

**KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KIAI
DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN ORGANISASI
DI PONDOK PESANTREN MIFTAHUL ULUM
BANYUPUTIH KIDUL
LUMAJANG**

DISERTASI



**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R**

**Oleh:
ABD. ROFIK
223307010023**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
TAHUN 2024**

**KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KIAI
DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN ORGANISASI
DI PONDOK PESANTREN MIFTAHUL ULUM
BANYUPUTIH KIDUL
LUMAJANG**

DISERTASI

Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Doktor Manajemen Pendidikan Islam



**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R**

Oleh:

ABD. ROFIK
223307010023

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
TAHUN 2024**

LEMBAR PERSETUJUAN

Disertasi dengan judul **“Kepemimpinan Situasional Kiai dalam Pengambilan Keputusan di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang”** yang ditulis oleh **Abd. Rofiq** NIM : 223307010023 ini telah dilaksanakan Ujian Terbuka Disertasi dan revisi untuk memenuhi persyaratan meraih gelar Doktor pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.

Jember, 13 Januari 2025
Promotor,



Prof. Dr. Mach. Chotib, S.Ag., M.M.

Co Promotor



Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

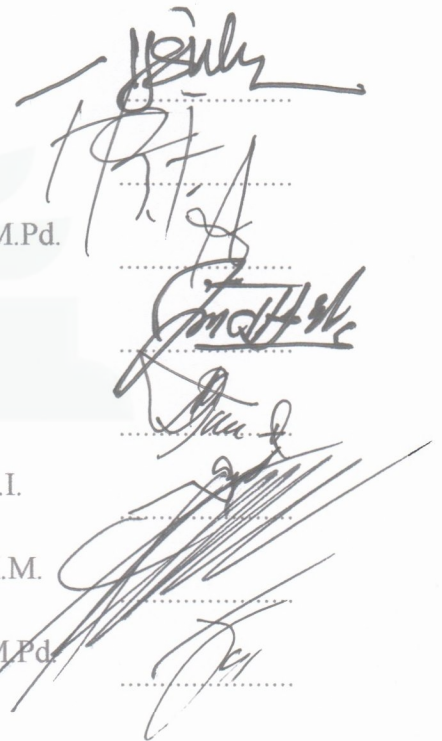
KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

LEMBAR PENGESAHAN

Disertasi dengan judul “**Kepemimpinan Situasional Kiai dalam Pengambilan Keputusan di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang**” yang ditulis oleh **Abd. Rofiq** NIM : 223307010023 ini telah dilaksanakan Ujian Terbuka Disertasi dan revisi untuk memenuhi persyaratan meraih gelar Doktor pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pasca+sarjana Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.

Dewan Penguji

1. Ketua Sidang : Dr. H. Saihan, S.Ag., M.Pd.I.
2. Penguji Utama : Prof. Dr. H. Hepni, S.Ag., M.M.
3. Penguji : Prof. Dr. H. Mukhamad Ilyasin, M.Pd.
4. Penguji : Dr. Hj. St. Rodliyah, M.Pd.
5. Penguji : Dr. Imam Turmudi, S.Pd., M.M.
6. Penguji : Dr. H. Abd. Muhith, S.Ag., M.Pd.I.
7. Promotor : Prof. Dr. Moch. Chotib, S.Ag., M.M.
8. Co Promotor : Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd.



Jember, 13 Januari 2025

Mengesahkan

Direktori Pascasarjana Universitas Islam Negeri
Kiai Haji Achmad Siddiq Jember



Prof. Dr. Moch. Chotib, S.Ag., M.M.
NIP. 197107272002121003

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini saya :

Nama : Abd. Rofik
NIM 223307010023
Program : Doktorat
Institusi : Pascasarjana UIN KHAS Jember

Dengan ini sungguh-sungguh menyatakan bahwa tesis/disertasi ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian / karya saya sendiri, kecuali bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Jember, 10 Januari 2025

Saya yang
menyatakan



Abd. Rofik
NIM. 223307010023

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

ABSTRAK

Rofik, Abd. 2024. Kepemimpinan Situasional Kiai dalam Pengambilan Keputusan Organisasi di Pondok Pesantren Miftahul ulum BanyuPutih Kidul Lumajang. Disertasi. Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember. Promotor I: Prof. Dr. Moch. Chotib, S.Ag., MM. Promotor: Prof. Dr. H. Khusnuridlo, M.Pd.

Kata Kunci: Kepemimpinan Situasional, Pengambilan Keputusan Organisasi, Pesantren, Kiai, Teori Kepemimpinan Situasional-Integratif

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh kompleksitas pengelolaan pesantren di era modern yang membutuhkan model kepemimpinan adaptif namun tetap mempertahankan nilai-nilai tradisional. Fenomena ini terlihat di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang, di mana kiai menerapkan gaya kepemimpinan yang menyesuaikan dengan berbagai situasi dan tingkat kematangan sumber daya manusia.

Adapun Fokus Penelitian dalam studi ini meliputi: Bagaimana kepemimpinan situasional kiai dalam pengembangan dasar pengambilan keputusan organisasi di pondok pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang? Bagaimana kepemimpinan situasional kiai dalam proses pengambilan keputusan organisasi di pondok pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang? Bagaimana kepemimpinan situasional kiai dalam evaluasi pengambilan keputusan organisasi di pondok pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang? Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kepemimpinan situasional kiai, menemukan dan menganalisis pengembangan pengambilan keputusan organisasi, menemukan dan menganalisis proses pengambilan keputusan organisasi, dan menemukan dan menganalisis evaluasi pengambilan keputusan organisasi di Pondok Pesantren Miftahul Ulum.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi partisipatif, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi. Analisis data menggunakan model interaktif Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber, teknik, dan waktu.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Dalam pengembangan pengambilan keputusan, kiai menerapkan model kepemimpinan situasional yang dinamis, menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kondisi dan tingkat kematangan sumber daya manusia, menggunakan pendekatan tegas pada situasi darurat dan demokratis pada kondisi normal; (2) Dalam proses pengambilan keputusan, kiai mengintegrasikan teori kepemimpinan situasional Hersey dengan teori pengambilan keputusan Meskel, mengadaptasi empat gaya kepemimpinan (*telling, selling, participating, delegating*) sesuai tingkat kematangan pengikut sambil mempertimbangkan kompleksitas masalah, dampak keputusan, ketidakpastian lingkungan, dan urgensi waktu; (3) Dalam evaluasi pengambilan keputusan, kiai menerapkan sistem evaluasi komprehensif yang mengintegrasikan pendekatan situasional fleksibel dengan standarisasi terstruktur.

ABSTRACT

Rofik, Abd. 2024. *Kiai's Situational Leadership in Organizational Decision-Making at Pondok Pesantren Miftahul ulum BanyuPutih Kidul Lumajang*. Dissertation. Islamic Education Management Study Program Postgraduate UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember. Promoter I: Prof. Dr. Moch. Chotib, S.Ag., MM. Promoter: Prof. Dr. H. Khusnuridlo, M.Pd.

Keywords: Situational Leadership, Organizational Decision Making, Pesantren, Kiai, Situational-Integrative Leadership Theory

This research is motivated by the complexity of pesantren management in the modern era that requires an adaptive leadership model while still maintaining traditional values. This phenomenon is seen in Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang, where the kiai applies a leadership style that adapts to various situations and the level of maturity of human resources.

The Research Focus in this study includes: How is the situational leadership of kiai in developing the basis for organizational decision-making in the Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang Islamic Boarding School? How is the situational leadership of kiai in the process of reversing organizational decisions at Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang Islamic boarding school? How is kiai situational leadership in the evaluation of organizational decision making in Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang boarding school? This study aims to analyze the situational leadership of kiai in: Finding and Analyzing the development of organizational decision making, Finding and Analyzing the process of organizational decision making, and Finding and Analyzing the evaluation of organizational decision making at Miftahul Ulum Islamic Boarding School.

This research uses a qualitative approach with a case study research type. Data collection was done through participatory observation, in-depth interviews, and documentation studies. Data analysis uses the Miles and Huberman interactive model which includes data reduction, data presentation, and conclusion drawing. Data validity was tested through triangulation of sources, techniques, and time.

The results showed that: (1) In the development of decision making, kiai apply a dynamic situational leadership model, adjusting the leadership style to the conditions and maturity level of human resources, using a firm approach in emergency situations and democratic in normal conditions; (2) In the decision-making process, kiai integrate Hersey's situational leadership theory with Menkel's decision-making theory, adapting four leadership styles (*telling, selling, participating, delegating*) according to the maturity level of followers while considering the complexity of the problem, the impact of the decision, environmental uncertainty, and the urgency of time; (3) In evaluating decision-making, kiai apply a comprehensive evaluation system that integrates a flexible situational approach with structured standardization.

الملخص

روفيك، عبد. 2024. القيادة الظرفية للقيادة الظرفية في اتخاذ القرارات التنظيمية في بوندوك بيسانترين مفتاح العلوم بانيو بوتيه كيدول لوماجانج. أطروحة. برنامج الدراسة في إدارة التربية الإسلامية للدراسات العليا في جامعة عين كياي حاجي أحمد صديق جمبر. المروج الأول: أ.د. د. موش شطيب، س.أ.، م.م. المروج الثاني: أ.أ.د. ح. خوسنوريدلو، م.د. الكلمات المفتاحية القيادة الظرفية، اتخاذ القرارات التنظيمية، بيزانترين، كياي، نظرية القيادة الظرفية التكاملية

إن الدافع وراء هذا البحث هو تعقيد إدارة البيزانترين في العصر الحديث الذي يتطلب نموذج قيادة تكيفية مع الحفاظ على القيم التقليدية. يمكن رؤية هذه الظاهرة في بوندوك بيزانترين مفتاح العلوم بانيو بوتيه كيدول لوماجانج، حيث يطبق الكياي أسلوب قيادة يتكيف مع المواقف المختلفة ومستوى نضج الموارد البشرية.

ويتضمن محور البحث في هذه الدراسة ما يلي: كيف تكون القيادة الظرفية للكياي في تطوير أسس اتخاذ القرار التنظيمي في مدرسة مفتاح العلوم بانيو بوتيه كيدول لوماجانج الإسلامية الداخلية؟ كيف تكون القيادة الموقعية للكياي في عملية عكس القرارات التنظيمية في مدرسة مفتاح العلوم بانيو بوتيه كيدول لوماجانج الإسلامية الداخلية؟ كيف هي القيادة الظرفية للكياي في عملية تقييم عملية اتخاذ القرارات التنظيمية في مدرسة مفتاح العلوم بانيو بوتيه كيدول لوماجانج الداخلية؟

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل القيادة الظرفية للقيادة الكيائية في: إيجاد وتحليل تطور عملية اتخاذ القرار التنظيمي، وإيجاد وتحليل عملية اتخاذ القرار التنظيمي، وإيجاد وتحليل تقييم عملية اتخاذ القرار التنظيمي في مدرسة مفتاح العلوم الإسلامية الداخلية.

يستخدم هذا البحث المنهج الكيفي بنوع بحث دراسة الحالة. تم جمع البيانات من خلال الملاحظة التشاركية والمقابلات المتعمقة والدراسات التوثيقية. واستخدم في تحليل البيانات النموذج التفاعلي لمايلز وهوبرمان الذي يتضمن اختزال البيانات، وعرض البيانات، واستخلاص النتائج. تم اختبار صحة البيانات من خلال تثليث المصادر والتقنيات والوقت.

أظهرت النتائج أن (1) في تطوير عملية اتخاذ القرارات، يطبق الكياي نموذج القيادة الظرفية الديناميكية، حيث يقوم بتكييف أنماط القيادة مع ظروف ومستوى نضج الموارد البشرية، باستخدام نهج حازم في حالات الطوارئ وديمقراطي في الظروف العادية؛ (2) في عملية اتخاذ القرارات، يدمج الكياي نظرية القيادة الظرفية لهرسي مع نظرية اتخاذ القرارات لمنكل، حيث يقوم بتكييف أربعة أنماط قيادية (الإخبار، البيع، المشاركة، التفويض) وفقاً لمستوى نضج الأتباع مع مراعاة تعقيد المشكلة، وتأثير القرار، وعدم اليقين البيئي، وضرورات الوقت؛ (3) في تقييم عملية اتخاذ القرارات، يطبق الكياي نظام تقييم شامل يدمج نظرية القيادة الظرفية لهرسي مع نظرية اتخاذ القرارات لمنكل.

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim Alhamdulillah rabbil alamin.

Puji syukur senantiasa penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala limpahan rahmat, hidayah, nikmat, serta pertolongan-Nya, sehingga Disertasi yang berjudul *“Kepemimpinan Situasional Kiai Dalam Pengambilan Keputusan Organisasi Di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang”* dapat penulis selesaikan dengan baik. Sholawat dan salam semoga Allah SWT tetap mencurahkan limpahkan kehadiran Nabi Agung Muhammad SAW, keluarga, sahabat, dan generasi penerus Islam.

Disertasi berjudul *“Kepemimpinan Situasional Kiai Dalam Pengambilan Keputusan Organisasi Di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang”* ini, bertujuan untuk menganalisis kepemimpinan situasional kiai, menemukan dan menganalisis pengembangan pengambilan keputusan organisasi, menemukan dan menganalisis proses pengambilan keputusan organisasi, dan menemukan dan menganalisis evaluasi pengambilan keputusan organisasi di Pondok Pesantren Miftahul Ulum

Penulis sadari bahwa banyak pihak yang telah berjasa dalam penulisan dan penyelesaian disertasi ini. Karena itu penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Hepni, S.Ag., M.M. selaku Rektor UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember yang telah memberikan motivasi dalam penyelesaian Disertasi ini.
2. Prof. Dr. Moch. Chotib, S.Ag. M.M. selaku Direktur Program Pascasarjana UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember dan Promotor yang telah memberikan

pengarahan, dorongan, saran, sekaligus memberikan kontribusi pemikiran dan bimbingan dalam penyusunan disertasi.

3. Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd. selaku Co Promotor yang telah sabar membimbing dan meluangkan waktunya memberikan arahan, bimbingan dan ide baru demi terselesaikannya Disertasi ini.
4. Seluruh dosen pengampu mata kuliah Program Pascasarjana UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, yang telah banyak memberikan wawasan keilmuan dan berbagai konsep manajemen pendidikan Islam.
5. Teman-teman seperjuangan di Pascasarjana Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Kiai Haji Achmad Siddiq Jember semoga dimudahkan segala urusannya.
6. Orang tua Tercinta yang telah mendoakan dan memberi suport untuk kesuksesan Putra- putrinya menjadi orang yang sukses di dunia dan di akhirat.
7. Keluarga saya Tercinta yang telah memberikan motivasi dan menjadi tumpuan harapan dalam proses penyelesaian disertasi ini.
8. Pengasuh Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul beserta segenap pengurus yang telah berkenan memberikan izin dan bersedia memberikan informasi, data, dokumen dan kepentingan lainnya yang berhubungan dengan terselesaikannya proses penelitian Disertasi ini.

Penulis mengucapkan banyak terima kasih atas bantuan dan dukungan dari semua pihak, Semoga bantuan dan dukungan tersebut dicatat sebagai amal ibadah oleh Allah SWT. Amin Ya Rabbal 'alamin. Semoga hasil penelitian ini

bermanfaat, khususnya bagi penulis dan para pembaca. Penulis berharap masukan, saran dan kritik konstruktif untuk penyempurnaan disertasi ini.

“Jazakumullah Ahsanal Jaza’fidhoraini...Amiin YRA.

Jember, Mei 2024

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN	iv
ABSTRAK.....	v
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
TRANSLITERASI.....	ix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Konteks Penelitian.....	1
B. Fokus Penelitian	9
C. Tujuan Penelitian.....	10
D. Manfaat Penelitian.....	11
E. Definisi Istilah.....	11
F. Sistematika penulisan	13
BAB II KAJIAN PUSTAKA	15
A. Penelitian Terdahulu.....	15
B. Kajian Teori	31

C. Kerangka Konseptual	129
BAB III METODE PENELITIAN	130
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	130
B. Lokasi Penelitian.....	131
C. Kehadiran Peneliti	132
D. Subyek Penelitian.....	132
E. Sumber data	133
F. Teknik Pengumpulan Data	134
G. Analisis Data	138
H. Keabsahan Data.....	139
BAB IV PAPARAN DATA DAN ANALISIS	141
A. Paparan Data dan Analisis	141
B. Temuan Penelitian.....	199
C. Proposisi Penelitian	210
BAB V PEMBAHASAN TEMUAN	214
A. Kepemimpinan situasional kiai dalam pengembangan dasar pengambilan keputusan organisasi di PP.....	214
B. Kepemimpinan situasional kiai dalam proses pengambilan keputusan organisasi di PP	221
C. Kepemimpinan situasional kiai dalam evaluasi pengambilan keputusan organisasi di PP	228
BAB VI PENUTUP	233
A. Kesimpulan	233
B. Implikasi Hasil Penelitian.....	234
C. Saran.....	237
DAFTAR PUSTAKA.....	239

DAFTAR TABEL

Table 3.1 Implikasi Teoritis.....	59
Table 2.1 Notasi Empat Dimensi Kepemimpinan Situasional	87
Table 2.2 Ilustrasi Penerapan Gaya Kepemimpinan Situasional	110
Table 2.3 Deskripsi Gaya Kepemimpinan Situasional dengan Perilaku Tugas, Perilaku Hubungan, dan Tingkat Kematangan Bawahan	111
Table 2.4 Kerangka Konseptual	138
Table 3.1 Sumber data situs 1	142
Table 4.1 Ringkasan Data	178
Table 4.2 Proses Pengambilan Keputusan Kiai	198
Table 4.3 Pertimbangan dalam Pengambilan Keputusan	198
Table 4.4 Penerapan Kepemimpinan Situasional dalam Berbagai Bidang.	198
Table 4.5 Karakteristik Kepemimpinan situasional Kiai	199
Table 4.6 Evaluasi Pengambilan Keputusan	213
Table 4.7 Ringkasan Temuan Penelitian.....	223
Table 5.1 Pembahasan Berdasarkan Aspek Gaya Kepemimpinan Situasional Dan Dimensi Pengambilan Keputusan.....	240



DAFTAR GAMBAR/BAGAN

Gambar 2.1 Gaya Kepemimpinan Situasional Hersey & Blanchard	86
Gambar 2.2 Proses Pengambilan Keputusan (Siklus Aksi)	120
Gambar 2.3 Model pengambilan keputusan strategik	125
Gambar 4.1 Dokumentasi dengan Kyai dan Pengasuh	180

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER



DAFTAR PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Pedoman Transliterasi Arab-Latin yang digunakan dalam penulisan disertasi ini adalah Pedoman transliterasi yang merupakan hasil Keputusan Bersama (SKB) Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, Nomor: 158 Tahun 1987 dan Nomor: 0543b/U/1987. Di bawah ini daftar huruf-huruf Arab dan transliterasinya dengan huruf latin.

No.	Arab	Indonesia	Keterangan	Arab	Indonesia	Keterangan
1.	ا	‘	koma diatas terbalik	ط	t}	te dengan titik dibawah
2.	ب	b	be	ظ	z}	zed dengan titik

						dibawah
3.	ت	t	te	ع	'	koma diatas
4.	ث	th	te ha	غ	gh	ge ha
5.	ج	j	je	ف	f	ef
6.	ح	h{	ha dengan titik dibawah	ق	q	qi
7.	خ	kh	ka ha	ك	k	ka
8.	د	d	de	ل	l	el
9.	ذ	dh	de ha	م	m	em
10.	ر	r	er	ن	n	en
11.	ز	z	zed	و	w	we
12.	س	s	es	ه	h	ha
13.	ش	sh	es ha	ء	'	koma diatas terbalik
14.	ص	s}	es dengan titik dibawah	ي	y	ye
15	ض	d}	de dengan titik dibawah	-	-	

BAB I PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Studi lapangan ini dimaksudkan untuk mengembangkan teori pengambilan keputusan yang telah di rumuskan oleh para pakar manajemen yang diimplementasikan di pondok pesantren. Pondok pesantren merupakan lembaga pelaksana pendidikan yang secara organisatoris mempunyai tujuan yang harus dicapai, berbagai keputusan untuk melaksanakan program kerja harus dilakukan. Secara khusus penelitian ini ingin mendeskripsikan tentang proses pengambilan keputusan dibawah yayasan pondok pesantren. Pengambilan keputusan merupakan proses memilih sesuatu alternatif cara bertindak dengan metode yang efisien sesuai situasi¹. Kajian ini menjadi menarik karena didasarkan kepada beberapa konsep dasar pengambilan keputusan yang perlu dikaji lebih jauh dan mendalam, seperti yang ditulis Drucker dengan konsep “memutuskan” (implisit) dan “bertindak” (eksplisit) yang begitu penting bagi semua jenis organisasi dimanapun². Namun demikian sebenarnya pertanyaannya adalah apakah keputusan untuk memilih alternatif tentang “sesuatu” selalu dikaitkan dengan solusi dengan pemecahan masalah, sungguhpun demikian kajian masalah dengan pengambilan keputusan merupakan kajian filosofis yang menarik, namun sulit³.

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

² Salusu, Pengambilan.....46

³ Rizky Dermawan, Pengambilan Keputusan, Landasan Filosofis, Konsep, dan Aplikasi, (Bandung, Alfabeta, 2004) 54

1. Dalam konteks manajemen, apakah pengambilan keputusan dalam penanganan masalah terikat oleh peristiwa yang terjadi, atau pengambilan keputusan mendahului peristiwa tersebut..?⁴. Oleh karena itu peneliti ingin mengurai persoalan tersebut dengan konsep permasalahan ; Bagaimana kepemimpinan situasional kiai dalam pengembangan dasar pengambilan keputusan organisasi di pondok pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang? Bagaimana kepemimpinan situasional kiai dalam proses pengambilan keputusan organisasi di pondok pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang? Bagaimana kepemimpinan situasional kiai dalam evaluasi pengambilan keputusan organisasi di pondok pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang? Hal ini tentu akan memberikan warna tersendiri dalam proses pengambilan keputusan, karena pondok pesantren sebagai wadah dari lembaga pendidikan formal tentu memiliki format tersendiri dengan konteks budaya yang mereka miliki. Dengan demikian studi ini diharapkan bisa mengurai persoalan peningkatan kualitas pendidikan di pondok pesantren melalui kajian kembali tentang pengambilan keputusan dalam manajemen organisasi sehingga mereka dapat bertahan hidup dan meningkatkan daya saing dipentas global.

Secara teoritis menurut Robbins bahwa pengambilan keputusan dalam organisasi yaitu bersifat rasional, rasional terbatas, dan intuisi... Keputusan rasional yaitu membuat pilihan yang konsisten dan memaksimalkan nilai

⁴ Rizky Dermawan, *Pengambilan....*56

dalam batasan-batasan spesifik⁵. dan teori ini di praktekkan oleh banyak kalangan pemimpin yang mempunyai implikasi besar terhadap hasil keputusannya. Berbeda dengan Robbins yaitu Peter F. Drucker menyatakan tentang dua jenis keputusan yaitu keputusan generik dan keputusan unik. Keputusan generik yaitu keputusan yang muncul dari prinsip, kebijakan, atau aturan yang sudah mapan. Dan keputusan unik kemungkinan besar merupakan keputusan kreatif yang membutuhkan langkah keluar dari prosedur yang sudah mapan untuk mencari sebuah solusi, bahkan keputusan unik ini bisa membutuhkan modifikasi struktur organisasional⁶.

Dua teori ini memberikan gambaran bahwa individu seorang pemimpin sangat memungkinkan membuat keputusan berdasarkan atas kemampuan pribadinya yang pada tingkat selanjutnya akan membuat pengambilan keputusan yang berbeda pada setiap organisasi. Dalam hal ini Owens juga memberikan pandangan dengan mengatakan “ *individual versus organizational decision making*”⁷ dimana menurutnya bahwa konteks kepemimpinan secara pribadi seorang pemimpin bisa membuat keputusan yang bersifat administrasi, tetapi pada sisi yang lain mekanisme organisasi yang memiliki tujuan bersama perlu menjadi sistem kerja bersama. Pribadi pemimpin dengan kewenangan yang dimiliki dalam rangka mempengaruhi bawahannya untuk melaksanakan keputusan yang telah dibuatnya menjadi

⁵ Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta, Selemba Empat, 2015) 110-12

⁶ Wayne K. Hoy dan Cecil G. Miskel, *Administrasi Pendidikan Teori, Riset, dan Praktik*, (Yogyakarta, Pustaka Pelajar, 2014) 495-496

⁷ Robert G. Owens, *Organizational Behavior in Education*, (London, Allyn And Bacon, 1991) 262-263.

suatu keniscayaan yang dapat di pahami sebagai salah satu bentuk keputusan untuk mencapai keinginan bersama.

Kemudian pada sisi yang lain, pengambilan keputusan secara organisatoris di lingkungan pondok pesantren dengan visi dan misi yang dimiliki dibutuhkan seorang pemimpin yang dapat menggerakkan dan memotivasi semua unsur dan elemen yang ada sehingga terjadi dinamika kelompok yang dinamis dalam proses kerja manajemen organisasi. Pengambilan keputusan dalam konteks kepemimpinan menurut Snowden dan Boone bahwa gaya kepemimpinan itu akan melahirkan model pengambilan keputusan yang dibuat oleh pemimpin, hal ini di tulis oleh Farshid Zanjani dalam Disertasinya bahwa pemimpin menggunakan berbagai gaya kepemimpinan, dan gaya ini kemudian akan memiliki dampak kuat dalam menentukan gaya pengambilan keputusan yang digunakan pemimpin⁸. Oleh karena itu kepemimpinan Kyai di pondok pesantren sering memberikan corak dan warna yang berbeda-beda setiap pondok pesantren, hal ini karena kepemimpinan kyai selalu didasarkan terhadap kemampuan individu kyai dengan modal pengetahuan yang mereka miliki.

Dalam konteks organisasi dilembaga pondok pesantren dimana seorang kyai dalam pengambilan keputusan harus memiliki kecakapan manajemen, teknis, antarpersonal, konseptual, dan diagnosis untuk memfasilitasi aktivitas dalam hubungannya dengan organisasi dan mengelola semua potensi yang dimiliki dalam proses perjalanan organisasi. Menurut

⁸ Farshid Zanjani, *Leadership And Decision Making of Successful Iranian American*(Disertasi UMI 3642384 Published by ProQuest LLC (2014). Copyright in the Dissertation held by the Author) 92

Andang yang mengutip pendapat George R. Terry bahwa dalam pengambilan keputusan seorang pemimpin pendidikan harus memperhatikan; intuisi, pengalaman, wewenang, fakta, dan rasional⁹.

