peneliti menemukan bahwa, ibu nyai menjalankan kepemimpinannya berdasarkan tanggung jawab untuk menjalankan amanah dari allah, menurutnya di amanahi memiliki pondok pesantren adalah sebuah anugerah dari allah yang harus dijaga dan diarahkan sesuai dengan syariat islam tentunya dengan ajaran rasulullah sebagai suri tauladan bagi umat. Oleh karena itu, ibu nyai menjalankan kepemimpinannya sesuai dengan apa yang diajarkan oleh rasulullah dan tidak menjadikan lembaga pendidikan tersebut sebagai bisnis, melainkan niat menjalankan amanah hanya karena allah. Hal ini selaras dengan teori Tobroni dalam bukunya *The spiritual Leadership* yang menyatakan kepemimpinan spiritual telah dicontohkan dengan sangat sempurna oleh Muhammad SAW. Dengan integritasnya yang luar biasa dan mendapatkan gelar sebagai al-amin (terpercaya), Muhammad SAW mampu mengembangkan kepemimpinan yang paling ideal dan paling sukses dalam sejarah peradaban umat manusia. Sifat-sifatnya yang utama yaitu siddiq (*integrity*), amanah (*trust*), fathanah (*smart*) dan tabligh (*openly*) mampu mempengaruhi orang lain dengan cara mengilhami tanpa mengindoktrinasi, menyadarkan tanpa menyakiti, membangkitkan tanpa memaksa dan mengajak tanpa memerintah

Latar belakang dari berdirinya pondok pesantren ini juga berasal dari disiplin keilmuan yang dimiliki oleh ibu nyai yaitu disiplin ilmu al-

Qur'an. Keilmuan inilah yang ibu nyai ajarkan kepada santri hingga masyarakat. Menurutnya, awal mula diberdirikan pondok pesantren ini karena memang awalnya mengajari santri belajar ilmu alquran hingga menghafal al-qur'an bahkan dimasyarakat pun ibu nyai mengajarkan al-quran sehingga masyarakat semakin ingin terus belajar al-quran dan mempunyai majelis khotmil Qur'an yang diasuh langsung oleh ibu nyai, oleh sebab itu masyarakat sangat senang dengan hadirnya ibu nyai terjun ke masyarakat untuk mengajarkan ilmu alquran.

Selain itu, ibu nyai juga memiliki silsilah keturunan dari keluarga terpandang. Maksudnya ibu nyai lahir dari kalangan bernasab keluarga yang agamis hal ini tentu mendasari kepemimpinan ibu nyai yang bernilai spiritual. Dari pemaparan diatas sesuai dengan teori menurut Zamakhsyari Dhofier yang mengemukakan bahwa "kharisma seorang tokoh dilingkungan pondok pesantren sedikitnya ditentukan oleh 3 faktor: pertama, keluasan ilmu, kedua keturunan, ketiga, ketaatan beribadah (spiritual). Pemimpin pesantren dalam praktiknya tidak hanya bertanggung jawab dalam pengelolaan pesantren saja, namun juga menjadi guru, pengajar serta pembimbing spiritual serta panutan dan pemimpin informal bagi masyarakat sekitarnya"

Menjadi seorang pemimpin ibu nyai juga melakukan kolaborasi dan komunikasi dengan bawahan yang efektif (umpan balik) Komunikasi yang terjaga dengan baik antara bawahan dengan pimpinan merupakan proses pelaksanaan kerja dalam rangka mencapai tujuan. Berdasarkan

hasil temuan, peneliti menemukan bahwa pengurus dalam melakukan rapat kerja ibu nyai ikut serta dalam pengambilan keputusan ikut berkontribusi kepada pengurus memberikan arahan serta motivasi kepada pengurus secara langsung, hal ini membuat komunikasi antara bawahan dan pimpinan menjadi efektif sehingga bisa mendapatkan hasil keputusan dengan tujuan yang diharapkan. Hal ini sesuai dengan pendapat Louis W. fry dalam bukunya *Toward a story of spiritual leadership*. Ia menyatakan bahwa kepemimpinan spiritual adalah semacam kumpulan sebuah nilai nilai sikap, dan perilaku seseorang yang dibutuhkan dan dimanfaatkan untuk mempengaruhi maupun memotivasi diri sendiri dan juga orang lain untuk mencapai sebuah tujuan yang telah ditentukan, kepemimpinan spiritual.

2. Peran Kepemimpinan Ibu Nyai Dalam Mengembangkan Manajemen di Pondok Pesantren Roudlotul Qur'an

Peran kepemimpinan kyai dalam sebuah lembaga pondok pesantren memang sangat terasa dalam perkembangan dunia pesantren. Sebagai contoh pondok pesantren yang awalnya hanya menggunakan sistem pendidikan salaf, tapi seiringnya waktu pesantren berubah menjadi lembaga pendidikan yang bisa atau dapat menyesuaikan dengan perkembangan di era digital ini. Pesantren bersinergi dengan lembaga formal berupa adanya sekolah sekolah seperti Madratsah Ibtidaiyah, Madrasah Tsanawiyah, Madrasah Aliyah, bahkan sampai perguruan

tinggi. Di pesantren ini peneliti menemukan bahwa terdapat lembaga mulai dari Madrasah Ibtidaiyah, Madrasah Tsanawiyah, Madrasah Aliyah.

Peran kepemimpinan ibu nyai dalam mengembangkan manajemen pondok pesantren dapat dilihat dari kehidupan ibu nyai di pondok pesantren, untuk melihat peran ibu nyai di pondok pesantren maka peneliti melakukan wawancara kepada beberapa orang yang menjadi warga pondok pesantren seperti santri.

Berdasarkan hasil temuan peneliti menemukan peranan kepemimpinan ibu nyai di pondok pesantren sebagai berikut:

Pertama, peran kepemimpinan di ranah domestik. Kedua, peran kepemimpinan di ranah publik. Hal tersebut selaras dengan teori menurut Khusnul Khotimah dalam jurnalnya yang berjudul “peran kepemimpinan ibu nyai dalam manajemen pondok pesantren”. Ia mengatakan bahwasannya sejak awal al quran telah memperkenankan perempuan untuk ikut berpartisipasi aktif seperti kaum laki laki dalam ranah publik maupun domestik⁸¹. Berkaitan dengan peran kepemimpinan perempuan di ranah domestik serta publik, maka peneliti perlu mendeskripsikan sekilas mengenai pesantren Roudlotul Quran. Pesantren Roudlotul Quran ini merupakan salah satu dari sekian banyak bahkan ratusan pondok pesantren yang ada di Jember, yang di asuh langsung oleh Ky. Yazid Bustomi di damping oleh istrinya yakni ibu nyai Mulazimatul

⁸¹ Khusnul Khotimah, peran kepemimpinan nyai dalam manajemen pesantren(studi kasus pesantren Al hidayah putri krang suci purwokwerto utara). JPA, Vol.18 No. 2, Juli-Desember 2017

Munawaroh, namun pada tahun 2018 beliau wafat sehingga kepemimpinannya digantikan oleh istri beliau ibu nyai Mulazimatul Munawaroh.

Di Pondok Pesantren Roudlotul Quran ini terdapat 200 santri⁸² santri yang memiliki latar belakang yang berbeda beda mulai dari pendidikan, usia, asal dan tingkat kemampuan menangkap pengetahuan yang berbeda. Hal ini tentunya mengakibatkan cara pengajaran, bimbingan serta perlakuan yang berbeda. Bu nyai Mulazima sebagai pemimpin pondok mempunyai cara tersendiri dalam kepemimpinannya. Meskipun suaminya telah meninggal (Kyai Yazid Bustomi) akan tetapi beliau masih dapat meneruskan kepemimpinan pondok, bahkan dapat mengurus urusan urusan domestik serta publik.

a. Peran diranah domestik

merupakan peran yang dilakukan oleh seorang perempuan dalam mengurus maupun memimpin yang berkaitan dengan kerumahtanggaan dipondok pesantren misalnya kebersihan, logistik, kerapihan, berikut perinciannya:

1) Menciptakan kebersihan serta kerapihan pondok

Dalam menciptakan kebersihan serta kerapihan pondok pesantren bu nyai membuat aturan yang terkait dengan kerapihan serta kebersihan pesantren misalnya membuat jadwal kebersihan.

Untuk menciptakan kebersihan serta kerapihan ibu nyai dibantu

⁸² Dokumentasi PP. Roudlotul Qur'an

oleh para pengurus untuk memantau serta mengontrolnya. Dipondok pesantren Roudlotul Quran dibagi menjadi 2 asrama.

Pertama asrama putra kedua asrama putri. Untuk asrama putra terdapat 10 kamar santri perkamarnya dihuni oleh 1-15 santri. Dan untuk asrama putri terdapat 10 kamar dan masing-masing kamarnya dihuni oleh 10-20 santri putri. Setiap kamarnya dipimpin oleh ketua kamar gunanya untuk memantau kebersihan serta kerapihan kamar. Bagi santri yang tidak menjaga kebersihan dan kerapihan maka akan dikenai sanksi berupa membersihkan kamar mandi atau bersih bersih yang lain. Ibu nyai ikut berperan dalam mengontrol kamar kamar, kerapihan kamar, mengkoordinir kegiatan santri, mengajak santri untuk membersihkan lingkungan sekitar, kemudian hal lain seperti mengajak untuk mengaji dengan rapi hal inilah yang menjadikan media komunikasi layaknya orangtua dengan santri.

2) Menciptakan kedisiplinan

Kedisiplinan pondok pesantren juga ditegakkan oleh pimpinan pondok dengan cara membuat *time schedule* kegiatan untuk santri. kedisiplinan ini dibuat karena bertujuan supaya para santri bisa bertanggung jawab atas aturan pondok yang telah dibuat dalam manajemen waktu serta dapat memanfaatkan waktu dengan baik. Konsekuensi bagi para santri yang melanggar atau tidak disiplin adalah dengan memberikan hukuman. Hukuman

hukuma tersebut tergantung kepada jenis kesalahannya antara lain sebagai berikut: peringatan, menghafal, membersihkan lingkungan bahkan apabila melanggar berulang kali bisa dikeluarkan dari pondok. Pengecualian bagi santri yang memiliki udzur syar'i.

Untuk menciptakan kedisiplinan waktu, pesantren membuat jadwal kegiatan yang terdapat alokasi waktu didalamnya. Untuk mengontrol kedisiplinan ini ibu nyai dibantu oleh para pengurus menyuruh para santri untuk melaksanakan kegiatan. Misalnya pada waktu sholat subuh berjamaah telah tiba tetapi masih ada beberapa santri yang masih tidur, maka para pengurus tersebut yang membangunkan para santri untuk segera bangun dan melakukan sholat subuh berjamaah. Jika santri melanggar dan tidak mengikuti kegiatan subuh berjamaah maka santri tersebut dikenai hukuman membersihkan kamar mandi atau hukuman menyapu.