Selain didasarkan pada perbedaan konseptual tentang proses pengambilan keputusan, studi ini juga dipandang masih sangat relevan untuk dikaji lebih lanjut bila dikaitkan dengan fungsi yang sangat strategis bagi seorang pemimpin sebagai pembuat keputusan. Perkembangan organisasi ditentukan oleh keputusan yang dibuat oleh seorang pemimpin, oleh karena itu keputusan yang dibuat oleh pemimpin haruslah berdasarkan kepada analisis internal dan eksternal, sehingga arah perkembangan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dapat diwujudkan secara maksimal. Keputusan yang dibuat oleh pemimpin akan memberikan dampak yang signifikan terhadap proses perjalanan organisasi, tidak terkecuali dalam organisasi pondok pesantren, dimana dalam organisasi pondok pesantren terdapat berbagai unsur dan elemen yang terlibat di dalamnya. Namun demikian setiap model pengambilan keputusan yang dilakukan oleh seorang kiai tentu mengandung harapan dan resiko sebagai konsekuensi logis dari implementasi dan realita kongkrit dilapangan, hal ini perlu menjadi kesadaran dan perhatian kyai untuk mengambil keputusan selanjutnya sehingga dapat meminimalisir hambatan yang mungkin akan membuat tujuan tidak tercapai.

Kita perlu membangun kesadaran bahwa pondok pesantren merupakan organisasi yang menjadi wadah dari beberapa orang yang

⁹ Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Yogyakarta, Ar-Ruzz Media, 2014)
161

berbeda-beda untuk mencapai tujuan secara bersama-sama, mereka mengorganisasikan seluruh tindakannya dengan saling berinteraksi antara yang satu dengan lainnya dalam rangka mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu, tujuan perlu dirumuskan dalam visi-misi sehingga bisa menjadi arah bersama dalam unit kerjanya untuk selalu tetap eksis, konsisten, antisipatif, inovatif dan produktif¹⁰.

Terkait dengan teori kepemimpinan yang telah dirumuskan oleh para pakar sangat banyak sekali, Hoy dan Miskel menyitir tiga tipe kepemimpinan yaitu laissez-faire, transaksional, dan transformasional¹¹. Kemudian Imron Arifin dan Muhammad Slamet dalam buku “Kepemimpinan Kyai Dalam Perubahan Manajemen Pondok Pesantren” menyampaikan beberapa tipologi kepemimpinan yaitu; Tipe otokratik, tipe paternalistik, tipe kharismatik, tipe laissez Faire, dan tipe demokratis¹², dalam buku ini juga disampaikan ciri-ciri dari setiap tipologi kepemimpinan yang ada. Kepemimpinan kyai di pondok pesantren yang terjadi selama ini masih banyak orang berkeyakinan bahwa tipe kepemimpinan kharismatik masih cukup dominan dikalangan pondok pesantren, namun demikian proses pengambilan keputusan di organisasi sudah banyak yang menggunakan sistem kebersamaan. Kepemimpinan karismatik dikalangan pondok pesantren masih mempunyai tempat dan mendapatkan kepercayaan dalam proses manajemen organisasi mereka dan

¹⁰ Ahmadi H. Syakur Nafis, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Yogyakarta, LaksBang Press, 2012) 49

¹¹ Wayne K. Hoy dan Cecil G. Miskel, *Administrasi Pendidikan Teori, Riset, dan Praktik*, (Yogyakarta, Pustaka Pelajar, 2014) 667-669

¹² Imron Arifin dan Muhammad Slamet, *Kepemimpinan Kyai Dalam Perubahan Manajemen Pondok Pesantren*, (Yogyakarta, Aditya Mdia, 2010) 42-45

kepemimpinan ini dianggap lebih mendekati perspektif praktek budaya organisasi mereka, kepemimpinan ini banyak dipengaruhi oleh ide Max Weber sebagai tokoh ahli sosial¹³.

Kemudian pada sisi yang berbeda sebuah penelitian yang dilakukan oleh Nur Efendi yang mencoba mengungkap manajemen dalam melakukan perubahan yang dilakukan oleh pondok pesantren, kajian ini dititikberatkan terhadap perubahan pondok pesantren secara umum termasuk didalamnya adalah manajemen perubahan lembaga pendidikan. Nur Efendi melihat konteks perubahan secara organisatoris, dan dalam hal ini dia menyampaikan apa yang telah ditulis oleh Wibowo yang mengatakan tentang tipe proses organisasi yaitu; *Perama*, proses yang berkaitan dengan sifat, lingkup dan fokus pengambilan keputusan. *Kedua*, proses yang berhubungan dengan masa lalu organisasi dan arah masa depan sesuai dengan visinya. *Ketiga*, proses yang mencakup pendekatan pada mekanisme untuk mencapai, dan hasil perubahan¹⁴.

Para peneliti sebelumnya telah banyak menunjukkan bahwa kajian tentang pengambilan keputusan di pondok pesantren masih sangat layak untuk dikaji ulang, hal ini karena pengambilan keputusan yang ada di pondok pesantren masih terus terjadi, mulai dari pengambilan keputusan pengembangan pengembangan pondok pesantren secara fisik maupun non fisik. Keputusan untuk melakukan pengembangan pondok pesantren sangat bergantung kepada para kepemimpinan kyai sebagai pimpinan tertinggi

¹³ Gary Yukel, *Kepemimpinan....* 300

¹⁴ Nur Efendi, *Manajemen Perubahan di Pondok Pesantren*, (Yogyakarta, Teras, 2014) 109

sekaligus pengasuh yang memiliki hak penuh untuk pengembangan pondok pesantren.

Konseptualisasi modern mengenai pondok pesantren dalam proses pengambilan keputusan yang dilaksanakan, maka pondok pesantren tidak lagi menjadi lembaga yang eksklusif, namun demikian pesantren tetap merupakan institusi pendidikan keagamaan yang pertama dan terkemuka¹⁵. Pondok pesantren dengan pendidikan yang dilaksanakan lebih berhak dan berguna mempertahankan fungsi pokoknya yaitu sebagai penyelenggara pendidikan yang berbasis keagamaan, tetapi mungkin diperlukan suatu tinjauan kembali sedemikian rupa sehingga ajaran-ajaran agama yang diberikan kepada setiap pribadi merupakan jawaban yang komprehensif atas persoalan makna hidup¹⁶. Dalam menghadapi perkembangan dan perubahan yang terjadi maka diperlukan pengambilan keputusan yang cepat dan tepat. Proses pengambilan keputusan yang cepat dan tepat dilakukan agar roda organisasi beserta administrasi dapat berjalan terus dengan lancar, dan pada kondisi inilah komunikasi yang efektif sangat diperlukan sehingga keputusan yang ditetapkan dapat berjalan dengan baik.

Pengambilan keputusan tersebut dilakukan oleh seorang manajer atau administrator. Kegiatan pembuatan keputusan meliputi pengidentifikasian masalah, pencarian alternatif penyelesaian masalah, evaluasi daripada alternatif-alternatif tersebut, dan pemilihan alternatif keputusan yang terbaik.

¹⁵ Ronald Alan Lukens, *Jihad Ala Pesantren di Mata Antropologi Amerika*, (Jakarta, Gema Media) 13

¹⁶ Dawam Rahardjo (editor), *Pergulatan Dunia Pesantren Membangun Dari Bawah*, (Jakarta, P3M, 1983) 14

Kemampuan seorang pimpinan dalam membuat keputusan dapat ditingkatkan apabila ia mengetahui dan menguasai teori dan teknik pembuatan keputusan. Dengan peningkatan kemampuan komunikasi pimpinan dalam pembuatan keputusan maka diharapkan dapat meningkatkan kualitas keputusan yang dibuatnya, sehingga akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja organisasi.

Pembuatan keputusan diperlukan pada semua tahap kegiatan organisasi dan manajemen. Misalnya, dalam tahap perencanaan diperlukan banyak kegiatan pembuatan keputusan sepanjang proses perencanaan tersebut. Keputusan-keputusan yang dibuat dalam proses perencanaan ditujukan kepada pemilihan alternatif program dan prioritasnya. Dalam pembuatan keputusan tersebut mencakup kegiatan identifikasi masalah, perumusan masalah, dan pemilihan alternatif keputusan berdasarkan perhitungan dan berbagai dampak yang mungkin timbul. Begitu juga dalam tahap implementasi atau operasional dalam suatu organisasi, para manajer harus membuat banyak keputusan rutin dalam rangka mengendalikan usaha sesuai dengan rencana dan kondisi yang berlaku. Sedangkan dalam tahap pengawasan yang mencakup pemantauan, pemeriksaan, dan penilaian terhadap hasil pelaksanaan dilakukan untuk mengevaluasi pelaksanaan dari pembuatan keputusan yang telah dilakukan.

Kepemimpinan situasional adalah pendekatan kepemimpinan yang menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan tingkat kesiapan, kompetensi, dan komitmen anggota organisasi. Teori ini diperkenalkan oleh Hersey dan

Blanchard dalam Model Kepemimpinan Situasional. Ada empat gaya utama dalam kepemimpinan situasional: *Telling* (Memberi Instruksi): Pemimpin memberikan arahan spesifik dan pengawasan ketat. *Selling* (Menjelaskan): Pemimpin menjelaskan keputusan dan memberikan motivasi. *Participating* (Mendukung): Pemimpin melibatkan anggota dalam pengambilan keputusan. *Delegating* (Mendelegasikan): Pemimpin menyerahkan tanggung jawab kepada anggota dengan supervisi minimal.

Dalam konteks pondok pesantren, kepemimpinan situasional relevan karena kiai sebagai pemimpin menghadapi berbagai situasi dinamis yang memerlukan pendekatan berbeda dalam pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan dalam organisasi pengambilan keputusan adalah proses memilih di antara beberapa alternatif untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Simon (1947), ada tiga tahapan utama dalam pengambilan keputusan: *Intelligence Activity*: Mengidentifikasi masalah atau peluang. *Design Activity*: Mengembangkan alternatif solusi. Dan *Choice Activity*: Memilih solusi terbaik.

Di pondok pesantren, pengambilan keputusan sering kali melibatkan nilai-nilai religius, pertimbangan sosial, dan kepentingan pendidikan. Kepemimpinan kiai di Pondok Pesantren adalah pemimpin sentral dalam struktur organisasi pondok pesantren. Perannya tidak hanya sebagai tokoh agama, tetapi juga sebagai manajer, pendidik, dan figur panutan. Menurut Dhofier (1982), kiai memiliki otoritas karismatik yang membuatnya dihormati dalam mengambil keputusan.

Kepemimpinan kiai sering kali berbasis pada nilai-nilai tradisional dan budaya lokal, namun tetap fleksibel dalam menghadapi tantangan modernisasi dan perubahan sosial. Dalam Al-Qur'an ditegaskan menekankan pentingnya musyawarah dalam pengambilan keputusan, firman Allah SWT dalam Surah Ash-Shura Ayat 38 sebagai berikut:

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ ٣٨

Artinya: *"Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan salat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah di antara mereka, dan mereka menginfakkan sebagian dari rezeki yang Kami berikan kepada mereka."* Ayat ini menekankan pentingnya musyawarah dalam pengambilan keputusan, yang menjadi prinsip utama dalam kepemimpinan di pesantren.

Ayat ini menekankan pentingnya prinsip syura (musyawarah) dalam kehidupan umat Islam, khususnya dalam pengambilan keputusan. Prinsip ini mencerminkan sifat demokratis dalam Islam, di mana keputusan diambil secara kolektif dengan mempertimbangkan berbagai pandangan. Musyawarah juga bertujuan untuk mencapai solusi yang terbaik demi kemaslahatan bersama.

Dalam konteks kepemimpinan, ayat ini mengajarkan bahwa seorang pemimpin harus terbuka terhadap masukan dari orang lain dan tidak bersikap otoriter. Prinsip ini relevan dalam pengelolaan organisasi, seperti di pondok pesantren, di mana kiai dapat memanfaatkan musyawarah untuk mengatasi berbagai tantangan organisasi. Nabi Muhammad SAW juga sering bermusyawarah dengan sahabat-sahabatnya dalam berbagai urusan penting, seperti strategi perang dan keputusan pemerintahan. Musyawarah tidak hanya

untuk mencapai kesepakatan tetapi juga memastikan keputusan yang diambil mendatangkan manfaat untuk semua pihak yang terlibat.

B. Fokus Penelitian

Dari latar belakang yang telah penulis paparkan diatas dapat dikatakan bahwa pengambilan keputusan dengan model yang rumuskan oleh Vroom dan Yetton dan proses pengambilan keputusan yang disampaikan oleh Salusu di kalangan pondok pesantren masih membutuhkan kajian lebih mendalam lagi, hal ini karena terkait dengan tipologi kepemimpinan yang merupakan dasar dalam pengambilan keputusan, disatu sisi, dan pada sisi yang lain kiai sebagai pemilik pesantren yang merupakan lembaga penyelenggara pendidikan formal juga memberikan kontribusi terhadap arah pengambilan keputusan. Oleh karena itu penulis dapat mengidentifikasi permasalahan dalam penelitian adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kepemimpinan situasional kiai dalam pengembangan dasar pengambalikan keputusan organisasi di pondok pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang?
2. Bagaimana kepemimpinan situasional kiai dalam proses pengambalikan keputusan organisasi di pondok pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang?
3. Bagaimana kepemimpinan situasional kiai dalam evaluasi pengambalikan keputusan organisasi di pondok pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan kondisi riil perubahan pondok pesantren dalam proses pengambilan keputusan ketika berhadapan dengan perkembangan masyarakat modern. Secara spesifik, tujuan penelitian ini adalah:

- a. Menemukan dan menganalisis kepemimpinan situasional kiai dalam pengembangan dasar pengambilan keputusan organisasi di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang.
- b. Menemukan dan menganalisis kepemimpinan situasional kiai dalam proses pengambilan keputusan organisasi di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang.
- c. Menemukan dan menganalisis kepemimpinan situasional kiai dalam evaluasi pengambilan keputusan organisasi di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan menambah khazanah keilmuan, khususnya bidang pengambilan keputusan yang ada di pondok pesantren. Di samping hasil penelitian ini juga diharapkan bernilai empiris, sehingga memberikan kontribusi bagi pondok pesantren dalam rangka memberikan konsep manajemen lembaga pendidikan Islam dalam pondok pesantren.