Kedisiplinan ini juga diterapkan kepada santri yang hendak ijin pulang kerumah atau ijin keluar untuk suatu kepentingan. Perizinan pulang kerumah atau keluar Karena kepentingan sesuatu izin nya langsung meminta kepada ibu nyai atau istilahnya *sowan* kepada ibu nyai. Ijin pulang kerumah diberikan atau diperbolehkan hanya ketika ada waktu libur saja, atau ada kepentingan mendadak. Jika tidak disebutkan alasannya maka ijinnya ditolak atau tidak diperbolehkan pulang.

Dan waktu yang diberikan untuk perijinan maksimal 3 hari apabila melebihi dari batas waktu yang telah ditentukan maka harus memberitahu pihak pondok beserta alasannya. Dan jika santri melanggarnya atau tidak mengikuti sesuai prosedur/aturan yang diberlakukan di pondok maka santri diberikan hukuman sesuai misalnya melakukan teguran sampai 3 kali, apabila lebih dari 3 kali maka akan dikeluarkan dari pondok dengan ketentuan yang berlaku.

3) Menanamkan akhlak pada santri

Dipondok pesantren Roudlotul Quran ibu nyai menekankan kepada santrinya untuk berakhlak karimah. Upaya yang dilakukan adalah melalui pemberian materi tentang akhlak baik dalam pendidikan formal (di sekolah pondok pesantren) baik dalam pendidikan non formal (dipengajian pondok). Kemudian materi tersebut diimplementasikan dalam kehidupan sehari-hari dipondok. Contohnya akhlak untuk menghormati kepada yang lebih tua, ibu nyai menekankan kepada santri untuk bersalaman/cium tangan kepada para ustazah atau asatid jika bertemu. Akhlak karimah yang lain yakni setiap hendak masuk kerumah atau sekolah ibu nyai mengharuskan kepada santrinya untuk mengucapkan salam, hal lain juga yakni tentang berpakaian ibu nyai menyuruh kepada santri santrinya untuk menutup aurat bagi perempuan, yaitu seluruh badan kecuali wajah dan telapak

tangan, baik dilingkungan pondok maupun lingkungan rumah. Tidak diperkenankan memakai celana ketat karena akan terlihat jelas lekak lekuk tubuhnya sehingga dapat menimbulkan hasrat terhadap laki laki.

Dalam pemakaian alat komunikasi, pondok sangat melarang keras kepada santrinya untuk tidak membawa hp begitu juga alat elektronik lainnya yaitu radio atau laptop. Hal yang lain yang diterapkan dalam akhlak karimah adalah tidak diperbolehkannya membawa kendaraan seperti sepeda motor, apabila hendak bepergian suatu kepentingan bisa menggunakan angkutan umum jika tidak jalan kaki. Tujuannya supaya mereka tidak sering pergi dan tetap fokus dengan kegiatan.

Dalam penerapan tata tertib bagi calon santri untuk memahami peraturan atau tata tertib yang ada. Apabila sudah cocok maka diperkenankan untuk mendaftar sebagai santri. Menurut beliau (ibu nyai) penanaman akhlakul karimah ini betul betul dilaksanakan sehingga apabila santri sudah *boyong* atau keluar dari pondok maka sudah ada penguatan dari internal dan sudah siap terjun ke masyarakat.

4) Menyiapkan kebutuhan logistik santri

Kebutuhan logistik merupakan kebutuhan yang sangat penting dibutuhkan sehari-hari oleh Santri. Logistik ini digunakan

atau diperlukan Santri dalam menunjang proses belajar atau mengaji, kebutuhan logistik itu antara lain sebagai berikut:

- a) Menyediakan air bersih dan air minum untuk Santri
- b) menyediakan makanan bergizi bagi santri 3 santri yang tinggal di pondok pesantren mendapatkan jatah makan dua kali sehari yakni pada pagi hari dan sore hari. Untuk makan siang hari tidak disediakan oleh Pondok karena kebanyakan santri masih memiliki kesibukan Jadi waktu untuk makan siang tidak efektif.
- c) Pondok menyediakan fasilitas peralatan memasak bagi mereka (Santri).
- d) menyediakan dapur umum untuk memasak
- e) tujuan penyediaan fasilitas memasak lagi santri supaya mereka terbiasa dan dapat belajar memasak Mandiri.
- f) Penyediaan koperasi bagi para santri untuk memenuhi kebutuhan mereka koperasi tersebut menyediakan alat tulis kemudian alat memasak peralatan makan peralatan mandi hingga makanan-makan ringan yang dibutuhkan sehari-hari.

b. Peran di Ranah Publik

Model kepemimpinan dipondok pesantren Roudlotul Quran ini juga dapat dikatakan sebagai kepemimpinan strategik, yang mana pemimpin ditunjukkan oleh kemampuannya dalam menetapkan prioritas isu isu strategis dengan menyimak perkembangan global

sehingga mampu mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang hingga ancaman yang mungkin muncul. Adapaun lingkup dari tindakannya yaitu pesantren secara keseluruhan daripada hanya 1 program khusus, hasilnya yakni berupa strategi tindakan.

Strategi tindakan pemimpin pesantren berkaitan dengan kurikulum pesantren, pendekatan belajar mengajar, struktur dan perencanaan, pemecahan masalah, pembuat kebijakan serta pembuat keputusan, dan evaluasi. Dalam perana diranah publik ini terbagi menjadi 2 peran. Pertama, peran sebagai pengambil keputusan. Kedua, peran sebagai pembuat kebijakan.

kepemimpinan yang dimiliki oleh bu nyai di pondok pesantren Raudhatul Quran ini termasuk juga model kepemimpinan dalam pendidikan pesantren. Dikatakan memiliki model kepemimpinan pendidikan Pesantren ini karena ibunya ini dalam kepemimpinannya memiliki sifat tanggung jawab, perhatian, energik, berani mengambil resiko, percaya diri, mampu mempengaruhi dan mampu mengkoordinasikan usaha pihak lain dalam rangka mencapai tujuan lembaga. Dari sifat-sifat yang telah disebutkan tadi dapat memberi gambaran pemimpin pendidikan yang sukses. Begitu juga pondok pesantren Raudhatul Quran ini menerapkan model kepemimpinan karismatik yang mana sosoknya dapat mempengaruhi orang lain. Dalam manajemen Pesantren bu nyai melaksanakan 4 hal yang saling terkait satu sama lain antara lain planning organizing

actuating, serta kontrolling. Perencanaan atau (*planning*). Pengorganisasian atau (*organizing*). Penguatan sumber daya manusia atau SDM oleh seorang pemimpin dalam membina kerjasama yakni mengarahkan dan mendorong para bawahan perlu memahami seperangkat faktor-faktor manusia tersebut (*actuating*). Dan proses pengawasan atau pemantauan terhadap tugas yang dilaksanakan sekaligus memberikan pelayanan evaluasi dan perbaikan sehingga pelaksanaan tugas kembali sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan atau (*controlling*).

1) Perencanaan (*planning*)

Hal yang dilakukan pada saat perencanaan pondok pesantren antara lain:

a) Mempersiapkan sarana dan prasarana

Pada awalnya sebelum berdirinya pondok pesantren lokasi tersebut adalah sebuah lembaga TPQ karena Kyai senang dalam mengajari anak-anak kecil yang ingin belajar agama maka ibunya pun turut mendukung lembaga yang sudah didirikan oleh suaminya sehingga lembaga TPQ tersebut berkembang menjadi pondok pesantren. Awal dari berdirinya Pondok ini sangat sederhana karena biayanya yang juga sangat minim bangunannya pun Hanya memiliki beberapa kamar saja. Dan tempat untuk mengaji para santri.

b) Merancang kegiatan pondok pesantren

Sepeninggal Kyai Bustomi, ibunya mulazimah meneruskan kegiatan pondok pesantrennya dengan dibantu oleh para pengurus yang diangkat untuk mengajar dan membimbing santrinya. Dalam pengembangan pendidikan pondok pesantren Ibu Nyai beserta Para pengurus melakukan perencanaan untuk melakukan kegiatan pondok. biasanya perencanaan itu dibuat satu tahun sekali setelah akhirus sana dan menjelang tahun ajaran baru. Hal-hal yang direncanakan sebagai berikut pertama tentang persiapan penerimaan santri baru kedua penempatan kelas ketiga penyusunan kegiatan harian dan kegiatan-kegiatan tahunan.

c) Menyusun rencana pembiayaan

Pembiayaan merupakan sebuah unsur yang sangat penting di dalam pengelolaan kebutuhan pondok pesantren. Perencanaan pembiayaan ini bertujuan supaya dapat diketahui kebutuhan yang berkaitan dengan pembiayaan dipenuhi dengan baik dan juga memperhatikan sumber dana yang ada serta pengeluarannya. Sumber dana pondok pesantren hanya berasal dari dana bulanan para santri atau syahriah yang dibayarkan setiap bulannya dan dana dari tahunan yang dibayarkan setahun sekali yakni dari santri yang masuk Pondok hanya membayar

sekali selama di pondok pada perencanaan ini mempunyai dibantu oleh pengurus bendahara dalam menyusun anggaran.

- d) Perencanaan menyusun materi atau kurikulum pembelajaran dan tenaga pendidik.

Kurikulum atau materi yang diajarkan di pondok pesantren ini selalu mengacu kepada kitab-kitab yang bernuansa Ahlussunnah Wal Jamaah terlepas dari itu bu nyai mengkoordinir para Husada untuk menyusun materi yang diajarkan adapun yang biasa diajarkan mencakup akhlak, tafsir, tajwid, dan yang paling utama yakni baca tulis Alquran serta ilmu agama yang lain seperti ketauhidan nahwu shorof, sejarah Islam fiqih, bahasa Arab, hadis.

Untuk standar tenaga pendidik sendiri berasal dari internal atau tenaga pendidik tidak lain adalah sesama santri bagi yang sudah lulus. Dan bagi santri yang mengabdikan itu juga dijadikan sebagai guru karena memang dipondok pesantren ini memiliki kebijakan tersendiri yaitu yang menjadi guru adalah harus santri sendiri karena ibu nyai tidak ingin santrinya mempunyai keilmuan yang tidak sama atas apa yang sudah diajarkan dipondok pesantren ini, jika memang sudah kekurangan guru maka ibu nyai mendatangkan guru dari luar yang memang benar benar memiliki identitas santri dulunya serta memiliki keilmuan yang cukup dibidangnya.

2) Pengorganisasian (*organizing*)

Setelah melakukan perencanaan kemudian ibu nyai melakukan pengorganisasian. Hal ini dimaksudkan supaya masing masing orang memiliki tanggung jawab dengan baik yang sesuai tugas serta fungsinya. Demikian pula supaya dapat dikoordinir dengan mudah.

Jadi masing masing individu memahami tugas beserta fungsinya serta melakukan tugas dan wewenang masing masing. Hal lain yang dilakukan oleh ibu nyai ini adalah membuat job description, atau pembagian tugas dan wewenang. Menyusun struktur organisasi kepengurusan pondok, ibu nyai sebagai pemimpin bertugas memantau, membina, dan mengevaluasi kegiatan kegiatan yang dilakukan. Pondok juga melakukan pengorganisasian kelas dengan membuat penempatan kelas sesuai dengan latar belakang pendidikan santri.

3) Mengarahkan kinerja bawahan (*actuating*)

Pelaksanaan kegiatan di pondok pesantren merupakan wujud dari sebuah lembaga. Kinerja dari pelaksanaan itu juga akan menentukan apakah lembaga tersebut berkembang atau tidak, berhasil dalam mewujudkan Visi, dan tujuan atau tidak.

Kegiatan-kegiatan harian atau rutinan yang dilakukan adalah:

- a) Pengajian ba'da salat subuh setelah itu menambah dan murojaah hafalan al quran.
- b) Melaksanakan kegiatan belajar mengajar di setiap kelas
- c) Pengajian ba'da sholat ashar yakni mengaji alquran bersama
- d) Kegiatan murojaah setelah salat magrib berjamaah
- e) Pembelajaran atau pengajian Kitab ta'limul muta'alim ba'da salat isya.

Di samping kegiatan harian juga dilaksanakan kegiatan tahunan antara lain sebagai berikut:

- a) Maulid nabi, yg biasanya diisi dengan lomba lomba
- b) Semaaan bil ghoib bagi para santri yang sudah siap untuk di uji atau tes keahfalannya
- c) Khaul mengenang wafatnya al marhum ky. Yazid bustomi
- d) akhirussanah yang biasanya diisi dengan ziarah wali

4) Pengawasan (*controlling*)

Fungsi pengawasan merupakan upaya penyesuaian antara rencana yang telah disusun dengan pelaksanaan di lapangan untuk mengetahui hasil yang dicapai benar-benar sesuai dengan rencana atau tidak. Informasi ini dapat diperoleh melalui komunikasi dengan bawahan khusus laporan dari bawahan atau observasi langsung, apabila hasil tak sesuai dengan standar yang ditentukan

pemimpin dapat meminta informasi tentang masalah yang dihadapi kepada bawahan.

Sebagaimana yang telah dilakukan oleh Ibu Nyai di pondok pesantren Raudhatul Quran, pengawasan juga dilakukan untuk memantau serta mengontrol kegiatan-kegiatan santri yang sudah dilakukan. Pengawasan yang dilakukan dengan cara terjun langsung dan melalui laporan dari pengurus pondok. Pengawasan dengan observasi langsung ini dilakukan setiap hari dengan cara berkeliling langsung ke tempat pengajian atau pembelajaran dan ke kamar-kamar pondok. Apabila ditemukan santri yang tidak serius dalam belajar kemudian Ngantuk saat proses KBM dan bolos maka beliau Ibu Nyai langsung memberi peringatan dan melakukan peneguran. Namun dalam hal pengawasan ini ibu nyai kurang efektif karena adanya pemisahan gedung antara santri putri dan putra yg lumayan jauh. Pengawasan secara tidak langsung dilakukan dengan menerima dan mendengarkan laporan dari bawahan atau pengurus pondok setiap bulan bersamaan dengan agenda rapat bulanan. Di samping itu pengawasan setiap tahun juga dilakukan untuk melihat kekurangan serta kelemahan yang ada dalam kegiatan Pondok untuk kemudian dievaluasi misalnya terdapat siswa yang sudah lebih dari 3 kali melakukan pelanggaran, maka pada waktu pengawasan tahunan itu pun diputuskan untuk santri tersebut dikeluarkan titik Selain itu apabila

terdapat pengurus yang kurang aktif dalam menjalankan tugasnya seperti mengajar maka pada waktu itu pula pengawasan dan evaluasi tahunan memutuskan untuk mengganti pengurus atau pengajar yang kurang aktif tadi.

Pengawasan juga dilakukan oleh Ibu Nyai terhadap materi atau kurikulum, tingkat pemahaman dan pengetahuan santri proses mengajar ustadz ustadzah serta sarana dan prasarana pengawasan terhadap kurikulum atau materi bertujuan untuk melihat apakah materinya sesuai dengan kebutuhan atau tidak maka dalam evaluasi apabila tidak sesuai dengan kebutuhan materi pembelajaran tersebut maka diganti dan apabila masih relevan maka diteruskan titik pengawasan terhadap tingkat pemahaman santri selama itu juga dilakukan oleh Ibu Nyai dengan melihat prestasi dalam belajar. Dalam evaluasi santri tidak menggunakan raport akan tetapi Meskipun tidak menggunakan raport dan mengevaluasi para ustad Ustadzah mempunyai laporan dan rekam tentang prestasi Santri kemudian hasil laporan tersebut disampaikan kepada bu nyai.

Pengawasan terhadap ustad-ustazah juga dilakukan oleh Ibu Nyai dan dalam hal ini pengawasan dilakukan terhadap keaktifan para ustadz-ustazah dalam membimbing Santri. Namun dalam hal ini ibu nyai tidak terlalu mepedulikan standar kepemahaman guru atau para pengajarnya dikarenakan para

pengajarnya diambil dari kalangan sesama santri yang lebih tua dan yang mengabdikan, bahkan para pengajar pun terkadang mengeluh terkait mengajar. Karena mereka sebenarnya tidak begitu menguasai materi dalam menyampaikan kepada santri/muridnya.

Oleh karena itu dalam menjalankan peran kepemimpinan di ranah publik, ibu nyai memiliki 2 peran, yakni: sebagai pembuat kebijakan dan pengambilan keputusan.

a) Peran Sebagai pengambilan keputusan

Pengambilan keputusan adalah hal yang penting bagi organisasi yang ada didalamnya pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan mudah, akan tetapi juga sulit. Kemudahan serta kesulitan dalam mengambil keputusan sangat bergantung pada banyaknya alternative yang sudah tersedia untuk mengambil keputusan. Semakin banyak alternative yang tersedia semakin mudah bagi pemimpin untuk mengambil keputusan.

Peneliti menemukan bahwa pengurus dalam melakukan rapat kerja ibu nyai ikut serta berkontribusi. dan pengambilan keputusan wewenang sepenuhnya dari pemimpin (ibu nyai). Peneliti menemukan bahwa, pengambilan keputusan terjadi saat melakukan perencanaan hal yang dilakukan adalah seperti mempersiapkan sarana, merancang kegiatan, menyusun rencana serta penyusunan kurikulum. Hal

itu semua dilakukan dengan rapat kerja kepengurusan dan peran ibu nyai sebagai pimpinan ikut serta dalam rapat kerja kepengurusan untuk mengambil keputusan, didalamnya terdapat berbagai pembahasan mulai dari program KBM, kesartrian/kesiswaan, fasilitas pondok, perkembangan pondok, hingga evaluasi kinerja kepengurusan. Kemudian hasil rapat diserahkan sepenuhnya kepada ibu nyai untuk pengambilan keputusan, karena ibu nyai seorang pemimpin yang tidak lain menjadi perunding bagi organisasinya. Hal ini selaras dengan teori menurut Moh. Syafi'i, M.pd. dkk. Yang menyatakan: peran pemimpin dalam pengambilan keputusan sebagai perunding bagi organisasi, semakin tinggi posisi seseorang maka, akan semakin banyak pula interaksinya, pemimpin ini sering menjalankan peran sebagai seorang perunding bagi instansinya⁸³.

Untuk tahapan proses pengambilan keputusan, ibu nyai tidak langsung memutuskan keputusan melainkan melakukan beberapa pertimbangan untuk memutuskan suatu keputusan. Seperti tahapan tahapan yang dilakukan sebelum mengambil keputusan:

⁸³ Syafi'i, Moh M.Pd. Dr. Hrawati Susetya, ST.,M.Si. dkk, buku ajar kepemimpinan, (PT. Literasi Nusantara Abadi Grup, 2023). Hal 46.

Pertama, Mengidentifikasi masalah. Kedua, mengumpulkan informasi. Ketiga, Mencari alternative tindakan. Keempat, menganalisa. Kelima, memilih alternative yang baik. Keenam, Malakukan keputusan serta evaluasi sebagai hasil. Ketuju, mencari solusi.

Hal ini sesuai dengan teori menurut prof. Dr. H. Suwatno, yang menyatakan “untuk tahapan proses pengambilan keputusan sendiri terdiri dari sejumlah tahapan. Fase dalam membentuk atau membuat keputusan terdiri dari tahap permulaan (*initition*) dan tahap pengesahan (*legitimation*). Setelah mengetahui tahap tahap pengambilan keputusan, kemudian untuk mendapatkan keputusan sendiri pasti harus melalui beberapa proses. Proses dalam pengambilan keputusan yang terdiri dari 3 tahapan. Pertama *intelligence activity* yaitu proses pemilihan situasi dan kondisi dengan memanfaatkan kecerdasan. Kedua, *design activity* yaitu proses menemukan masalah, mengembangkan pemahaman dan menganalisis kemungkinan pemecahan masalah serta tindakan lebih lanjut, ketiga *choice activity* yaitu memilih salah satu tindakan dari sekian banyak

alternatif atau kemungkinan pemecahan dan diambil keputusan.⁸⁴

Berikut beberapa proses pengambilan keputusan terdiri dari 7 tahap yang berkaitan dengan beberapa hal :

- (1) Mengidentifikasi masalah sebagai suatu usaha untuk menemukan permasalahan yang sebenarnya
- (2) Mengumpulkan informasi yang relevan
- (3) Mencari alternative tindakan sebagai pencarian kemungkinan yang dapat ditempuh berdasarkan permasalahan yang ada.
- (4) Penganalisisan setiap alternatif menurut kriteria yang sifatnya kualitatif dan kuantitatif.
- (5) Memilih alternatif yang baik guna untuk melakukan skala prioritas tertentu.
- (6) Melakukan keputusan serta evaluasi sebagai hasil/ tahap melaksanakan atau mengambil tindakan.⁸⁵

Dapat ditarik kesimpulan bahwa ibu nyai dalam melakukan perannya sebagai pengambil keputusan melakukan perencanaan, hal yang dilakukan adalah seperti mempersiapkan sarana, merancang kegiatan, menyusun

⁸⁴ Prof. Dr. H. Suwatno, M.Si, *pemimpin&kepemimpinan dalam organisasi publik dan bisnis*. Penerbit Bumi Aksara. Hal 77

⁸⁵ Prof. Dr. H. Suwatno, M.Si, *pemimpin&kepemimpinan dalam organisasi publik dan bisnis*. Penerbit Bumi Aksara. Hal. 78

rencana serta penyusunan kurikulum. Hal itu semua dilakukan dengan rapat kerja kepengurusan dan peran ibu nyai sebagai pimpinan ikut serta dalam rapat kerja kepengurusan untuk mengambil keputusan, didalamnya terdapat berbagai pembahasan mulai dari program KBM, kesantrian/kesiswaan, fasilitas pondok, perkembangan pondok, hingga evaluasi kinerja kepengurusan. Kemudian hasil rapat diserahkan sepenuhnya kepada ibu nyai untuk pengambilan keputusan.

b) Peran kepemimpinan sebagai pembuat kebijakan

Pemimpin memiliki kewenangan tertinggi di lingkungan pesantren untuk melakukan segala upaya bentuk perubahan dan perkembangan dalam bentuk peningkatan Sinergi segala aspek dengan Pesantren salah satunya dengan adanya lembaga pendidikan formal dan di sinilah peran pemimpin dalam melakukan pengembangan harus memiliki kebijakan yang memperhatikan beberapa hal untuk mendukung perkembangan yang ingin dicapai.