E. Definisi Istilah

Untuk menyamakan persepsi dan menghindari adanya perbedaan pemahaman terhadap istilah dalam penelitian ini, maka perlu adanya definisi istilah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan Situasional

Tipe kepemimpinan merupakan pendekatan dan tindakan pemimpin berdasarkan situasi yang dihadapi dan kebutuhan individu atau tim yang dipimpin. Dalam kepemimpinan ini, pemimpin beradaptasi dengan tingkat kesiapan, kemampuan, dan motivasi pengikutnya untuk menentukan tipe kepemimpinan yang paling efektif, seperti dalam memberi arahan, membimbing, mendukung, atau mendelegasikan.

Kepemimpinan situasional merupakan teori yang menyatakan bahwa tidak ada satu tipe kepemimpinan yang selalu cocok untuk semua situasi, melainkan pemimpin yang efektif adalah mereka yang dapat membaca situasi dan memilih gaya yang tepat untuk mencapai hasil optimal.

2. Proses Pengambilan Keputusan Organisasi

Proses pengambilan keputusan organisasi adalah rangkaian langkah yang dilakukan untuk memilih alternatif terbaik dalam menghadapi masalah atau mencapai tujuan tertentu. Di lingkungan pondok pesantren, proses ini mencakup identifikasi masalah, analisis alternatif, musyawarah, konsultasi dengan pihak terkait, dan implementasi keputusan

yang berdasarkan prinsip-prinsip syura dan etika Islam. Proses ini juga melibatkan pendekatan yang partisipatif, di mana seluruh pihak yang berkepentingan diajak berkontribusi, sehingga hasil keputusan dapat diterima dengan baik dan mendukung efektivitas pelaksanaan di lapangan.

3. Pengambilan Keputusan di Pondok Pesantren

Segala bentuk tindakan pengasuh atau beberapa pihak yang terlibat untuk mengatasi hambatan atau kesulitan yang terjadi di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih. Mencakup proses, dasar, dan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan.

Dengan demikian penelitian ini akan membahas tentang proses yang dilalui dalam pengambilan keputusan beserta berbagai hal yang mendasari pengambilan keputusan serta faktor-faktor yang dapat mempengaruhi proses pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih, Jatirogo Lumajang.

F. Sistematika Pembahasan

Bab 1 : Pendahuluan, pada bab ini berisi tentang konteks penelitian dan menarasikan kondisi riil dan keunikan yang menjadi argomentasi pemilihan judul dan fokus penelitian berdasarkan data lapangan, dan kemudian memasuki tahap penelitian selanjutnya, fokus penelitian dirumuskan menjadi fungsi membatasi kajian yang akan diperdalam, manfaat penelitian berfungsi sebagai kontribusi setelah penelitian dilakukan, dan definisi istilah untuk memberikan pemahaman yang sama kepada pembaca.

Bab 2 : Kajian Pustaka. pada bab ini berisi tentang kajian pustaka, yang meliputi; hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh peneliti lain yang permasalahannya ada kesamaan dengan penelitian ini, tinjauan pustaka tentang pengertian dan teori, meliputi pengambilan keputusan di pondok pesantren sebagai bantuan untuk menganalisis data dan indikator yang akan diteliti.

Bab 3 : Metode Penelitian, dalam bab ini peneliti mengemukakan tentang metode dan prosedur penelitian yang meliputi; (1) pendekatan dan jenis penelitian; (2) lokasi penelitian; (3) subjek penelitian; (4) sumber data; (5) teknik pengumpulan data; (6) analisa data; (7) keabsahan data; dan (9) tahapan-tahapan penelitian.

Bab 4 : paparan data dan analisis, dalam bab ini peneliti memaparkan hasil penelitian yang mencakup tentang paparan data dan analisis data serta temuan penelitian. Analisis data. Paparan data berisi hasil gabungan antara wawancara observasi dan dokumentasi yang dikolaborasikan sesuai dengan fokus penelitian dan dinarasikan serta disajikan dalam bentuk tabel dan bagan.

Bab 5 : berisi pembahasan, dalam bab ini berisi pembahasan tentang temuan penelitian yang didialogkan dengan teori yang sudah disajikan pada Bab II sehingga dapat ditemukan apakah temuan penelitian sesuai atau tidak sesuai dengan teori yang sudah ada, dan terdapat kemungkinan dalam membentuk teori baru.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Pada bagian ini peneliti memaparkan beberapa hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh peneliti terdahulu sebagai upaya untuk memposisikan penelitian dalam pengambilan keputusan kiai dalam organisasi di pondok pesantren. Beberapa penelitian yang pernah dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Craig E. Selatan, Judul disertasi; *Decision-Making Models in Human Resources Management : A Qualitative Research Study*. Disertasi ini selesai pada tahun 2016 di Universitas Northcentral, Arizona¹⁷. Dia memberikan gambaran tentang proses pengambilan keputusan yang dilakukan dengan tidak adanya standar aturan pengelolaan sumber daya manusia, sehingga dia melihat bahwa keputusan yang ditetapkan akan mempunyai dampak resiko yang sangat besar terhadap organisasi, karena ketidakjelasan standar aturan tentang pengambilan keputusan terhadap sumber daya manusia. Dia menyatakan bahwa dalam pengambilan keputusan tentang sumber daya manusia perlu kriteria formal sehingga mereka dapat bekerja secara profesional. Dalam penelitian ini Craig merumuskan masalah; bagaimana proses pengambilan keputusan yang tidak memiliki kriteria formal yang dirancang khusus untuk pengelolaan sumber daya manusia dan dapat

¹⁷ Craig E. Selatan, *Decision-Making Models in Human Resources Management : A Qualitative Research Study* (Disertasi Universitas Northcentral, Arizona) 2016

menyebabkan sumber daya manusia menjadi profesional, meningkatkan tanggung jawab dan risiko pribadi mereka sendiri?. Jawaban dari rumusan masalah ini dengan kesimpulan yaitu temuan penelitian ini secara keseluruhan adalah mengeksplorasi kebutuhan akan proses pengambilan keputusan yang terstandardisasi, fleksibel, dan konsisten (misalnya, model) untuk digunakan dalam pengelolaan sumber daya manusia sehingga bisa mengurangi atau menghapus biaya, tanggung jawab, dan risiko organisasi atau individu yang terkait.

2. Omeir Yetaim A Alenezi, 2013. Judul disertasi; Academic Staff Perceptions of the Management of Decision-Making Processes in the Education Faculties of King Saud University and the University of Leeds: A Comparative Analysis¹⁸. Dia mencoba memberikan ulasan dan gambaran tentang partisipasi para staf dalam proses pengambilan keputusan. Dalam penelitian ini Omeir melihat partisipasi staf ini dengan pendekatan dua teori yang berbeda yaitu kelompok Argyris, McGregor, Herzberg, Likert, dan Ouchi memperkenalkan pembuatan keputusan partisipatif, dan kelompok Victor Vroom, Tannebaum, Schmidt, Hersey, Blanchard, dan Fiedler dengan menyarankan gaya manajemen kondisional. Dalam penelitian ini Omeir memberikan kesimpulan secara umum bahwa memberikan kesempatan kepada staf akademik untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan dapat menjembatani kesenjangan antara administrator dan staf

¹⁸ Omeir Yetaim A Alenezi, Academic Staff Perceptions of the Management of Decision-Making Processes in the Education Faculties of King Saud University and the University of Leeds: A Comparative Analysis (Disertasi) 2013

akademik dengan cara partisipasi mereka dalam pengambilan keputusan yang dilakukan.

3. Nur Efendi, 2013, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Disertasi ini berjudul “Manajemen Perubahan di Pondok Pesantren” (Studi Multi Situs di Pondok Pesantren di Kabupaten Tulungagung).

Dalam penelitian ini peneliti memberikan kesimpulan bahwa perubahan yang terjadi di Pondok Pesantren ada beberapa perbedaan. *Pertama*. Perubahan dilakukan dengan melakukan pengembangan cabang-cabang Pondok Pesantren disamping juga mendirikan lembaga pendidikan formal dengan berbagai jenjang. *Kedua*. Ada Pondok Pesantren yang melakukan pengembangan hanya di bidang lembaga pendidikan formal dasar saja tidak sampai dengan pendidikan menengah. Namun demikian perubahan dalam Pondok Pesantren selalu terjadi resistensi baik yang bersifat internal maupun eksternal namun semuanya dapat diselesaikan dengan *effective communication*¹⁹.

4. Abdul Aziz (2019), tesis pascasarjana UIN Sunan Ampel Surabaya dengan judul Partisipasi dalam Pengambilan Keputusan Pendidikan di Pondok Pesantren Nurul Huda Pakandangan Sumenep dengan hasil penelitiannya yaitu kiai menjadi otoritas utama dalam forum pengasuh pesantren dalam memutuskan strategis pengembangan pesantren jangka Panjang. Namun demikian, pada prinsipnya kiai

¹⁹ Nur Efendi, *Manajemen Perubahan di Pondok Pesantren* (Yogyakarta, Teras, 2014)

mempertimbangkan dan melibatkan seluruh elemen, pengurus, alumni, serta masyarakat dalam menyusun perencanaan dan mengaplikasikannya menjadi sebuah program. Metode pengambilan keputusan, diantaranya otokratis, konsultatif, dan bersama-sama. Adapula metode salat istikhoroh yang dilakukan oleh kiai menjadi kekhasan dari pondok pesantren dan tidak dimiliki pada kalangan pimpinan organisasi lainnya.²⁰

Persamaan dari penelitian ini adalah sama-sama meneliti tentang pengambilan keputusan di pondok pesantren. Adapun perbedaan penelitian yang akan dilakukan adalah peneliti fokus pada faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan di pondok pesantren.

5. Syamsul Ma'arif (2018), penelitian individual Pascasarjana UIN Sunan Ampel Surabaya dengan judul “Mekanisme Pengambilan Keputusan di Pondok Pesantren Studi Kasus di Sidogiri Pasuruan dan Darul Ulum Jombang”.²¹

Adapun hasil penelitiannya, sebagai berikut; Kedua pondok pesantren tersebut mempraktikkan proses pengambilan keputusan yang dinamis tidak dilakukan secara tiba-tiba. Proses pengambilan keputusan yang demikian menuntun seorang pemimpin untuk menentukan suatu keputusan yang efektif dalam organisasinya. Proses pengambilan

²⁰ Abdul Aziz, *Partisipasi dalam Pengambilan Keputusan Pendidikan di Pondok Pesantren Nurul Huda Pakandangan Sumenep*, (Tesis: UIN Sunan Ampel Surabaya, 2019).

²¹ Syamsul Ma'arif, *Mekanisme Pengambilan Keputusan di Pondok Pesantren studi kasus di Sidogiri Pasuruan dan Darul Ulum Jombang*, laporan penelitian individual IAIN Sunan Ampel Surabaya, 2018

keputusan yang dilalui keduanya, baik Pondok Pesantren Sidogiri maupun Pondok Pesantren Darul Ulum dengan sistematika pemikiran berikut ini; identifikasi masalah, analisis masalah, mengusulkan solusi alternatif pemecahan masalah, membandingkan dan menentukan alternatif yang terbaik, menetapkan keputusan, menerapkan hasil keputusan dan melakukan kontrol ketat, mengevaluasi dan follow-up.²

Persamaan dari penelitian ini adalah sama-sama meneliti tentang pengambilan keputusan di pondok pesantren. Adapun perbedaan penelitian yang akan dilakukan adalah peneliti fokus pada dasar-dasa

6. Ulin Nuha (2018), tesis Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang berjudul “Pengambilan Keputusan pada Santri di Pondok Pesantren ANSHOFA Malang”.

Adapun hasil penelitiannya, sebagai berikut; Pengasuh bukan satu-satunya pemegang otoritas mutlak terhadap pengambilan keputusan di Pondok Pesantren ANSHOFA. Model pengambilan keputusan di pondok pesantren tersebut lebih pada kepemimpinan bersama, keputusan diambil secara kolektif sesuai pembagian tugas masing-masing individu. Semua elemen bekerjasama menjadi satu-kesatuan secara terbuka untuk mencapai tujuan dengan menjadi satu tim kerja atau team work yang solid. Oleh karena itu, tidak menimbulkan kesenjangan antara pengasuh, ustaz, pengurus, dan lainnya.

Salah satu faktor pendukung model kepemimpinan seperti ini yaitu kemandirian santri dan kuantitas jumlah santri, sedangkan faktor yang

dapat menghambat salah satunya adalah agenda kegiatan santri yang juga aktif di luar kompleks pesantren dan pola pikir santri senior yang cenderung kritis.²²

Persamaan dari penelitian ini adalah sama-sama meneliti tentang pengambilan keputusan di pondok pesantren. Adapun perbedaan penelitian yang akan dilakukan adalah peneliti fokus pada proses yang harus dilalui dalam pengambilan keputusan di pondok pesantren.

7. Rike Selviasari, "The Effect Of Situational Leadership Style, Compensation And Motivation On Employee Performance In Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Kediri Branch." Penelitian ini dilakukan di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) KCP Ringinrejo Tbk. Cabang Kediri Penelitian ini menggunakan Gaya Kepemimpinan Situasional dan Komite Kompensasi sebagai variabel bebas, motivasi sebagai variabel intervening dan kinerja sebagai variabel terikat. Tujuan penelitian ini untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja melalui motivasi sebagai variabel intervening. Sampel yang digunakan adalah karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Cabang Kediri dengan jumlah sampel 52 responden dengan menggunakan metode simple random sampling. Analisis tersebut meliputi uji validitas, reliabilitas, uji asumsi klasik, uji model, analisis regresi linier dan intervening. Berdasarkan hasil di atas dapat diketahui bahwa Gaya

²² Ulin Nuha, "*Pengambilan Keputusan pada Santri di Pondok Pesantren ANSHOFA Malang*", tesis UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2018.