Peneliti menemukan bahwa peran ibu nyai dalam pembuat kebijakan terlihat saat perumusan kebijakan, hal ini terjadi ketika melakukan rapat bersama kepengurusan pondok pesantren. Misalnya ketika membahas perencanaan (planning) didalamnya membahas masalah kurikulum pendidikan, KBM, anggaran biaya sampai merumuskan mengantisipasi

pelanggaran santri dengan memberikan hukuman. Itu semua wewenang dari ibu nyai sebagai pembuat kebijakan, karena sejatinya pemimpin mempunyai hak atau wewenang dalam pembuatan kebijakan yang mutlak. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Menurut Bunga Wati mengatakan, kebijakan pimpinan pondok pesantren adalah suatu ketentuan atau keputusan yang menjadi garis besar atau dasar rencana dalam melaksanakan suatu tugas/pekerjaan atau pedoman untuk melakukan suatu pekerjaan yang mencapai tujuan yang telah ditetapkan, didasari atas suatu kebijakan atau ketentuan dari seorang kyai yang menjadi pimpinan sehingga memiliki wewenang secara mutlak dalam mengambil keputusan.

Hal lain yang menjadi kebijakan pimpinan pondok pesantren adalah penyusunan kurikulum pembelajaran/pendidikan serta tenaga pendidik. Peneliti menemukan bahwa penyusunan kurikulum dilakukan sebagai pedoman pembelajaran santri, dalam hal ini kurikulum atau materi yang diajarkan di pondok pesantren ini selalu mengacu kepada kitab-kitab yang bernuansa Ahlussunnah Wal Jamaah terlepas dari itu bu nyai mengkoordinir para Husada untuk menyusun materi yang diajarkan adapun yang biasa diajarkan mencakup akhlak, tafsir, tajwid, dan yang paling utama yakni baca tulis Alquran serta ilmu agama yang lain seperti

ketauhidan nahwu shorof, sejarah Islam fiqih, bahasa Arab, hadis.

Untuk standar tenaga pendidik sendiri berasal dari internal atau tenaga pendidik tidak lain adalah sesama santri bagi yang sudah lulus. Dan bagi santri yang mengabdikan itu juga dijadikan sebagai guru karena memang dipondok pesantren ini memiliki kebijakan tersendiri yaitu yang menjadi guru adalah harus santri sendiri karena ibu nyai tidak ingin santrinya mempunyai keilmuan yang tidak sama atas apa yang sudah diajarkan dipondok pesantren ini, jika memang sudah kekurangan guru maka ibu nyai mendatangkan guru dari luar yang memang benar benar memiliki identitas santri dulunya serta memiliki keilmuan yang cukup dibidangnya.

Kebijakan tersebut terhadap pendidik dan tenaga pendidik tidak ada kualifikasi khusus atau rekrutmen guru bagi santri yang sudah lulus Madrasah Aliyah, ini menunjukkan bahwa kebijakan pimpinan pondok pesantren belum sesuai dengan standar lembaga yang diharapkan. Hal ini selaras dengan teori Bunga Wati yang menyatakan bahwa “pendidik dan tenaga kependidikan pada lembaga haruslah memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen

pembelajaran”⁸⁶. Karena tenaga pendidik harus lah mempunyai kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan

Dari pernyataan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa ibu nyai sudah menjalankan peran nya sebagai pembuat kebijakan namun ada kebijakan yang tidak sesuai dengan standar tenaga pendidik dalam lembaga yakni tidaak adanya kualifikasi dan rekrutmen bagi santri yang sudah lulus dari Madrasah Aliyah.

c. Kelebihan dan Kekurangan Kepemimpinan Ibu Nyai

Untuk mengetahui kelebihan serta kekurangan pemimpin peneliti menggunakan analisis SWOT guna dapat mengetahui secara rinci dan juga jelas apa saja yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman. Dari hasil penilitian peneliti menenmukan bahwa faktor internal dan eksternal didapatkan bahwa faktor strength, weekness merupakan faktor internal dan opportunities serta threads merupakan faktor eksternal. Melalui analisis SWOT dilakukannya perbandingan/komparansi sesuai dengan faktor internal antara strength dan weakness. Selanjutnya komparansi antara faktor opportunities dan faktor thread sebagai faktor eksternal. Dengan menggunakan analisis SWOT organisasi dapat membuat kebijakan

⁸⁶ Wati Bunga, *Kebijakan Pimpinan Pondok Pesantren dalam meningkatkan mutu Madrasah*. (An-Nizom | Vol. 3, No. 1, April 2018)

kebijakan sebagai langkah nyata dalam melaksanakan kegiatan organisasi.

Berikut uraian analisis pemimpin dalam mengembangkan manajemen pondok pesantren sebagai berikut :

1) *Strength*, kekuatan

Peneliti menemukan bahwa kepemimpinan ibu nyai memiliki kelebihan atau kekuatan yang mampu memberikan pengaruh positif pada saat menjalankan peran kepemimpinannya. Kelebihan yang dimiliki ibu nyai antara lain seperti mudahnya berkomunikasi atau mudah berbaur dengan para bawahan misalnya dalam mengkomunikasikan suatu hal didalam rapat maupun diluar. Kemudian dapat membangun semangat para bawahan peneliti menemukan bahwa ibu nyai kerap sekali dalam pemberian serta motivasi kepada pengurus, hal ini terlihat dari kebiasaan yang dilakukan oleh ibu nyai kepada pengurus maupun santrinya.

Selain hal itu, ibu nyai juga memiliki kelebihan jiwa kharismatiknyanya yang mana mampu memiliki pengikut yang cukup banyak, karena jiwa kharismatiknyanya ini yang bisa dicontoh oleh para pengurus, santri serta masyarakat. Hal ini terlihat dari kepribadian ibu nyai yang sangat taat dalam beribadah kemudian memiliki akhlakul karimah serta mempunyai wawasan ilmu agama yang luas sehingga tidak sedikit dari para santri bahkan

masyarakat untuk mengikutinya mulai dari tutur kata yang sopan berakhlak karimah sampai ketaatan dalam beribadah.

Kelebihan lain yang juga dimiliki oleh ibu nyai ini adalah memiliki disiplin ilmu alquran. Memiliki disiplin ilmu alquran bagi ibu nyai adalah anugerah yang sangat besar karena mempelajari ilmu alquran sangat banyak sekali manfaatnya sehingga bisa diamankan isinya. Masyarakatpun ikut antusias dalam mendalami belajar alquran.

Dari beberapa kelebihan tersebut sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Stogdill dalam Lee (1989), menyatakan bahwa pemimpin itu harus memiliki beberapa kelebihan, yaitu: memiliki kapasitas, mempunyai prestasi, aktif berpartisipasi, serta kedudukan status yang dimiliki.⁸⁷

2) *Weakness* (kelemahan)

Untuk kelemahan peneliti menemukan bahwasannya ibu nyai memiliki kelemahan adapun kelemahannya sebagai berikut: pertama, cakupan kepemimpinan seorang perempuan tidak lebih luas dari pada laki laki. Kedua, tidak terlalu efektif. Menurut pengakuan dari para santri semenjak ada pemisahan gedung yang lumayan jauh ini mengakibatkan ibu nyai tidak begitu efektif dalam mengontrol para santrinya. Karena memang jarak

⁸⁷ Riadi Muchlisin, *pemimpin dan kepemimpinan*. Kajian pustaka. 2012

pemisahan gedung yang lumayan jauh sehingga banyak santri melanggar.

Ketiga, ketergantungan yang tinggi hal ini dilihat dari ibu nyai dalam memutuskan segala sesuatu dengan musyawarah, kepemimpinan kharismatik inilah yang membuat ibu nyai tidak memiliki kreatifitas dan bergantung kepada suara bersama. Keempat, lemahnya SDM hal ini terlihat dari kebiasaan santri yang melanggar hal ini disebabkan dari kurangnya pengawasan oleh ibu nyai. Kelima, tidak begitu aktif dalam sosial media di era ini tidak lepas dari perabn sosial media karena hal itu juga memudahkan serta menjadikan kita untuk lebih update tentang keadaan dan situasi yang ada, di pondok pesantren ini ibu nyai tidak bisa menggunakan media sosial sebagai alat untuk mengembangkan pondok pesantren hal ini bisa dilihat dari tidak adanya akun sosial media yang aktif guna memperkenalkan pondok pesantren ini dengan aktif.

3) *Opportunity* (peluang)

Peneliti menemukan bahwa peluang yang dimiliki oleh pemimpin antara lain sebagai berikut:

Nama lembaga Pondok Pesantren Roudlotul Quran ini memiliki keunikan tersendiri dalam minat asrama tahfidz. Pesantren ini fokus dalam kajian alquran yang mana santri menghafal al quran sesuai dengan kemampuannya, nama dari

lembaga tersebut sudah bisa memiliki daya Tarik tersendiri untuk para orang tua memondokkan anaknya dipesantren tahfidz ini.

Kemudian lingkup kompetisi diarea balung masih baik untuk perkembangan tahfidz, karena di balung ini jumlah pesantren yang memiliki program tahfidz hanya sedikit atau beberapa saja. Peluang ini sangat berguna untuk pondok pesantren dalam mengembangkan pesantren ini guna dikenal banyak kalangan masyarakat.

Tuntutan masyarakat yang banyak diutarakan kepada pondok pondok lain yaitu ingin menjadikan anaknya sebagai lulusan yang berkualitas utamanya di pesantren tahfidz. Hal ini menjadi peluang tersendiri bagi ibu nyai untuk mencetak para santrinya menjadi lulusan penghafal alquran yang berkualitas dan mampu bersaing di era ini. Untuk itu ibu nyai sangat merespon adanya peluang ini dengan menjadikan kualitas pesantren lebih baik lagi dan proses pembelajaran yang benar benar harus difahami oleh para santri.