Kepemimpinan Situasional dan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi, Gaya Kepemimpinan Situasional dan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja. Berdasarkan kedua analisis diatas dapat diuji mediasi (intervening) sehingga diketahui bahwa variabel motivasi menjadi variabel intervening karena hasil perhitungan koefisien standar pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan Situasional dan Kompensasi Kinerja melalui motivasi kerja adalah lebih besar dari pengaruh langsung Gaya Kepemimpinan Situasional dan Kompensasi terhadap kinerja.²³

8. Iskandar, “The Effect of Situational Leadership Behavior Organizational Culture and Human Resources Management Strategy on Education and Training Institution Productivity (Survey on Educational and Vocational Training Institutions in West Java Province).” Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis: perilaku kepemimpinan situasional, budaya organisasi dan produktivitas lembaga pelatihan kejuruan di Provinsi Jawa Barat. Hubungan antara perilaku kepemimpinan situasional dan budaya organisasi pada lembaga pelatihan kejuruan, pengaruh perilaku kepemimpinan situasional dan budaya organisasi terhadap produktivitas lembaga pelatihan kejuruan di Provinsi Jawa Barat. Penelitian ini menggunakan pendekatan perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia.

²³ Rike Selviasari, The Effect Of Situational Leadership Style, Compensation And Motivation On Employee Performance In Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Kediri Branch, Journal Of Engineering And Management In Industrial System, Volume 7, Nomor 1, 2019, h. 40 – 52

Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif dan verifikatif, sedangkan metode yang digunakan baik deskriptif maupun eksplanatori. Jenis investigasi adalah korban dan jangka waktu secara cross sectional. Besar sampel yang digunakan adalah proporsional sampling dengan mengambil sampel 115 lembaga pelatihan kejuruan yang tersebar di 19 lokasi secara keseluruhan, semua populasinya sebanyak 719 lembaga pelatihan kejuruan di Provinsi Jawa Barat. Data dianalisis secara deskriptif analitik dan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan, 1) perilaku kepemimpinan situasional dan budaya organisasi secara umum, skor yang cukup tinggi dan produktivitas lembaga pelatihan vokasi kepada masyarakat, kerjasama dengan perusahaan atau industri dalam pengembangan program pelatihan, dan penempatan lulusan diklat dinilai agak rendah, 2) terdapat hubungan yang signifikan antara perilaku kepemimpinan situasional dengan organisasi pada lembaga pelatihan kejuruan di Provinsi Jawa Barat, 3) perilaku kepemimpinan situasional, budaya organisasi berpengaruh signifikan secara simultan dan parsial terhadap produktivitas lembaga pelatihan kejuruan di Provinsi Jawa Barat²⁴

9. Novia Ari Sandra, dkk., "The Effect of Situational Leadership and Compensation Style on Employees 'Performance with Job Satisfaction as Intervening Variables In Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

²⁴ I. Iskandar, The Effect of Situational Leadership Behavior Organizational Culture and Human Resources Management Strategy on Education and Training Institution Productivity (Survey on Educational and Vocational Training Institutions in West Java Province), International Journal of Nusantara Islam, Volume 1, Nomor 2, 2013, h. 1 – 8

Branch Of Denpasar.” Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Denpasar. PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Denpasar merupakan salah satu penyedia jasa keuangan di kota Denpasar dengan jumlah karyawan 52 orang. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan data primer yang diperoleh dari kuesioner dan diukur dengan menggunakan skala likert. Berdasarkan data yang diambil dari PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Denpasar dimana jumlah pegawai 52 orang yaitu kurang dari 100, maka diambil seluruhnya sehingga penelitian menjadi sampel penelitian populasi jenuh. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis Jalur. Kesimpulan yang dapat diambil dalam penelitian ini adalah (1) kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (2) Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (3) kepemimpinan situasional berpengaruh langsung terhadap karyawan. kinerja, (4) kompensasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (5) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (6) kepuasan kerja tidak berperan dalam memediasi pengaruh kepemimpinan situasional

terhadap kinerja karyawan , (7) Kepuasan kerja tidak berperan dalam memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.²⁵

10. Zakaa Mohamed Ahmed EL Bakshawan, dkk., “Situational Leadership And Emotional Intelligence Contribution To Promote Nursing Leaders Effectiveness.” Kepemimpinan situasional ditunjukkan ketika pemimpin memilih gaya perilaku yang sesuai dengan tingkat kematangan pengikutnya. Melalui kecerdasan emosional, pemimpin keperawatan dapat memusatkan perhatian pada emosi pengikut sebagai bagian dari proses kepemimpinan. Tujuan: Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mempelajari kepemimpinan situasional dan kontribusi kecerdasan emosional untuk meningkatkan efektivitas pemimpin keperawatan. Pengaturan: Penelitian dilakukan di Rumah Sakit Umum Desouqe, Rumah Sakit Faysal, Rumah Sakit Tropis, Rumah Sakit Dada dan Pusat Medis yang berafiliasi dengan Kementerian Kesehatan. . Subjek: Kepala perawat (25) dan bawahan perawatnya (180). Alat: Empat alat yang digunakan termasuk efektivitas pemimpin dan deskripsi kemampuan beradaptasi berdasarkan kepemimpinan situasional, skala profil kompetensi emosional, kepemimpinan situasional dan tes pengetahuan kecerdasan emosional, dan program pendidikan untuk pemimpin keperawatan tentang kepemimpinan situasional dan kecerdasan emosional. Hasil: Tingkat pengetahuan

²⁵ Novia Ari Sandra, dkk., The Effect of Situational Leadership and Compensation Style on Employees 'Performance with Job Satisfaction as Intervening Variables In Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Branch Of Denpasar, Research Analysis Journal of Applied Research, Volume 04, Nomor 08, Agustus 2018, h. 1945 – 1954

pimpinan perawat tentang kepemimpinan situasional dan semua kompetensi kecerdasan emosional meningkat pasca program daripada sebelum program. Gaya kepemimpinan yang berpartisipasi dalam kepemimpinan pasca program memiliki probabilitas gaya sukses tertinggi. Juga tingkat efektivitas pemimpin perawat dipromosikan dan kesiapan penilai untuk gaya kepemimpinan situasional ditingkatkan pasca program daripada pra program. Kesimpulan: pemimpin keperawatan di lingkungan yang diteliti membutuhkan perhatian besar untuk secara berkala menghadiri program tentang kepemimpinan situasional dan kecerdasan emosional untuk menjaga promosi efektivitas kepemimpinan. Rekomendasi: Kehadiran berkala program pendidikan dan pelatihan untuk pemimpin keperawatan dan staf perawat tentang berbagai gaya kepemimpinan, dan situasional keterampilan kepemimpinan dan kompetensi kecerdasan emosional.²⁶

11. Bob Foster, "The Role of Situational Leadership and Commitment to Employee Work Satisfaction." Penelitian ini dilakukan di salah satu instansi pemerintah daerah di Kabupaten Bandung Barat. Penelitian dilakukan selama 6 (bulan). Populasi dalam penelitian adalah karyawan dengan sampel responden sebanyak 50 karyawan. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dan verifikatif. Berdasarkan hasil penelitian, Kepemimpinan Situasional berada dalam

²⁶ Zakaa Mohamed Ahmed EL Bakshawan, dkk., Situational Leadership And Emotional Intelligence Contribution To Promote Nursing Leaders Effectiveness, Tanta Scientific Nursing Journal, Volume 10, Nomor 1, May 2016, h. 132 – 154

kategori cukup baik, Komitmen dalam kategori cukup baik, Kepuasan Kerja dalam kategori cukup baik dan Kinerja Pegawai pada Pemerintahan Publik dalam kategori cukup baik.

Berdasarkan pengolahan data, terdapat bukti bahwa Situational Leadership dan Employee Commitment berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya kepemimpinan situasional yang efektif dan komitmen yang tinggi akan memberikan kepuasan kepada karyawan. Aplikasi praktis dari penelitian ini adalah untuk meningkatkan kepemimpinan situasional dan Komitmen, memberikan kesempatan kepada bawahan untuk melakukan pengembangan diri yang penting dan memberikan pemahaman oleh pemimpin.²⁷

12. RR. Wahyu Setyorini, dkk., "The Effect of Situational Leadership Style and Compensation to Employee Performance with Job Satisfaction as Intervening Variable at PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Denpasar Branch." Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini dilakukan di PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Denpasar dengan populasi dan sampel seluruh karyawan yang bekerja pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Denpasar yang berjumlah 64

²⁷ Bob Foster, The Role of Situational Leadership and Commitment to Employee Work Satisfaction, International Journal of Science and Business, Volume 2, Nomor 4, 2018, h. 738-747

orang. Semua data yang diperoleh dari distribusi kuisioner layak untuk digunakan, kemudian dianalisis menggunakan model persamaan struktural berdasarkan varian yang dikenal dengan analisis Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (2) kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (3) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, (4)) kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan (6) kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, (7) kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. (5) Kompensasi berdampak negatif terhadap kinerja karyawan. Implikasi dari penelitian ini adalah kepemimpinan situasional dapat ditingkatkan dengan memperhatikan keteladanan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai. Kompensasi dapat ditingkatkan dengan memperhatikan insentif berkorban untuk meningkatkan kinerja karyawan. Kepuasan kerja dapat ditingkatkan dengan memperhatikan keunggulan kemampuan pegawai untuk meningkatkan kinerja pegawai, terakhir kinerja pegawai dapat ditingkatkan dengan memperhatikan tanggung jawab.²⁸

²⁸ RR. Wahyu Setyorini, dkk., The Effect of Situational Leadership Style and Compensation to Employee Performance with Job Satisfaction as Intervening Variable at PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Denpasar Branch, *International Journal of Contemporary Research and Review*, Volume 09, Nomor 08, 2018, h. 20974 – 20985

13. Otaroghene Peretomode, “Situational And Contingency Theories Of Leadership: Are They The Same?.” Makalah ini adalah makalah teoritis posisi yang menjelaskan secara komprehensif konsep kepemimpinan yang sangat kuat tetapi ambigu, menyoroti fitur-fiturnya dan kategorisasi pendekatan teoretis utamanya. Ini membedakan dengan jelas dua kategorisasi yang sering digunakan oleh para neophyte dan bahkan sarjana yang dapat dipertukarkan seolah-olah keduanya sama. Kategori luas ini adalah teori kepemimpinan situasional dan kontingensi. Perbedaan ini, diyakini, memungkinkan siswa untuk memahami dengan jelas teori-teori di bawah setiap kategori tetapi yang lebih penting, ini membantu pejabat di Kementerian Pendidikan di negara berkembang untuk bertindak paling tepat pada waktu yang tepat dalam campur tangan dalam memperburuk administrasi sekolah dengan keberhasilan dalam pandangan.²⁹
14. Marcus Arvidsson, dkk., “Situational Leadership In Air Traffic Control.” Dalam lingkungan berisiko tinggi seperti kendali lalu lintas udara, kepemimpinan di berbagai tingkat memainkan peran tertentu dalam membangun, mempromosikan, dan memelihara budaya keselamatan yang baik. Studi saat ini bertujuan untuk menyelidiki bagaimana gaya kepemimpinan, kemampuan beradaptasi gaya

²⁹ Otaroghene Peretomode, *Situational And Contingency Theories Of Leadership: Are They The Same?*, *IOSR Journal of Business and Management*, Volume 4, Nomor 3, 2012, h. 13 –17

kepemimpinan, dan di atas dan di bawah perilaku kepemimpinan tugas berbeda di seluruh situasi, kondisi operasi, struktur kepemimpinan, dan tugas kerja dalam pengaturan kontrol lalu lintas udara. Lokasi studi adalah dua pusat kendali lalu lintas udara di Swedia dengan kondisi operasional dan struktur kepemimpinan yang berbeda, serta unit manajemen lalu lintas udara administratif. Kepemimpinan diukur dengan kuesioner berdasarkan Leader Effectiveness and Adaptability Description (LEAD; Blanchard, Zigarmi & Zigarmi, 2003; Hersey & Blanchard, 1988). Hasil penelitian menunjukkan bahwa situasi memiliki pengaruh yang kuat terhadap kepemimpinan dimana perilaku kepemimpinan lebih berorientasi pada hubungan dalam situasi Sukses dan Kelompok daripada dalam situasi Kesulitan dan Individu. Kemampuan beradaptasi kepemimpinan lebih unggul dalam situasi Sukses dan Individu dibandingkan dengan situasi Kesulitan dan Grup. Kondisi operasional, struktur kepemimpinan dan tugas kerja, di sisi lain, tidak terkait dengan perilaku kepemimpinan.³⁰

15. Blanca Alicia Luna, "An Analysis of the Nuances and Practical Applications of Situational Leadership in the Management and Administration Of International Health Care Organizations." Dalam pelaksanaannya yang paling murni, kepemimpinan situasional adalah tentang kemampuan untuk bergerak dengan mudah dari gaya