4) *Threat* (ancaman)

Ancaman ini sangat penting untuk dianalisis, karena bisa menyebabkan turunnya kualitas pesantren. Peneliti menemukan bahwa terdapat beberapa ancaman sebagai berikut: pertama, tidak bisa memenuhi keinginan di era saat ini karena ancaman ini berasal dari adanya kelemahan dari ibunyaai. Kedua pembangunan

Pesantren kompetitor yang lebih cepat hal ini terjadi karena kurangnya kreativitas ibunya dalam menganalisis hal yang akan terjadi di masa depan.

Ketiga regenerasi untuk pemimpin yang berkompeten sulit keempat sarana dan prasarana yang kurang memadai hal ini terjadi karena kurangnya finansial yang bisa menyebabkan fasilitas baik dari segi pembangunan maupun sarana dan prasarana yang lain

Tidak bisa bersaing karena keterbatasan dalam sosial media karena sosial media sangatlah berpengaruh dalam pengembangan pesantren jika sosial media tidak digunakan dengan baik maka ancaman akan muncul seperti tidak bisa memperkenalkan pesantren di dunia maya.

Untuk memudahkan penganalisisan kepemimpinan, peneliti menggunakan matrik analisis SWOT kepemimpinan sebagai berikut:

Table. 4.1⁸⁸

Analisis SWOT kelebihan & kekurangan kepemimpinan

	<i>STRENGTH</i> (kekuatan)	<i>OPPORTUNITY</i> (peluang)
FAKTOR INTERNAL	Dapat mengkomunikasikan visi dan misioner secara jelas	Pondok Pesantren Roudlotul Quran merupakan daya Tarik tersendiri dalam minat pondok tahfidz
	Dapat membangun semangat serta membangkitkan semangat bawahan	Banyak peminat untuk menghafal alquran
	Memiliki pengikut	Lingkup kompetisi di

⁸⁸ Sumber dokumentasi PP. Roudlotul Quran

	dengan masa yang besar karena sifatnya yang ber kharisma	area balung masih baik untuk perkembangan pesantren tahfidz
	Memiliki disiplin ilmu alquran	Tuntutan masyarakat terhadap lulusan pesantren tahfidz
		Dukungan pemerintah daerah dalam melengkapi sarana dan prasarana
	<i>WEAKNESS</i> (kelemahan)	<i>THREAT</i> (ancaman)
FAKTOR EKSTERNAL	Cakupan kepemimpinan perempuan tidak lebih luas daripada laki laki	Tidak bisa memenuhi keinginan di era saat ini
	Tidak terlalu efektif	Pengembangan pesantren competitor yang lebih cepat
	Ketergantungan yang tinggi	Regenerasi untuk pemimpin yang berkompeten sulit
	Lemahnya SDM	Sarana dan prasarana kurang memadai
	Tidak begitu aktif di sosial media	Tidak bisa menyaingi pondok pesantren lain karena keterbatasan dalam sosial media.

BAB V

PENUTUP

A. SIMPULAN

Penelitian yang dilakukan oleh peneliti sudah dipaparkan dalam BAB sebelumnya, berdasarkan hasil dari beberapa informan melalui wawancara, dokumentasi serta observasi yang telah dilakukan oleh peneliti, maka bisa disimpulkan hasil dari penelitiannya diantaranya :

1. Gaya kepemimpinan ibu nyai dalam mengembangkan manajemen pondok pesantren Roudlotul Qur'an adalah gaya kepemimpinan spritual. Dalam kepemimpinannya ibu nyai mulazimatul munawaroh selalu membagi kekuasaanya kepada seluruh pengurus, dan setiap mengambil keputusan ibu nyai selalu fleksibel dan ibu nyai mengedepankan prinsip kepada para pengurus untuk mengerjakan tugas atau amanah pondok dengan *lillahi ta'ala* niat karena Allah. Dan menjalankan tanggung jawab sebagai pemimpin berpegangan pada ajaran Rasulullah yakni *shiddiq* (jujur), *amanah* (menjaga), *tabligh* (menyampaikan), *fatonah* (pintar/cerdas).
2. Peran kepemimpinan ibu nyai dalam mengembangkan manajemen pondok pesantren Roudlotul Qur'an terbagi menjadi 2 yakni peran kepemimpinan diranah domestik dan peran kepemimpinan diranah publik. Peran kepemimpinan diranah domestik yaitu : pertama, menciptakan kebersihan serta kerapian pondok. Kedua, menciptakan

kedisiplinan. Ketiga, menanamkan akhlak pada santri. Keempat, menyiapkan kebutuhan logistic santri. Kemudian peran kepemimpinan diranah publik ibu nyai memiliki 2 peran yaitu: pertama sebagai pengambil keputusan. Kedua, sebagai pembuat kebijakan.

3. Kelebihan dan kekurangan pada kepemimpinan ibu nyai sebagai berikut:

Kelebihan serta kekurangan ini peneliti menggunakan analisis SWOT pembagiannya sebagai berikut:

1. Faktor internal:

a. *strength* (kekuatan)

- 1) Dapat mengkomunikasikan visi dan misi secara jelas
- 2) dapat membangun semangat serta membangkitkan semangat bawahan
- 3) memiliki pengikut yang banyak karena sifatnya yang berkarisma
- 4) memiliki disiplin ilmu Alquran

b. *opportunity* (peluang)

- 1) Pondok Pesantren Raudhatul Quran merupakan daya tarik tersendiri dalam minat pondok tahfid
- 2) lingkup kompetisi di area Balung masih baik untuk perkembangan Pesantren Tahfidz
- 3) tuntutan masyarakat terhadap lulusan Pesantren Tahfidz 4
- 4) dukungan pemerintah daerah dalam melengkapi sarana dan prasarana.

2. Faktor eksternal :

a. *Weakness* (kelemahan)

- 1) Cakupan kepemimpinan seorang perempuan tidak lebih luas daripada laki-laki
- 2) Ibu Nyai tidak efektif
- 3) ketergantungan yang tinggi
- 4) lemahnya SDM
- 5) tidak begitu aktif di sosial media

b. *Threat* (ancaman)

- 1) Tidak bisa memenuhi keinginan di era saat ini
- 2) pengembangan Pesantren kompetitor yang lebih cepat
- 3) regenerasi untuk pemimpin yang berkompeten sulit
- 4) sarana dan prasarana yang kurang memadai
- 5) kurangnya finansial

B. Saran –Saran

Melalui hasil yang peneliti dapatkan dalam penelitian ini, maka peneliti menyampaikan saran untuk bahan pertimbangan serta untuk meningkatkan kemajuan pondok pesantren Roudlotul Qur'an kedepannya, adapun saran yang yang peneliti sampaikan diantaranya:

1. Bagi pengurus Pondok Pesantren

Hendaknya pengurus pondok pesantren Roudlotul Qur'an memberikan pemahaman mengenai Manajemen dan penerapannya kepada seluruh santrinya, misalnya membuat tim manajemen pengembangan

pondok pesantren agar dalam menjalankan tugas maupun wewenang yang diberikan sesuai dengan apa yang diimpikan oleh pesantren.

2. Bagi peneliti lain

Skripsi ini bisa digunakan sebagai bahan rujukan dengan menggunakan variabel lain misalnya kualitas SDM, bukan hal itu saja teori-teori yang ada didalam skripsi ini juga bisa dibuat bahan rujukan untuk peneliti selanjutnya.



DAFTAR PUSTAKA

- Angger, Aditama Roni. *Pengantar Manajemen Teori dan Aplikasi* Malang: AE Publishing, 2020
- Bangun, Wilson. "Manajemen Sumber Daya Manusia". Jakarta: (PT. Gelora Aksara Pratama, 2012).
- Bungin, Burhan, *Penelitian Kualitatif* Jakarta: prenadamedia group, 2015
- Bungin, Burhan. "Analisis Data Penelitian Kualitatif". Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2007.
- Cahyadi nur, Dkk. *Konsep Dasar Kepemimpinan Manajemen SDM* Batam: yayasan cendikia mulia mandiri 2022
- Hardini, dkk. *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*, Yogyakarta: CV pustaka ilmu group Yogyakarta, 2020
- Kompri, *Manajemen & kepemimpinan pondok pesantren*, Jakarta: Prenadamedia, 2018
- Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif* Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006
- Mu'is, Abdul *Manajemen Pengembangan SDM dipondok pesantren As-syafaah KebonsariJember*. Vol. 20 i1.45. 2021
- Mujahidin, Anwar *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan* Ponorogo: CV Nata Karya, 2019
- Muna, Nailal & hamam, "Kepemimpinan nyai dipesantren Al Hajar Kapurejo Pagu Kediri" jurnal intelektual Jurnal pendidikan dan studi keislaman. Volume 10, nomor 1, april 2020
- Nashar. "Dasar-Dasar Manajemen". Pamekasan : Pena Salsabila, 2013.
- Nizomi, Khairi. *Gaya Kepemimpinan Perempuan dalam Budaya Organisasi*, jurnal ilmu perpustakaan dan informasi. Volme.4, nomor 2 tahun 2019
- Nur'aini Fajar, "Teknik Analisis SWOT (Pedoman menyusun strategi yang efektif & efisien serta cara mengelola kekuatan & ancaman". Anak Hebat Indonesia : Yogyakarta, 2020).

- Nurhilailiati, *Kualitas Kepemimpinan Kepala Madrasah Perempuan dilingkungan Pondok Pesantren* Jurnal penelitian pendidikan agama dan keagamaan, 17 1, 2019
- Priyono. “*Manajemen Sumber Daya Manusia*”. Sidoarjo: (Zifatama Publishing, 2010).
- Rahmadi, *pengantar metode penelitian* Banjarmasin: antasari press, 2011
- Rahman, Abdul. *Dasar-Dasar Manajemen*, Malang: CV Citra Intrans Selaras, 2017
- Salim dan syahrums *metodologi penelitian kualitatif* Bandung: Ciptapustaka Media, 2012
- Sandu Siyoto, dkk. *Dasar Metodologi Peneliti*, Yogyakarta : Literasi Media Publishing, 2015.
- Soekarso, Iskandar Putong, *Kepemimpinan kajian teoritis dan praktis*, 2015
- Sriyana, *Kepemimpinan dalam pemerintahan*, Sulteng: CV. Feniks Muda Sejahtera, 2022
- Taufiqurokhman, Dan Suardi, wekke ismail, *Manajemen sumber daya manusia kerangka teoritis & temuan awal indramayu*: CV. Adanu Abimata, 2021)
- Tim penyusun, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Jember*: UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, 2021
- Umamin, Sahdi 2020. “*Motivasi Pemimpin Dalam Meningkatkan Kualitas Kerja Pegawai Kantor Urusan Agama (KUA) Kasui Way Kanan*”. Lampung: UIN Raden Intan Lampung.
- Umar husein, *Business an introduction*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2003
- UU Nomor 18 tahun 2019 tentang pesantren
- Vebri , Nobita. “*Gaya Kepemimpinan Dalam Pengambilan Keputusan Terhadap Sebuah Organisasi*”, Jurnal Pengambilan Keputusan, Vol.01 (2018).
- Yunus, Dkk. *Manajemen Pengembangan Pondok Pesantren studi kasus dipondok pesantren As’adiyah belawa baru masamba Sulawesi selatan* Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, Volume 03, No 01 tahun 2019

Zahro, Fatimatu. *Kepemimpinan Nyai dalam Mengembangkan Pondok Pesantren Al-hidayah Karangsucu Purwokerto*. Institut Agama Islam Negeri Purwokerto, 2020

Zainal, Veithzal R. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. PT Raja Grafindo Persada : Jakarta, 2010.