³⁰ Marcus Arvidsson, dkk., Situational Leadership In Air Traffic Control, *Journal of Air Transportation*, Volume 12, Nomor 1, 2007, h. 67 – 86

kepemimpinan yang mengendalikan ke gaya kepemimpinan yang melayani berdasarkan aspek perubahan situasi. Dibutuhkan kemampuan beradaptasi untuk beralih dari perspektif yang diperlukan untuk secara afirmatif dan efektif menangani dewan organisasi ke perspektif melayani karyawan seolah-olah mereka adalah pelanggan. Di banyak organisasi, pemimpin senior bertindak seolah-olah satu-satunya tugas mereka adalah mengubah kotak dan bagan organisasi dan melayani kebutuhan dan harapan anggota dewan dan pemegang saham. Yang benar adalah bahwa karyawan adalah pelanggan internal kepemimpinan dan manajemen. Mengembangkan demokrasi organisasi yang terikat dan berhasil tidak ditentukan oleh tindakan, nilai, atau tuntutan kepemimpinan, melainkan melalui upaya kolaboratif. Tujuan dari kepemimpinan senior harus membersihkan hambatan dan hambatan yang menghalangi karyawan untuk melakukan tindakan dan kegiatan yang sesuai dan dibutuhkan (Bennis, 1992). Ini termasuk menghilangkan hambatan birokrasi yang telah ditetapkan meskipun awalnya didirikan untuk kepentingan terbaik organisasi. Mengingat fakta bahwa kepemimpinan situasional didasarkan pada premis bahwa pemimpin menggunakan gaya yang berbeda berdasarkan situasi dan kedewasaan pengikutnya. Pemimpin juga perlu menggunakan platform yang fleksibel untuk mempengaruhi atau menanggapi sifat dan lingkungan budaya organisasi yang berubah. Model ini tampaknya menjanjikan dalam industri perawatan

kesehatan asalkan mencakup sasaran bulanan, triwulanan, setengah tahunan, kartu laporan, dan pengukuran.³¹

B. Kajian Teori

1. Kepemimpinan

1) Pengertian Kepemimpinan

Dalam memberikan definisi tentang kepemimpinan, para pakar tidak menemukan titik temu yang dapat memuaskan semuanya, karena kata kepemimpinan dalam implementasinya mengandung berbagai aspek yang dapat digunakan untuk melakukan pendekatan. Kepemimpinan merupakan obyek kajian ilmiah yang dapat menarik perhatian para pakar dan peneliti untuk terus melihat proses dan perkembangan suatu kelompok yang melibatkan banyak orang dengan satu tujuan yang sama. Istilah kepemimpinan merupakan penyampaian citra individu yang kuat dan dinamis tentang seorang pemimpin sutau pasukan, perusahaan, negara, dan ataupun organisasi³². Oleh karena itu kepemimpinan sebagai subyek kajian menjadi sangat sulit untuk definisikan yang sama dalam proses kepemimpinan, dan para pakar peneliti juga dapat menggunakan berbagai perspektif.

Pengertian pemimpin semakin rumit ketikan dikaitkan dengan pertanyaan adakah seseorang pemimpin yang ingin

³¹ Blanca Alicia Luna, An Analysis of the Nuances and Practical Applications of Situational Leadership in the Management and Administration Of International Health Care Organizations, *International Journal of Business and Management*, Volume 3, Nomor 5, 2008, h

³² Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, (Jakarta, Indeks, 2015) 1

dikatakan pemimpin yang gagal, jelek, tidak efektif dan lain sebagainya, kontroversial semakin tampak ketikan dalam proses kepemimpinan seseorang dikaitkan dengan situasi dan kondisi untuk memastikan bahwa kepemimpinan yang efektif tidak dapat ada tanpa inklusif, inisiatif, dan kerja sama karyawan secara penuh, dengan kata lain seseorang tidak bisa menjadi pemimpin yang hebat tanpa pengikut yang hebat. Pada sisi lain globalisasi juga telah mengubah pandangan tradisional kepemimpinan organisasi sebagai individu yang heroik, yang seringkali disebut karismatik, dengan kekuatan posisinya, kekuatan intelektual, dan karunia persuasif memotivasi pengikut. Kondisi ini juga dizaman sekarang semakin sulit dalam membuat definisi kepemimpinan secara ideal.

Terlepas dari ketidakpuasan yang tampak dari para pakar, namun setidaknya dengan pendekatan tradisional terhadap teori kepemimpinan, praktik, dan pembangunan, sepanjang sejarah, perbedaan antara kesuksesan dan kegagalan, menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan percaya bahwa itu adalah pemimpin, membimbing budaya dan menciptakan situasi di mana pekerja dapat bahagia dan sukses. Meskipun banyak definisi spesifik dapat dikutip, sebagian besar akan bergantung pada orientasi teoritis yang diambil. Selain pengaruh, kepemimpinan telah didefinisikan dalam hal proses kelompok, kepribadian, kepatuhan, perilaku tertentu, persuasi, kekuatan, pencapaian tujuan, interaksi,

diferensiasi peran, inisiasi struktur, dan kombinasi yang dihadapi pemimpin organisasi³³.

Besarnya daya tarik kepemimpinan ini untuk terus dikaji oleh banyak kalangan karena memang kepemimpinan ini melibatkan dua kutub dalam mencapai tujuan yaitu orang yang memimpin dan orang yang dipimpin, komunikasi dan hubungan kedua kutub ini menjadi perhatian. Dalam konteks kepemimpinan ini perhatian kita selalu tertuju kepada seseorang yang dianggap memiliki suatu hal yang berbeda atau kelebihan diantara orang lain yang ada dalam sebuah organisasi atau kelompok tertentu, dan orang itu kemudian ditunjuk untuk menjadi pemimpin yang dapat mengatur diantara mereka dalam rangka mencapai tujuan bersama.

Dalam konteks yang demikian maka istilah kepemimpinan ini sama tuanya dengan keberadaan manusia karena kepemimpinan ini muncul bersama munculnya kehidupan manusia dalam suatu masyarakat tertentu sebagai sebuah komunitas sebagai Allah SWT telah cantumkan dalam al-Qur'an dalam surat al-Baqarah ayat 30;

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

Artinya: “Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Malaikat: “Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi.” Mereka berkata. “Mengapa engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami

³³ Fred Luthans, *Organizational Behavior An Evidence-Based Approach* (Published by McGraw-Hill/Irwin, Avenue of the Americas, New York, 2011) 413

senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?” Allah berfirman “ Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui”³⁴.

Jadi kata pemimpin sudah Allah SWT nyatakan dalam al-Qur'an jauh sebelum manusia membicarakan dan mengkaji tentang kepemimpinan. Sejak pertama Allah SWT menciptakan manusia memang sudah menyatakan bahwa manusia akan dijadikan pemimpin dimuka bumi ini, maka dengan demikian istilah kepemimpinan yang dikembangkan oleh para pakar merupakan istilah yang telah Allah SWT sebutkan dalam al-Qur'an.

Sungguhpun demikian istilah kepemimpinan tetap menyita perhatian yang besar, hal ini menurut Yukl seperti yang katakan oleh Janda karena istilah kepemimpinan diambil dari kosakata yang umum dan digunakan dalam hal teknis dalam bidang ilmu tertentu. Dan Yukl juga menyampaikan hasil observasi yang dilakukan oleh Bennis yang menurutnya masih cukup dianggap relevan setelah beberapa tahun kemudian; Sepertinya, konsep kepemimpinan selalu membingungkan kita atau muncul dalam bentuk lain untuk kembali menggoda kita dengan ketidakpastian dan kompleksitas. Jadi kita harus terus menerus menciptakan istilah untuk mengatasi hal itu...dan tetap saja konsep itu tidak dapat didefinisikan dengan tepat³⁵.

³⁴ Departemen Agama Republik Indonesia ; Q.S. al-Baqarah ayat 30

³⁵ Gary Yukl, *Kepemimpinan...2*

Sementara itu Sudarwan memberikan definisi kepemimpinan dengan mengambil pendapat Oteng Sutisna yang mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mengambil inisiatif dalam situasi sosial untuk menciptakan bentuk dan prosedur baru, merancang dan mengatur perbuatan, dan dengan berbuat begitu membangkitkan kerja sama kearah tercapainya tujuan³⁶. Kemudian Salusu yang menyeting beberapa definisi dari pakar yang semua mempunyai definisi sendiri tentang kepemimpinan, yaitu; Geneen mengatakan bahwa kepemimpinan itu semata-mata subyektif dan sulit untuk diukur secara obyektif...kemudian Cattell yaitu pemimpin adalah orang yang menciptakan perubahan yang paling efektif dalam kerja kelompok...Dan Fiedler dan Chemers memberikan definisi yang cukup sederhana bahwa pemimpin adalah orang yang menempati peran sentral atau posisi dominan dan pengaruh dalam suatu kelompok³⁷.

Terlepas dari banyaknya konsep tentang kepemimpinan dari para pakar dengan berbagai pendekatan, tetapi dapat dikatakan bahwa kepemimpinan dari sisi kekuasaan merupakan hubungan yang muncul antara pemimpin dan pengikutnya. Menurut Peter bahwa kepemimpinan itu adalah proses di mana individu

³⁶ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, (Jakarta, Bumi Aksara, 2006) 204

³⁷ Salusu, *Pengambilan keputusan Strategik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*, (Jakarta, Gramedia, 1996) 191

mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama. Dari pengertian ini menurut Peter ada beberapa komponen dalam kepemimpinan yaitu; a) kepemimpinan adalah proses. b) kepemimpinan melibatkan pengaruh. c) kepemimpinan terjadi dalam kelompok. d) kepemimpinan melibatkan tujuan bersama³⁸.

Sementara itu Hani Handoko yang mengutip pendapat Stoner mengatakan bahwa kepemimpinan itu adalah suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya. Implikasi dari definisi ini yaitu; *Pertama*, kepemimpinan menyangkut orang lain bawahan atau pengikut. *Kedua*, kepemimpinan menyangkut pembagian kekuasaan yang tidak seimbang di antara para pemimpin dan anggota kelompoknya. *Ketiga*, pemimpin dapat menggunakan pengaruh terhadap bawahan/pengikutnya bagaimana bawahannya menjalankan perintahnya³⁹.

2) Komunikasi Dalam Kepemimpinan

Dalam beberapa pengertian dapat dikatakan bahwa komunikasi adalah pengiriman dan penerimaan pesan atau berita antara dua orang atau lebih sehingga pesandi maksud dapat dipahami⁴⁰. Sedangkan menurut Wibowo bahwa komunikasi itu

³⁸ Peter G. Northouse, *Kepemimpinan Teori dan Praktik*. (Jakarta, Indeks, 2003) 12

³⁹ T. Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta, BPFE, 2013) 292

⁴⁰ Veithzal Rivai Zainal, Muliaman D. Hadad, Mansyur Ramly, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Rajagrafindo Persada, Jakarta, 2014) 336

adalah proses penyampaian informasi dari satu pihak baik individu, kelompok atau organisasi sebagai *sender* kepada pihak lain sebagai *receiver* untuk memahami dan terbuka peluang memberikan respon balik kepada *sender*⁴¹. Kemudian Porter dan Robert dalam Miskel memberikan pengertian bahwa komunikasi merupakan proses yang digunakan oleh manusia untuk betukar gagasan signifikan dan berbagi makna tentang gagasan dan perasaan mereka satu sama lain⁴². Menurut Jalaluddin dalam bukunya Psikologi Komunikasi menyebutkan, komunikasi yang efektif ditandai dengan adanya pengertian, dapat menimbulkan kesenangan, mempengaruhi sikap, meningkatkan hubungan sosial yang baik, dan pada akhirnya menimbulkan suatu tindakan⁴³.

Pola interaksi organisasi sosial dimana arah pengaruh antar orang-orang derajat kerjasama merupakan perilaku sosial orang-orang yang disebabkan oleh situasi sosial mereka dengan karakteristik psikologi mereka sebagai individu. Pola dan teknik interaksi sosial mereka menunjukkan terdapat hubungan antara orang-orang yang mentransformasikan mereka dari suatu kumpulan individu menjadi sekelompok orang dan menjadi suatu sistem sosial yang lebih besar⁴⁴. Barlo menyatakan bahwa

⁴¹ Wibowo, *Perilaku Dalam Organisasi*, (Rajagrafindo Persada, Jakarta. 2015) 166

⁴² Wayne K. Hoy dan Cecil G. Miskel, *Administarasi Pendidikan, Teori, Riset, dan Praktek*, Penerjemah; Daryatno, (Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2014) 580

⁴³ Jalaluddin Rakhmat, *Psikologi Komunikasi*, (Remaja Rosdakarya, Bandung, 2013) 109

⁴⁴ R. Wayne Pace dan Don F Faules(penerjemah : Deddy Mulyana) *Komunikasi Organisasi Strategi Peningkatan Kinerja Perusahaan* (Remaja Rosdakarya, Bandung; 2006)41

komunikasi berhubungan dengan organisasi sosial melalui tiga cara; *Pertama*: Sistem sosial dihasilkan lewat komunikasi. *Kedua*: Bila sistem sosial telah berkembang ia menentukan pola komunikasi anggota-anggotanya. *Ketiga*: Pengetahuan mengenai suatu sistem sosial dapat membantu kita membuat prediksi yang akurat mengenai orang-orang tanpa mengetahui lebih banyak daripada peran-peran yang mereka duduki dalam sistem⁴⁵.

Selanjutnya adalah jaringan komunikasi. Jaringan komunikasi ini merupakan sambungan proses pesan yang timbal balik. Dari perspektif organisasi maka fungsi jaringan komunikasi meliputi:

- a. Menyediakan sarana untuk mengoordinasikan kegiatan individu, hubungan, kelompok, dan subunit lainnya di dalam organisasi.
- b. Menyediakan mekanisme untuk mengarahkan kegiatan organisasi secara keseluruhan.
- c. Memfasilitasi pertukaran informasi di dalam organisasi.
- d. Memastikan aliran informasi antara organisasi dan lingkungan eksternal dimana organisasi berada⁴⁶.