Zulfikar, Awaluddin. “*Peran Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di KUA Kecamatan Tangse Kabupaten Pide*”. Kabupaten Pide Aceh : Jurnal Sains Riset (JSR), 2020.



SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Shona Amelia Riski
NIM : D20184007
Prodi : Manajemen Dakwah
Fakultas : Dakwah
Institusi : Universitas Islam Negeri KH Ahmad Shiddiq Jember

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwasannya Skripsi yang berjudul Gaya Kepemimpinan Ibu Nyai Dalam Mengembangkan Manajemen Pondok Pesantren Roudlotul Qur'an Kecamatan Balung Kabupaten Jember. Merupakan benar benar karya dari hasil sendiri dan bukan merupakan plagiarism, maupun hasil karya milik orang lain atau hasil kerja orang lain untuk kepentingan saya karena hubungan material, kecuali kutipan kutipan dan teori teori yang sumbernya sudah dicantumkan.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan kesadaran tanpa dibawah tekanan maupun paksaan dari pihak manapun demi menegakkan integritas akademik di institusi ini.

Jember, 12 september 2023

Saya yang menyatakan :



Shona Amelia Riski

Nim D20184007

Matrik Penelitian

Judul	Variabel	Indikator	Metodologi Penelitian	Fokus Penelitian
Gaya Kepemimpinan Ibu nyai Dalam mengembangkan Manajemen Pondok Pesantren di Pondok Pesantren Roudlotul Qur'an Kecamatan Balung Kabupaten Jember	a. Gaya kepemimpinan	1. Kepribadian 2. Keteladanan 3. Kewibawaan 4. Kemampuan komunikasi 5. Pengambilan keputusan 6. Kemampuan memotivasi	1. Pendekatan penelitian Kualitatif 2. Metode Pengumpulan data : a. Observasi b. Interview c. Dokumentasi 3. Teknik analisis data dengan menggunakan Deskriptif Kualitatif antara lain : a. Pengumpulan data b. Penyajian data c. Reduksi data 4. Validitas Data a. Triangulasi sumber b. Triangulasi data c. Triangulasi waktu	1. Bagaimana gaya kepemimpinan ibu nyai dalam mengembangkan manajemen pondok pesantren Roudlotul Qur'an Kecamatan Balung Kabupaten Jember? 2. Bagaimana peran kepemimpinan ibu nyai dalam mengembangkan Manajemen pondok pesantren Roudlotul Qur'an Kecamatan Balung Kabupaten Jember? 3. Apa kelebihan dan kelemahan kepemimpinan ibu nyai dalam mengembangkan Manajemen pondok pesantren Roudlotul Qur'an Kecamatan Balung Kabupaten Jember ?



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
FAKULTAS DAKWAH
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

Jl. Mataran No. 1 Mangli, Jember, Kode Pos 68138
Telp. (0331) 487500 Fax (0331) 427005 e-mail: info@idakwah.uinjkhas.ac.id
Website : <http://idakwah.uinjkhas.ac.id/>



Nomor : B.2011/Un.22/6.a/PP.00.9/06/2023 15 juni 2023
Lampiran : -
Hal : Permohonan Tempat Penelitian Skripsi

Yth.
Pengasuh Pondok Pesantren Roudlotul Qur'an

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan ini kami memohon dengan hormat agar mahasiswa berikut :

Nama : Shona Amelia Riski
NIM : D20184007
Fakultas : Dakwah
Program Studi : Manajemen Dakwah
Semester : X (sepuluh)

Dalam rangka penyelesaian / penyusunan skripsi, yang bersangkutan mohon dengan hormat agar diberi ijin mengadakan penelitian / riset selama ± 30 hari di lembaga yang Bapak/Ibu pimpin.

Penelitian yang akan dilakukan berjudul "Gaya Kepemimpinan Ibu Nyai Dalam Mengembangkan Manajemen Pondok Pesantren Roudlotul Qur'an Kecamatan Balung Kabupaten Jember"

Demikian atas perhatian dan kerjasama Bapak/Ibu, kami sampaikan terimakasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

An. Dekan,
Wakil Dekan Bidang Akademik

Siti Raudhatul Jannah





المعهد الإسلامي روضة القرآن
PESANTREN TAHFIDZ
ROUDLOTUL QUR'AN

Jln. PB. Sudirman No.35 Balung Kulon
Balung Kulon – Balung – Jember – Jawa Timur

Nara hubung : (0821-1307-2731) (0852-3013-6124)

SURAT KETERANGAN
No. 324/PPRQ/SKT/VII/2023

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Nyai Hj. Mulazimatul Munawaroh
Jabatan : Pengasuh pondok pesantren
Alamat : Jl. Krajan Ior, Balung Kulon, Kecamatan Balung, Kabupaten
Jember

Menerangkan dengan sebenarnya, bahwa :

Nama : Shona Amelia Riski
NIM : D20184007
Program Studi : Manajemen Dakwah
Perguruan Tinggi : Universitas Islam Negeri KH Ahmad Shidiq Jember
Judul Skripsi : Gaya Kepemimpinan Ibu nyai dalam Mengembangkan
Manajemen Pondok Pesantren Roudlotul Qur'an Kecamatan Balung
Kabupaten Jember

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

Yang bersangkutan telah melakukan penelitian di pondok pesantren Roudlotul Qur'an
Kecamatan Balung Kabupaten Jember pada tanggal 15 Juni 2023 sampai 03 Agustus
2023.

Demikian surat keterangan ini kami buat dan dapat dipergunakan sebagaimana
mestinya.

Jember, 03 Agustus 2023

Pengasuh

Nyai Hj. Mulazimatul Munawaroh

JURNAL PENELITIAN

Gaya Kepemimpinan Ibu Nyai dalam Mengembangkan Manajemen
Di Pondok Pesantren Roudlotul Qur'an Kecamatan Balung Kabupaten Jember

No.	Hari / Tanggal	Kegiatan	Tempat / Informan	TTD
1.	15 juni 2023	penyerahan surat penelitian	Pondok pesantren roudlotul qur'an / ibu nyai mulazimatul munawaroh	
2.	16 juni 2023	Wawancara ketua pengurus	Pondok pesantren roudlotul qur'an / novia fatma anjulia	
3.	25 juni 2023	Wawancara pengurus	Pondok pesantren roudlotul qur'an / ilmi nafiah firdaus	
4.	25 Juni 2023	Wawancara santri	Pondok pesantren roudlotul qur'an / miftahul jannah	
5.	1 Juli 2023	Wawancara santri	Pondok pesantren roudlotul qur'an/ arifatuz zakia	
6.	1 Juli 2023	Wawancara pengurus	Pondok pesantren roudlotul qur'an/ lailatun nurus salisah	
7.	15 Juli 2023	Wawancara alumni	Pondok pesantren baitul ilmi / finni wardhatul	
8.	15 Juli 2023	Wawancara alumni	Pondok pesantren baitul ilmi / ummy zakiyah	
9.	17 Juli 2023	Wawancara santri	Pondok pesantren roudlotul qur'an / hamda khoirun nisa	
10.	03 Agustus 2023	Penyerahan surat telah selesai penelitian	Pondok pesantren roudlotul qur'an / ibu nyai mulazimatul munawaroh	

Jember, 03 agustus 2023
Pengasuh

Ny. Hj. Mulazimatul M.

PEDOMAN WAWANCARA

1. Pedoman wawancara dengan pengasuh pondok pesantren :
 1. Bagaimana proses perencanaan kegiatan atau program kerja yang ada dipondok pesantren Roudlotul Quran ?
 2. Bagaimana proses pengorganisasian kepengurusan dipondok pesantren ?
 3. Bagaimana upaya pengasuh dalam kinerja pengurus agar tidak kendor?
 4. Bagaimana proses pelaksanaan program kerja dalam mengembangkan manajemen pondok pesantren?
 5. Bagaimana pengasuh dalam berkomunikasi dengan para pengurus?
 6. Apakah pengasuh ikut serta dalam memberikan masukan atau motivasi kepada pengurus?
 7. Apakah ada kendala dalam mengembangkan manajemen pondok pesantren?
2. Pedoman wawancara kepada ketua pengurus
 1. Bagaimana sistem kepengurusan dipondok pesantren ?
 2. Apakah dalam hal proses pengajaran pengasuh/pimpinan ikut serta hadir ?
 3. Apakah dalam pembuatan program kerja kepengurusan pemimpin ikut serta hadir ?
 4. Apakah dalam penyelesaian masalah dalam kepengurusan /santri pimpinan ikut serta membantu?
 5. Bagaimana proses program kerja harian dipondok pesantren?
 6. Bagaimana pandangan anda terhadap kepemimpinan ibu nyai?
3. Pedoman wawancara dengan devisi keamanan:
 1. Bagaimana proses perencanaan kegiatan keamanan dipondok pesantren?
 2. Apakah dalam pengawasan keamanan pimpinan ikut serta mengontrol
 3. Bagaimana pandangan anda terhadap kepemimpinan ibu nyai?
4. Pedoman wawancara dengan devisi ubudiyah:
 1. Bagaimana perencanaan kegiatan ubudiyah dipondok pesantren?

2. Apakah dalam pengawasan kegiatan ubudiyah pengasuh ikut serta terjun langsung?
3. Bagaimana pandangan anda terhadap kepemimpinan ibu nyai?
5. Pedoman wawancara dengan devisi kebersihan:
 1. Bagaimana perencanaan kegiatan kebersihan dipondok pesantren?
 2. Bagaimana kegiatan kebersihan dilakukan dipondok pesantren?
 3. Apakah dalam kebersihan dipondok pesantren pengasuh ikut turun terjun langsung ?
 4. Bagaimana pandangan anda terhadap kepemimpinan ibu nyai ?
6. Pedoman wawancara dengan devisi keilmuan:
 1. Bagaimana perencanaan kegiatan keilmuan dipondok pesantren?
 2. Apakah dalam bidang keilmuan dipondok pesantren pengasuh turut terjun langsung?
 3. Bagaimana pandangan anda terhadap kepemimpinan ibu nyai?
7. Pedoman wawancara kepada santri:
 1. Bagaimana pandangan anda terhadap kepemimpinan ibu nyai?
 2. Bagaimana peran kepemimpinan ibu nyai dikalangan sosial masyarakat?
8. Pedoman wawancara dengan alumni:
 1. Bagaimana pandangan anda terhadap kepemimpinan ibu nyai dipondok pesantren ?
 2. Bagaimana pandangan anda terhadap kepemimpinan ibu nyai dikalangan masyarakat?
 3. Apa dampak dari kepemimpinan ibu nyai ?

DATA VERBATIM

1. Skrip wawancara dengan pengasuh pondok pesantren

P: Assalamualaikum Ibuk

N: Waalaikumussalam warahmatullah

P: sebelumnya perkenalkan nama saya Shona Amelia Riski mahasiswi akhir UIN KHAS Jember dan kebetulan saya memilih obyek penelitian saya disini

N: Oh.. iya mbak ada yang bisa saya bantu mbak?

P: jadi begini ibuk saya mau meneliti lebih lanjut mengenai skripsi saya tentang kepemimpinan perempuan di pesantren

N: iya mbak monggo, judulnya skripsinya apa mbak?

P: Gaya kepemimpinan ibu nyai dalam mengembangkan manajemen pondok pesantren Rudlotul Quran dikecamatan balung kabupaten jember. Jadi nanti saya menanyakan beberapa poin yang berkaitan dengan skripsi saya ibuk

N: nggeh pun mbak monggo

P: Baik ibuk langsung saja nggeh

N: iya mbak

P: sebelumnya saya boleh diceritakan bagaimana sejarah berdirinya pondok pesantren ini ibuk?

N: Pondok pesantren tahfidz roudlotul Qur'an didirikan pada tahun 1995. Awal mulanya kyai yazid bustomi memiliki lembaga sederhana TPQ didalam rumahnya, TPQ tersebut beliau fungsikan sebagai tempat belajar ilmu agama bagi anak-anak usia dini. Semakin hari semakin banyak warga yang ingin putra-putrinya mengaji di TPQ milik kyai yazid tersebut, sehingga beliau mulai membuat asrama tempat tinggal santri yang bermukim jauh dari TPQ tersebut. Pada tahun 2005 perkembangan dan pembangunan TPQ ini berubah menjadi pondok pesantren. Pondok pesantren ini diasuh langsung oleh saya mbak. Karena pada saat itu suami saya meninggal jadi secara tidak langsung saya menggantikan peran kyai. Pesantren ini memiliki program tahfidz. Tidak sedikit alumni yang lulus dari pondok pesantren ini lulus dengan menyandang gelar hafid hfidzah 30 juz.

P: Lalu bagaimana proses perencanaan yang ibuk rumuskan ? baik itu perencanaan kegiatan maupun program kerja yang ada dipondok pesantren ?

N: Untuk perencanaan banyak yang dirumuskan mbak, misalnya pengadaan sara prasarana kemudian merancang kegiatan pondok, menyusun rencana pembiayaan, perencanaan menyusun materi atau kurikulum pembelajaran. Saya lakukan perencanaan itu dengan rapat bersama kepengurusan mbak.

P: oo begitu ngge ibuk, lalu untuk pengorganisasiannya bagaimana buk ?

N: yang saya lakukan yakni membentuk kepengurusan mbak beserta tugas tugasnya, jika dibentuk bgini kan jelas untuk tugas nya apa serta tanggung jawab atas apa yang sudah ditugasi

P: baik ibuk, lalu untuk untuk pengawasannya bagaimana?

N: ya menyesuaikan mbak, misalkan saya mempunyai rencana anggaran biaya perbulannya 450 ribu nah jika dalam 1 tahun bisa menjadi 5.400 ribu. Jika dalam setahun tidak mencapai angka tersebut saya menanyakan kepada pengurus kemana pengeluaran uang. Jadi jika terdapat masalah atas apa yang sudah saya rencanakan saya menanyakan informasi kepada pengurus.

P: oo nggeh ibuk, berarti saling komunikasi nggeh sama pengurus

N: iya mbak, karena mereka juga menjadi tangan kanan saya, jika ada yang perlu dibahas maka kita adakan rapat.

P: baik ibuk. Kemudian untuk *action* nya atau pelaksanaan dalam manajemen bagaimana ibuk ?

N: Untuk pelaksanaannya, alhamdulillah sudah 80% terlaksana dengan baik mbak. Melihat dari kinerja para pengurus mereka bisa menjalankan amanah atas perintah saya, contohnya terlaksananya kegiatan kegiatan rutin seperti sholat berjamaah, kbm, murojaah bersama para santri. Dan untuk kegfiatan besar kita adalah; maulid nabi, seaman bil ghoib, khaul serta akhirussanah. Alhamdulillah kegiatan kegiatan besar pun terlaksana dengan baik.

P: baik ibu sudah sangat jelas atas apa yang sudah ibu sampaikan terkait manajemen. Lalu saya mau bertanya mengenai bagaimana komunikasi ibuk

dengan para pengurus ? apakah ibuk juga memberikan semangat serta motivasi kepada mereka ?

N: pastinya iya mbak, saya sudah sangat terimakasih kepada mereka karena mereka yang membantu saya dalam mengurus pondok pesantren ini, saya selalu memberi motivasi kepada mereka dan memberi semangat kepada mereka, komunikasi saya dengan pengurus bagaikan dengan anak sendiri, kedekatan inilah yang membuat saya senang dengan mereka

P: lalu saya mau bertanya apakah ada kendala dalam membangu pesantren ini buk ?

N: tentunya mbak, kendala yang saya hadapi saat ini kurangnya finansial. Pembangunan gedung gedung ini saja saya mendapat bantuan donasi dari warga, saya hanya bisa berdoa sama allah supaya bisa menjaga amanah mempunyai pondok ini dengan baik.

P: baik ibuk terimakasih atas jawaban nya, mohon maaf merepotkan ibuk

N:owalah nggapapa mbak, jika memang masih ada yang bisa saya bantu smean tanyakan saja

P: Nggeh ibuk terimakasih nanti jika ada yang kurang saya Tanya Tanya lagi ke njenengan, saya mohon pamit ibuk assalamualaikum wr.wb

N: nggeh mbak sama sama waalaikumussalam wr.wb

2. Wawancara kepada ketua pengurus

P: assalamualaikum mbak

N: waalaikumussalam nggeh mbak, ada yang bisa saya bantu ?

P: jadi begini mbak, tujuan saya kesini mau wawancara kepada para pengurus pertama saya wawancara kepada smean selaku ketua pengurus

N: baik mbak silahkan, sebelumnya judul skripsi smean apa ?

P: Gaya kepemimpinan ibu nyai dalam mengembangkan manajemen dipondok pesantren roudlotul qur'an dikecamatan balung kabupaten jember

N: nggeh mbak silahkan

P: pertanyaan pertama, apakah dalam hal proses pengajaran pimpinan atau pengasuh ikut terjun langsung ?

N: iya mbak ibuk ikut serta dalam pengajaran tetapi hanya beberapa saja maksudnya kitab kitab yang mumpuni beliau ajarkan seperti kita kitab yang besar fathul qorib dll.

P: apakah dalam hal pembuatan program kerja kepengurusan pimpinan ikut serta hadir?

N: iya mbak, ibuk selalu ikut hadir dalam rapar kerja karena memang beliau yang mengambil keputusan serta pembuat kebijakan

P: oo nggeh mbak, lalu bagaiman proses program kerja harian dipesantren:

N: Alhamdulillah terlaksana dengan baik mbak, namun hanya saja ada beberapa santri yang memang agak bandel tidak mengikuti kegiatan pondok.

P: lalu bagaimana pandangan anda terhadap kepemimpinan ibu nyai, misalnya apakah ibu nyai itu sosok yang menyenangkan sabar atau apa

N: nah kalo ini saya antusias dengan kepemimpinan ibu nyai karena beliau sebagai perempuan tak mengenal lelah dalam mengurus pondok pesantren, kepemimpinannya ini tidak kalah dengan saat dipimpin kyai dulu mbak

P: baik mbak terimakasih atas jawabanya. Mohon maaf merepotkan

N: nggeh gapapa mbak, misalkan nanti butuh saya bilang saja mbak

P: Nggeh in syaa allah, terimakasih mbak assalamualaikum

N: Sama sama mbak, waalaikumussalam

3. Wawancara dengan devisi keamanan

P: Assalamualaikum mbak

N: waalaikumussalam, ada yang bisa saya bantu ?

P: nggeh mbak, jadi begini saya mau wawancara smean untuk saya jadikan narasumber

N: oo nggeh mbak monggo

P: Pertanyaan pertama, bagaimana proses kegiatan keamanan dipondok pesantren?

N: untuk kegiatan program keamanan sendiri mengacu kepada pengurus pengurus sebelumnya seperti pembuatan jam batas kunjungan santri,

pembuatan takziran (hukuman) bagi santri yang melanggar., lalu tidak boleh ada kepentingan dengan santri putra

P: Lalu apakah dalam pengawasan keamanan ibu nyai sebagai pimpinan ikut serta mengontrol?

N: tidak mbak, tugas kemanan ini sepenuhnya ditangan pengurus, tapi jika ada yang melanggar berat maka kami serahkan ke pada pengasuh/ibu nyai.

P: oo begitu nggeh mbak

N: nggeh mbak

P: lalu bagaimana pandangan anda terhadap kepemimpinan ibu nyai?

N: Menurut saya, ibuk itu teladan mbak. Karena memang sosok ibu yang sangat menyayangi santrinya seperti anak sendiri, kepemimpinan beliau tanpa adanya ayah (kyai) beliau sangat hebat mbak, kenapa Karena beliau sangat taat kepada allah dan rasulnya. Sekalipun suaminya sudah meninggal ibuk tetap melanjutkan perjuangan ayah dalam meneruskan lembaga pesantren ini mbak.

P: baik mbak terimakasih atas jawabanya, dan maaf merepotkan smean

N: ndak mbak ndak merepotkan sama sekali, jika nanti masih butuh apa apa bialng saja mbak.

P: baik mbak terimakasih assalamualaikum

N: Sama sama waalaikumussalam

4.Wawancara dengan devisi ubudiyah

P:Assalamualaikum mbak,

N: waalaikumussalam nggeh mbak ada yag bisa saya bantu ?

P: jadi begini mbak saya mau wawancara kepada smean selaku pengurus bagian ubudiyah

N: baik mbak silahkan

P: bagaimana perencanaan kegiatan ubudiyah dipondok pesantren ini ?