⁴⁵ Wayne & Faules. *Komunikasi*.... 43

⁴⁶ Brent D. Ruben dan Lea P. Stewart. *Komunikasi dan Perilaku Manusia* (Rajagrafindo Persada, Jakarta, 2013) 340

3) Kriteria Kepemimpinan

Menurut Vietzal Rivai dan Boy Raffi Amar dalam buku pemimpin dan kepemimpinan dalam organisasi mengatakan bahwa seorang pemimpin dalam suatu organisasi harus memiliki kriteria tertentu layaknya seorang pemimpin yang sejati kriteria tersebut, yaitu;

- a. Pengaruh; seorang pemimpin adalah seorang yang memiliki orang-orang yang mendukungnya yang turut membesarkan nama sang pimpinan. Pengaruh itu menjadikan sang pemimpin diikuti dan membuat orang lain tunduk pada apa yang dikatakan sang pemimpin.
- b. Kekuasaan/power; seorang pemimpin umumnya diikuti oleh orang lain karena ia memiliki kekuasaan yang membuat orang lain menghargai keberadaannya. Tanpa kekuasaan atau kekuatan yang dimiliki sang pemimpin tentunya tidak ada orang yang mau menjadi pendukungnya. Kekuasaan dan kekuatan yang dimiliki seorang pemimpin ini menjadikan orang lain akan tergantung pada apa yang dimiliki seorang pemimpin, tanpa itu ia tidak akan bisa berbuat apa-apa. Hubungan ini menjadikan hubungan yang bersifat simbiosis mutualisme, dimana kedua belah pihak merasa saling diuntungkan.

- c. Wewenang; wewenang disini dapat diartikan sebagai hak yang diberikan kepada pemimpin untuk menetapkan sebuah keputusan dalam melaksanakan suatu hal/ kebijakan. Wewenang disini juga dapat dialihkan kepada karyawan oleh pimpinan apabila pemimpin percaya bahwa karyawan tersebut mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan baik, sehingga karyawan diberi kepercayaan untuk melaksanakan tanpa perlu campur tangan dari segi sang pemimpin.
- d. Pengikut; seorang pemimpin yang memiliki pengaruh, kekuasaan/ power dan wewenang tidak dapat dikatakan sebagai pemimpin apabila dia tidak memiliki pengikut yang berada di belakangnya yang memberi dukungan mengikuti apa yang dikatakan pemimpin.⁴⁷

Menurut George R Terry dalam buku Manajemen sumber daya manusia mengatakan ada beberapa sifat penting dalam kepemimpinan, sifat-sifat tersebut adalah;

- a. Energi

Untuk tercapainya kepemimpinan yang baik memang diperlukan energi yang baik pula, jasmani maupun rohani. Seorang pemimpin harus sanggup bekerja dalam jangka panjang dan dalam waktu yang tidak tertentu. Sewaktu-waktu dibutuhkan tenaganya, ia harus sanggup melaksanakannya

⁴⁷ Vietzal Rivai, Bahtiar dan Boy Rafli Amar, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*, (Jakarta; PT Raja Grafindo Persada, 2013) 21

mengingat kedudukannya dan fungsinya. Karena itu kesehatan fisik dan mental benar-benar diperlukan bagi seorang pemimpin.

b. Memiliki stabilitas emosi

Seorang pemimpin yang efektif harus melepaskan dari purbasangka, kecurigaan terhadap bawahan-bawahannya. Sebaliknya ia harus tegas, konsekuen dan konsisten dalam tindakan-tindakannya, percaya diri sendiri dan memiliki jiwa sosial terhadap bawahannya.

c. Motivasi pribadi

Keinginannya untuk memimpin harus datang dari dorongan batin pribadinya sendiri, dan bukan paksaan dari luar dirinya. Kekuatan dari luar hanya bersifat stimulus saja terhadap keinginankeinginan untuk menjadi pemimpin. Hal tersebut tercermin dalam keteguhan pendiriannya, kemauan yang keras dalam bekerja dan penerapan sifat-sifat pribadi yang baik dalam pekerjaannya.

d. Kemahiran mengadakan komunikasi

Seorang pemimpin harus memiliki kemahiran dalam menyampaikan gagasan baik secara lisan maupun tulisan. Hal ini sangat penting bagi pemimpin untuk mendorong maju bawahan, memberikan atau menerima informasi bagi kemajuan organisasi dan kepentingan bersama.

e. Kecakapan mengajar

Sering kita dengar bahwa seorang pemimpin yang baik pada dasarnya adalah seorang guru yang baik. Mengajar adalah jalan yang terbaik untuk memajukan orang-orang atas pentingnya tugas-tugas yang dibebankan atau sebagainya.

f. Kecakapan sosial

Seorang pemimpin harus mengetahui benar tentang bawahannya. Ia harus mempunyai kemampuan untuk bekerja sama dengan bawahan, sehingga mereka benar-benar memiliki kesetiaan bekerja di bawah kepemimpinannya.

g. Kemampuan teknis

Meskipun dikatakan bahwa Semakin tinggi tingkat kepemimpinan seseorang, makin kurang diperlukan kemampuan teknis ini, karena lebih mengutamakan manajerial skillnya, namun sebenarnya kemampuan teknis ini diperlukan juga. Karena dengan dimilikinya kemampuan teknis ini seorang pemimpin akan lebih mudah dikoreksi bila terjadi suatu kesalahan pelaksanaan tugas.⁴⁸

Menurut Didin Hafidudin dalam buku Manajemen Syariah Dalam Praktik, mengatakan ada beberapa kriteria pemimpin sukses dalam sebuah organisasi.

⁴⁸ Susilo Martoyo, Manajemen Sumberdaya Manusia, (Yogyakarta, BPFE, 2000), 184

- a. Pertama, ketika seorang pemimpin dicintai oleh bawahannya. Organisasi yang dipimpinnya akan berjalan dengan baik jika kepemimpinannya dinakhodai oleh pemimpin yang dicintai oleh bawahannya.
- b. Kriteria Kedua adalah pemimpin yang mampu menampung aspirasi bawahannya. Selain dicintai, pemimpin yang baik juga dapat menerima kritik dari bawahannya.
- c. Kriteria Ketiga adalah pemimpin yang selalu bermusyawarah. Seorang pemimpin selain harus siap menerima dan mendapatkan tausiyah atau kritikan, pemimpin yang sukses juga selalu bermusyawarah. Musyawarah ini ditunjukkan untuk saling bertukar pendapat dan pemikiran. Jika musyawarah berjalan dengan perusahaan dan kehidupan mereka. Dengan musyawarah, ada unsur penghargaan yang tersirat dari seorang pemimpin untuk menerima masukan-masukan dari para karyawan hal ini akan memberi dampak positif bagi berjalannya kepemimpinannya.⁴⁹

Menurut Ahmad Ibrahim dalam buku Manajemen Syariah mengatakan bahwa seorang pemimpin yang beriman harus memiliki sifatsifat yang mulia yang tertanam dalam jiwanya agar dapat menjadi pemimpin yang bisa dijadikan panutan untuk bawahannya, sifat-sifat tersebut antara lain adalah;

⁴⁹ Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, Manajemen Syariah dalam Praktik, (Jakarta, Gema Insani, 2003), 119

a. Akidah

Seorang muslim ketika memimpin, ia ingat bahwa Allah swt. Adalah penciptanya. Ia memberikan kepadanya kemampuan-kemampuan untuk memimpin, maka sudah menjadi kewajiban untuk memimpin sesuai dengan perintah penciptanya, menuju tujuan-tujuan yang telah ditentukan olehnya sesuai dengan aturan-aturan dan batasan-batasan yang telah digariskan.

b. Ketaatan

Teladannya adalah Rasulullah saw. Allah telah memerintahkan kita untuk mengikuti Rasul-Nya, jika kita benar-benar mencintai Allah. Mengikuti sejarah hidup Rasulullah saw. Dan selalu berusaha untuk meneladani dan mengikuti beliau dalam semua urusan kehidupan karena itulah jalan untuk mencintai Allah juga karena beliau merupakan suri tauladan yang harus kita lalui.

c. Kebersihan hati

Pemimpin harus konsisten dalam setiap tindakannya. Ia merupakan panutan bagi yang lain. Konsisten berarti senantiasa berpegang pada prinsip-prinsip dalam semua keadaan. Konsisten adalah semangat bekerja dan berkorban demi nilai kehidupan.

d. Menunjukkan Sebagai Khalifah di bumi

Manusia diciptakan di bumi sebagai khalifah untuk mengatur segala apapun yang ada di bumi. Jika manusia mampu menjalankan itu semua maka sudah terpenuhi maka sunatullah rasulullah yang menjadikan manusia sebagai pemimpin di bumi dapat benar- benar dijalankan.⁵⁰

Menurut Sofyan S. Harahap bahwa Rasulullah SAW dalam memimpin memiliki beberapa karakter utama yang bisa dijadikan tauladan untuk kepemimpinan saat ini. Beberapa karakter yang dimiliki Rasulullah SAW sebagai pemimpin adalah;

a. Siddiq

Seorang pemimpin yang selalu menyatakan kebenaran, jujur, atau memiliki integritas pribadi yang tinggi.

b. Amanah

Seorang pemimpin harus dapat dipercaya, bertanggung jawab, dan selalu dapat menyelesaikan tugas, kewajiban dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya secara memuaskan, bahkan melebihi panggilan tugas yang yang diberikan tanpa memikirkan imbalan.

⁵⁰ Ahmad ibrahim, Manajemen Syariah, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2006) 155- 156

c. Fathanah

Seorang pemimpin yang profesional serta mengutamakan keahlian, kecerdasan, kebijaksanaan, kompetensi dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya.

d. Tabligh

Seorang pemimpin yang memiliki kemampuan untuk dapat menyampaikan, berkomunikasi secara benar, menyampaikan kebenaran, serta mampu mendidik dan mengarahkan orang mematuhi peraturan.⁵¹

Terkait dengan prasyarat pemimpin lembaga pendidikan menurut A. Ghozali dalam buku "Administrasi Sekolah" menyebutkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah harus memiliki kemampuan yang berhubungan dengan administrasi madrasah yang meliputi:

- a. Kemampuan dalam bidang teknis pendidikan dan pengajaran
- b. Kemampuan dalam bidang tata usaha sekolah
- c. Kemampuan dalam pengorganisasian
- d. Kemampuan dalam perencanaan. Berbagai pelaksanaan, dan pengawasan.
- e. Kemampuan dalam bidang pengelolaan keuangan.⁵²

⁵¹ Sofyan S. Harahap, Etika Bisnis dalam Perspektif Islam, (Jakarta: Salemba Empat, 211) 77

⁵² A. Ghozali, dkk., Administrasi Sekolah, (Jakarta: Cahaya Budi, 1997), 37

4) Fungsi Kepemimpinan

Menurut Usman Effendi, fungsi kepemimpinan ialah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi motivasi kerja, mengarahkan organisasi, menjalin jaringan komunikasi yang baik, memberikan pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dicapai sesuai dengan target dan perencanaan. Agar kelompok berjalan dengan efektif, pemimpin harus melaksanakan fungsi utama, yaitu;

- a. Fungsi yang berhubungan dengan tugas atau pemecahan masalah yaitu menyangkut pemberian saran penyelesaian, informasi dan pendapat.
- b. Fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok atau sosial yaitu segala sesuatu yang dapat membantu kelompok berjalan lebih lancar persetujuan dengan kelompok lain, penengahan perbedaan kelompok dan sebagainya.⁵³

Menurut Ahmad Ibrahim dalam buku Manajemen Syariah mengatakan Fungsi atau peranan kepemimpinan Islam jelas berbeda dengan fungsi kepemimpinan pada umumnya, berikut fungsi kepemimpinan dalam Islam adalah;

- a. Kepemimpinan dalam Islam bersifat pertengahan, selalu menjaga hak dan kewajiban individu serta masyarakat dalam prinsip

⁵³ Usman Effendi, Asas Manajemen, (Jakarta; PT Raja Grafindo, 2011), 188-189

keadilan, persamaan, tidak cenderung terhadap kekerasan dan kelembutan, tidak sewenang-wenang dan berbuat aniaya.

- b. Kepemimpinan yang konsisten terhadap nilai-nilai kemanusiaan, memperhatikan kemuliaannya dan menyertakan dalam setiap persoalan krusial, memperlakukan dengan sebaik mungkin.
- c. Kepemimpinan yang konsisten terhadap kehidupan rakyatnya, dan tidak membedakan mereka kecuali berdasarkan beban tanggung jawab seorang pemimpin.
- d. Kepemimpinan yang konsisten terhadap tujuan dan memberikan kepuasan kepada bawahan dengan memberikan suri tauladan yang baik, konsisten dan tetap bersemangat serta rela berkorban untuk mewujudkan tujuan.
- e. Kepemimpinan yang memiliki kemampuan strategis, konsisten terhadap faktor internal dan eksternal yang melingkupi organisasi dan perusahaan.⁵⁴

Secara mendasar kepala Madrasah melakukan tiga fungsi yaitu:

- a. Membantu para guru memahami, memilih dan merumuskan tujuan pendidikan yang akan dicapai.
- b. Menggerakkan para guru, para karyawan, para siswa, dan anggota masyarakat untuk menyukseskan program-program pendidikan di Madrasah.

⁵⁴ Ahmad Ibrahim, Op. Cit., 155- 156

- c. Menciptakan Madrasah sebagai lingkungan kerja yang harmonis, sehat, dinamis, dan nyaman, sehingga segenap anggota dapat bekerja dengan penuh produktifitas dan memperoleh kepuasan kerja yang tinggi.⁵⁵

Menurut Mulyasa, fungsi kepemimpinan kepala madrasah antara lain:

- a. Educator. Dalam melaksanakan fungsinya sebagai educator (pendidik). Kepala Madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di Madrasah. Menciptakan iklim Madrasah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga Madrasah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, seperti team teaching, moving class, dan mengadakan program akselerasi bagi peserta didik yang cerdas diatas normal
- b. Manajer: Kepala Madrasah adalah manajer, sebagai manajer, kepala Madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan kemampuan dalam profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga

⁵⁵ Kusmintarjo dan Burhanuddin, Kepemimpinan Pendidikan Bagi Kepala Madrasah, (Jakarta : Depdikbud, 1997) 5

kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program Madrasah.