N: untuk perencanaanyanya kami sesame pengurus membuat atau merencanakan kegiatan kegiatan untuk di diskusikan kemudian hasilnya kami serahkan kepada ibu nyai mbak, karena beliau yang berhak mengambil

keputusan. Jika ada yang tidak disetujui oleh ibu nyai maka kami mengikuti mbak.

P: oo nggeh mbak. Lalu apakah dalam pengawasan kegiatan ubudiyah ibu nyai ikut serta ?

N: Tidak mbak, tidak selalu, jika ibuk berada di asrama poutri maka ibuk kadang yang mengontrol, tapi ketika ibuk di asrama putra kamilah yang bertugas mengontrol ubuduyah

P: kemudian apa pandangan smean tentang kepemimpinan ibu nyai ini ?

N: menurut saya, ibuk itu sangat patuh dicontoh mbak, perannya sebagai teladan sudah sangat sesuai dengan apa yang diperintahkan oleh allah dan rasulnya, yang terkesan itu ketika kita merasakan jauh dari allah, ibuk dengan tenang menyampaikan secuil motivasi dan pengingat diri untuk tetap menjalankan apapun niat karena allah.

P: baik mbak terimakasih atas jawabanya

N: Nggeh mbak sam sama

P: Mari mbak, assalamualaikum

N: waalaikumussalam

5. Wawancara dengan bagia kebersihan

P: assalamualaikum mbak

N: Waalaikumussalam, iya dengan siapa ?

P: sebelumnya perkenalkan nama saya shona mbak dari uin khas jember, saya mau wawancara ke smean mbak

N: oo nggeh mbak monggo tentang apa?

P: Kepemimpinan ibu nyai mbak

N: oo nggeh mbak silahkan

P: bagaimana perencanaan kegiatan kebersihan dipondok pesantren? Apakah ibu nyai ikut mengontrol kebersihan?

N: kalo untuk perancangan kegiatan yang membuat para pengurus mbak dan sama seperti devisi lain, nanti hasilnya diserahkan kepada ibu nyai selaku

pengambil keputusan. Kalo untuk mengontrol itu cukup kami saja, ibu hanya mengontrol pengurusnya

P: Owalah baik mbak. Lalu apa pandangan smean tentang kepemimpinan Ibu nyai ?

N: menurut saya, saya sangat senang dekat dengan sosok ibu nyai mbak, awalnya saya tidak kenal sosok beliau, namun beliau yang mendekati saya mengajak komunikasi sehingga membuat saya nyaman berada dekat dengan ibu nyai, selain ramah beliau juga antri begitupun akhlaknya terhadap masyarakat sangat ramah dan sopan sekali mbak

P: Nggeh terimakasih atas jawabanya mbak

N: nggeh mbak sama sama

P: assalamualaikum

N: Waalaikumussalam

6. Wawancara kepada devisi keilmuan

P: assalamualaikum mbak

N: Waalaikumussalam ada yang bisa saya bantu?

P: nggeh mbak, jadi begini saya mau wawancara smean untuk saya jadikan narasumber

N: oo nggeh mbak monggo

P: bagaimana perencanaan kegiatan keilmuan dipondok pesantren?

N: untuk keilmuan yang merencanakan ibu nyai langsung mbak. Karena beliau yang merancang kurikulum serta pembelajaran. Kami hanya menjalankan amanah dari ibu nyai

P: apakah ibu nyai ikut terjun langsung?

N: tentunya mbak, karena perancangan kurikulum pembelajaran saja sudah di ataur apalagi beliau yang harus terlibat dalam hal ini.

P: lalu apa pandangan anda terhadap kepemimpinan ibu nyai?

N: nah kalo ini saya antusias dengan kepemimpinan ibu nyai karena beliau sebagai perempuan tak mengenal lelah dalam mengurus pondok pesantren, kepemimpinannya ini tidak kalah dengan saat dipimpin kyai dulu mbak. Hal

ini dibuktikan karena adanya pembangunan gedung gedung pesantren dan fasilitasnya.

P: baik mbak terimakasih atas jawabanya, dan maaf merepotkan smean

N: ndak mbak ndak merepotkan sama sekali, jika nanti masih butuh apa apa bialng saja mbak.

P: baik mbak terimakasih assalamualaikum

N: Sama sama waalaikumussalam

7.Wawancara dengan santri

P: assalamualaikum mbak

N: Waalaikumussalam ada yang bisa saya bantu?

P: nggeh mbak, jadi begini saya mau wawancara smean untuk saya jadikan narasumber

N: oo nggeh mbak monggo

P: bagaimana pandangan anda terhadap kepemimpinan ibu nyai ?

N: saya sebagai santri mengaku beliau sebagai pemimpin sangat lah wibawa mbak, dulu saya pernah sakit kemudian ibuk langsung menghampiri saya untuk menanyakan kabar kesehatan saya gimana, lalu menanyakan sudah periksa atau belum saya sangat kagum dengan sikap beliau yang sangat wibawa itu mbak

P: oo nggeh itu peran ibu nyai kepada santrinya sekarang, jika kepada masyarakat bagaimana kepemimpinan beliau ?

N: yang saya tau beliau sangat bersosial mbak nimbrung ke masyarakat, sehingga masyarakat meminta waktu ibu nyai untuk terus mengajari ilmu agama sebab masyarakat sangat haus akan ilmu agama. Dan sekarang pun ibu nyai memilki jamiyah khotmil quran guna menyambung silaturahmi dengan para masyarakat.

P: terimakasih mbak, informasinya sangat jelas,

N: Baik mbak sama sama

P:Assalamualaikum

N:waalaikumussalam

8. Wawancara dengan alumni

P: assalamualaikum mbak, perkenalkan saya shona mahasiswi akhir uin khas jember

N: waalaikumussalam, nggeh mbak salam kenal saya finni wardatul

P: jadi begini mbak, saya mau wawancara kepada smean terkait dengan judul skripsi saya gaya kepemimpinan ibu ny dalam mengembangkan manajemen pondok pesantren Roudlotul Quran kecamatan balung kabupaten jember

N: nggeh kak silahkan

P: bagaimana pandangan anda terhadap kepemimpinan ibu nyai dipesantren?

N: menurut saya terdapat kelemahan pada kepemimpinan ibukmbak, untuk kelemahan pada kepemimpinan ibu nyai sendiri saya sebagai alumni melihat bahwa, semenjak ada pemisahan gedung antara pondok putra dan pondok putri yang tidak lagi 1 kawasan itu mulai sedikit santrinya, ini terjadi karena ada faktor pemisahan tempat itu tadi mbak, jadi ibu nyai sering *wira wiri* ke pondok putra lalu ke pondok putri, santri merasakan bahwa ini kurang efektif bagi ibu dalam mengontrol santri. Yang bisa mengakibatkan santri ada yang tidak *kerasan* kemudian adanya pengurus yang tidak menjalankan tugasnya akhirnya mengakibatkan problem dalam masalah ke santrian, ibu nyai tidak bisa 24 jam mengontrol serta mengawasi santri

P: lalu bagaimana pandangan anda terhadap peran kepemimpinan ibu nyai dikalangan masyarakat?

N: menurut saya, beliau mempunyai jiwa yg sangat berkarisma, hal ini ditunjukkan dengan keaktifan beliau di masyarakat sehingga membentuk jamiyah muslimat.

P: Lalu dampak apa yang diterima dimasyarakat ?

N : untuk dampaknya lebih ke baik mbak, karena memang beliau yang memiliki rasa rukun dengan masyarakat, jadi hampir



KARTU KONSULTASI BIMBINGAN SKRIPSI
PROGRAM S.1
FAKULTAS DAKWAH
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

Nama : Shona Amelia Riski
 No. Induk Mahasiswa : D20184007
 Prodi : Manajemen Dakwah
 Fakultas : Dakwah
 Judul Skripsi : Efektivitas kepemimpinan ibu nyai dalam mengembangkan manajemen pondok pesantren di pondok pesantren Roudlotul Quran Kecamatan Balung Kabupaten Jember
 Pembimbing : Aprilya Fitriani, M.M
 Tanggal Persetujuan : Tanggal _____ s/d _____

NO.	KONSULTASI PADA TANGGAL	PEMBAHASAN	TANDA TANGAN PEMBIMBING
1.	17-Februari-2023	Uraian, Cari artikel tentang kepemimpinan (Gurmi/pumpun) & Bent madrasah (Vandael)	[Signature]
2.	24-Februari-2023	Revisi materi & buku Bab 1	[Signature]
3.	17-Maret-2023	Revisi materi dan Bab 1	[Signature]
4.	31-Maret-2023	Revisi materi dan Bab 2	[Signature]
5.	06-April-2023	Revisi bab 2 dan membuat bab 3	[Signature]
6.	18-April-2023	Revisi bab 2 dan revisi bab 3	[Signature]
7.	12-Mei-2023	ACC Sempro	[Signature]
8.	26-Mei-2023	Menyusun Pedoman Wawancara	[Signature]
9.	16-Juni-2023	Setor bab 4 & 5	[Signature]
10.	21-September-2023	Revisi bab 4 dan 5 kesimpulan	[Signature]
11.	23-November-23	COVER, lembar pengesahan kesimpulan	[Signature]
12.			
13.			
14.			
15.			
16.			

Mengetahui,
 Ketua Prodi Manajemen Dakwah

Aprilya Fitriani, M.M
 NIP. 199184232018012002

Catatan : Kartu Konsultasi Ini Harap Dibawa Pada Saat Konsultasi Dengan Dosen Pembimbing Skripsi

DOKUMENTASI



Wawancara kepada ibu nyai



wawancara kepada ketua pengurus



Wawancara pengurus bagian keamanan
sumber dokumentasi pp. roudlotul quran



wawancara kepada pengurus bagian keilmuan
sumber dokumentasi pp. roudlotul quran



proses KBM di pp. roudlotul quran
sumber dokumentasi pp. roudlotul quran



KBM di pondok putra
sumber dokumentasi pp. roudlotul quran

BIODATA PENULIS

Nama : Shona Amelia Riski

Nim : D20184007

Tempat Taggal Lahir : Jember, 10 Oktober 1999

Alamat : Dusun Sumberejo Desa Pondokrejo Kecamatan Tempurejo Kabupaten Jember

Jurusan : Dakwah

Program Studi : Manajemen Dakwah

Riwayat Pendidikan formal :

1. SDN Pondokrejo 2
2. SMPN 1 Tempurejo
3. SMK Baitul Hikmah
4. Perguruan Tinggi : UINKHAS Jember

Pendidikan non formal:

1. Pondok pesantren Bitul Hikmah Tempurejo
2. Ma'had Al-jami'ah
3. Pondok pesantren Baitul Ilmi

Pengalaman Organisasi : Osis, Ippnu, Pmii

Email : Shonariski10@gmail.com