- c. Administrator: Kepala Madrasah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program Madrasah. Secara khusus kepala Madrasah harus memiliki kemampuan mengelola kurikulum, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan.
- d. Supervisor: Kepala Madrasah sebagai supervisor, memiliki hak dan kewajiban dalam pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan, sehingga betul-betul menjadi kontrol kegiatan pendidikan di Madrasah agar terarah pada tujuan Madrasah yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah adanya penyimpangan dan lebih hati-hati dalam melaksanakan tugasnya.
- e. Leader: Kepala Madrasah sebagai leader (pemimpin) harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemampuan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Menurut Wahjosumijo, sebagai leader, kepala Madrasah harus memiliki karakter khusus yang

mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman, pengetahuan profesional, dan pengetahuan administrasi dan pengawasan.

- f. Innovator: Kepala Madrasah sebagai innovator harus memiliki strategi yang Tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integrative, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptel dan fleksibe
- g. Motivator: Kepala Madrasah sebagai motivator harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya.⁵⁶

Dari beberapa fungsi tersebut dapat diklasifikasikan menjadi tiga fungsi pokok kepemimpinan pendidikan yaitu:

- a. Fungsi yang berhubungan dengan tujuan yang akan dicapai.
- b. Fungsi yang berkaitan dengan pengarahan pelaksanaan setiap kegiatan, dalam rangka mencapai tujuan kelompok.
- c. Fungsi yang berhubungan dengan penciptaan suasana kerja yang mendukung proses kegiatan administrasi berjalan lancar, penuh semangat, sehat dan dengan kreativitas yang tinggi.

⁵⁶ E. Mulyasa, Menjadi Kepala Madrasah Profesional, (Bandung : Rosdakarya, 2004), 8

Dengan demikian fungsi seorang pemimpin dalam pendidikan adalah berusaha membantu para bawahan dan staf-stafnya untuk memikirkan, memilih dan merumuskan tujuan yang akan dicapai. Kemudian menggerakkan seluruh struktur organisasi dan stafnya untuk memenuhi tuntutan perkembangan dan untuk mendukung keberhasilan kegiatan menggerakkan yang dilakukan oleh pimpinan, perlu diciptakan suatu iklim organisasi yang sehat.

5) Prinsip kepemimpinan

Menurut Bernes dalam buku Prilaku Dalam Keorganisasian mengatakan seorang pemimpin dalam tim kaizen memfokuskan perhatiannya pertama kepada manusia baru kemudian pada hasilnya, sehingga tanggung jawab pemimpin merupakan kebalikan dari tugas supervisor. Prinsip kepemimpinan kaizen menurut Bernes dikemukakan dengan mempertimbangkan bahwa kaizen mengandung sembilan prinsip, yaitu:

- a. Mengadakan peningkatan secara terus menerus. Sudah menjadi sifat alamiah suatu tugas dapat dilaksanakan secara sukses, maka kita pengalihan perhatian pada suatu yang baru. Keberhasilan bukanlah suatu hasil akhir dari suatu tugas, keberhasilan adalah suatu langkah maju berikutnya.
- b. Mengakui masalah secara terbuka. Keterbukaan sebagai kekuatan yang bisa mengendalikan dan mengatasi berbagai

masalah dengan cepat, dan juga sama secepatnya dapat mewujudkan kemampuan.

- c. Mempromosikan keterbukaan, bagi organisasi tradisional, ilmu pengetahuan adalah kekuasaan pribadi. Tetapi bagi organisasi kaizen, ilmu adalah untuk saling dibagikan dan hubungan komunikasi yang mendukungnya adalah sumber efisiensi yang besar.
- d. Menciptakan tim kerja. Dalam organisasi Kaizen tim adalah bahan bangunan dasar yang membentuk struktur organisasi. Masing-masing karyawan secara individual memberikan sumbangan berupa reputasi akan efisiensi, prestasi kerja dan peningkatannya.
- e. Memberikan proses hubungan kerja yang benar. Dalam organisasi kaizen tidak menyukai hubungan yang saling bermusuhan dan penuh kontroversi yang terjadi dalam perusahaan secara murni berpusat pada hal-hal yang memiliki kultur yang saling menyalahkan.
- f. Mengembangkan disiplin pribadi. Disiplin di tempat kerja merupakan sifat alamiah dan menuntut pengorbanan pribadi untuk menciptakan suasana harmonis dengan rekan sekerja di dalam tim dan prinsip-prinsip utama perusahaan, sehingga sifat-sifat individual yang terpenting bisa tetap terjaga

- g. Memberikan informasi pada karyawan. Informasi merupakan hal yang penting dalam perusahaan kaizen. Para pemimpin dan para manajer mengakui bahwa karyawan tidak dapat diharapkan untuk berpartisipasi melebihi tugas sehari-hari mereka.
- h. Sebagai contoh tugas mereka dalam sistem sasaran perusahaan, siklus kaizen atau siklus kualitas tim-tim proyek.
- i. Memberikan wewenang pada setiap karyawan. Melalui pelatihan berbagai keahlian, dorongan semangat, tanggung jawab, pengambilan keputusan, akses sumber-sumber data dan anggaran, timbal balik reputasi perusahaan, dan penghargaan, maka para karyawan kaizen memilih kekuatan untuk cara memengaruhi urusan diri mereka sendiri dan urusan perusahaan.⁵⁷

Menurut Siswanto Kepemimpinan yang efektif merupakan kepemimpinan yang ketika seorang pemimpin memberikan tugas kepada bawahan dan bawahan tersebut mampu merespon karena mereka ingin melakukan tugas tersebut dan menemukan kompensasinya, tetapi dari otoritas yang mempribadi, lalu bawahan menghormati, patuh, dan taat kepada manajer, dan dengan senang

⁵⁷ Nasharuddin Baidan& Erwati Aziz, Etika Islam dalam Berbisnis, (Yogyakarta, Pustaka Pelajar, 2014), 127

hati bekerja sama dengannya, kemudian merealisasikan bahwa permintaan manajer konsisten dengan tujuan pribadi bawahannya.⁵⁸

Adapun kemampuan teknik kepemimpinan menurut James L. Perry antara lain meliputi; (1) Skill (2) Responsiveness to democratic institution (3) Network ability (4) Focus on result (5) Balance.⁵⁵ Prinsip kepemimpinan menurut pendapat lainnya adalah: 1. Jujur (Amanah) 2. Adil 3. Musyawarah (Syura 4. Etika Tauhid dan Amr Ma'ruf Nahi Munkar.⁵⁹

Pemimpin yang efektif harus memiliki ciri khusus menurut Kirkpatrick sebagai berikut:

a. Drive (dapat mengarahkan)

Seorang pemimpin adalah motor penggerak yang harus dapat mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan. Para pemimpin adalah orang-orang yang mempunyai motivasi pencapaian tujuan yang tinggi. Pemimpin harus bersikap ambisius terhadap tujuannya dan memiliki banyak energi. Mereka bukan tipe orang yang ingin menyerah dalam mencapai tugasnya dan selalu memperlihatkan inisiatif dalam menciptakan suatu perubahan.

b. Desire to Lead (keinginan untuk memimpin).

Seorang pemimpin harus memiliki harus keinginan yang kuat untuk mempengaruhi pengikutnya dan memimpin mereka.

⁵⁸ Siswanto, Pengantar Manajemen, (Jakarta; PT Bumi Aksara, 2005), 163

⁵⁹ Ambar Teguh Sulistiyani, Kepemimpinan Profesional; Pendekatan Leadership Games, (Yogyakarta, Gava Media, 2008), 78- 80

Para pemimpin yang baik seharusnya memunculkan sebuah keinginan atau kemauan untuk bersedia bertanggung jawab untuk mempertanggungjawabkan semua perbuatannya. Posisi sebagai seorang pemimpin disadari membawa tanggung jawab yang besar.

c. Honesty dan Integrity (kejujuran dan integritas).

Seorang pemimpin membangun sebuah hubungan dengan pengikutnya yang dilandasi dengan rasa saling percaya satu sama lain. Pemimpin yang baik harus selaras dengan apa yang diucapkan dan apa yang dilakukan. Hal seperti ini akan menciptakan rasa selaras yang tinggi dari pengikut terhadap pemimpinnya.

d. Self-Confidence (rasa percaya diri)

Seorang pemimpin harus mempunyai rasa percaya diri yang tinggi. Para pengikutnya tanpa ada sedikitpun keraguan. Rasa percaya diri yang tinggi perlu ditunjukkan untuk memberikan kepastian bagi para pengikutnya bahwa mereka melakukan sesuatu yang benar dan sedang mencapai sebuah tujuan yang berarti. Para pengikut akan merasa yakin dan percaya terhadap segala keputusan yang dibuat oleh pemimpinnya.

e. Intelligence (kecerdasan)

Seorang pemimpin perlu kecerdasan yang cukup untuk melakukan proses pengumpulan, sintesis, analisis dan

interpretasi dari sekian banyak informasi yang masuk. Mereka juga diharapkan mampu membuat sebuah visi, memecahkan masalah, dan membuat keputusan yang tepat.

- f. Job Relevant Knowledge (pengetahuan yang relevan tentang pekerjaan).

Seorang pemimpin yang efektif harus memiliki pengetahuan yang tinggi tentang perusahaannya. Industri dan hal-hal teknis dalam melakukan pekerjaannya. Tingkat pengetahuan yang tinggi dan mendalam memungkinkan seorang pemimpin membuat keputusan berdasarkan informasi yang tepat dan kemampuan untuk menyadari dampak dari keputusan yang dibuatnya.

- g. Extraversion (energik)

Seorang pemimpin haruslah penuh energi, mudah bersosialisasi, dan jarang sekali bersikap diam. Mereka harus menunjukkan energi yang positif terhadap pengikutnya.⁶⁰

Selain hal di atas prinsip dasar yang penting sebagai landasan kepemimpinan efektif dalam Islam sebagai berikut.

- a. Hikmah, mengajak seluruh anggota organisasi dan stakeholders pendidikan dengan penuh hikmah dalam mencapai tujuan hidup dan organisasi

⁶⁰ Prim Masrokan, Manajemen Mutu Sekolah (Jogjakarta: Ar-Ruuz, 2013), 233-235.

- b. Qudwah, memimpin lebih efektif dengan memberikan contoh atau teladan yang baik. Contoh tindakan nyata yang harus dilaksanakan pemimpin dalam mengefektifkan organisasi yang dipimpinnya.
- c. Ikatan hati, kelembutan hati dan saling mendoakan agar bisa sukses bersama dalam menjalin organisasi.
- d. Keadilan, ini penting bagi seorang pemimpin dalam menjalankan organisasi yang dipimpinnya. Mendorong pemimpin dalam situasi apa pun tidak boleh memihak pada satu kelompok atau golongan tertentu dalam sistem organisasi.⁶¹

Jika prinsip-prinsip yang mendasar ini dapat dilakukan secara maksimum kepemimpinan akan menjadi lebih sempurna karena empat prinsip ini jika diimplementasikan akan berpengaruh besar terhadap bawahan yang dipimpinnya adanya kerjasama antar anggota organisasi, adanya prinsip keadilan memandang sama tidak ada perbedaan terhadap bawahan sehingga komunikasi dapat terus terjalin.

6) Tipe Kepemimpinan

Setiap pemimpin memiliki gaya tersendiri dalam hal kepemimpinannya. Termasuk bagaimana aktivitas mempengaruhi orang lain akan tercermin pada pola tingkah laku yang dilakukan

⁶¹ Anni Yudiastuti Angelina Vita, dkk., Manajemen dalam Konteks Indonesia, (Yogyakarta, PT kanisius, 2013), 99-100

pemimpin. Hal itu senada dengan gaya kepemimpinan, Paul Hersey dan Kenneth yang dikutip oleh Saifuddin bahwa, penelitian membuktikan bahwa mayoritas pemimpin mempunyai gaya utama dan gaya sampingan, gaya utama merupakan pola tingkah laku yang sering digunakan pemimpin dalam kerangka mempengaruhi aktivitas orang lain atau gaya kepemimpinan yang paling disukai sedangkan gaya sampingan diasumsikan dengan perpaduan gaya yang lain. Vethzal berpendapat lain mengenai gaya seorang pemimpin. Gaya ternyata merupakan ringkasan dari seseorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinnya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar.⁶² Gaya utama merupakan pola tingkah laku yang sering digunakan pemimpin dalam upaya mempengaruhi aktivitas orang lain, atau gaya kepemimpinan yang paling disukai.⁶³

a. Tipe Otokratik.

Tipe pemimpin otokratik adalah tipe pemimpin yang memperlakukan organisasi yang dipimpinnya sebagai milik pribadi. Sehingga hanya kemauannya sajalah yang harus berlangsung dan kurang mau memperhatikan kritik dari bawahannya. Ia berfikir bahwa mereka yang dipimpin itu

⁶² Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin, *Islamic Leadership (Membangun Super Leadership Melalui Kecerdasan Spiritual)* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), 305.

⁶³ Ahmad Saifuddin, *Kepemimpinan Kiai dan Kultur Pesantren*, (Yogyakarta: UIN Kalijaga, 2007), 38.

semata-mata bawahannya. Oleh sebab itu, biasanya ia tertutup terhadap kritik, saran dan pendapat orang lain. Ia beranggapan bahwa seolah-olah pikiran dan pendapatnya yang paling benar, karena itu harus dilaksanakan dan dipatuhi secara mutlak.⁶⁴

Tipe kepemimpinan otoriter gaya kepemimpinan berdasarkan pada kekuasaan yang mutlak dan penuh. Dengan kata lain, sang pemimpin dalam kepemimpinannya dapat dikategorikan dengan istilah diktator, bertindak mengarahkan pikiran, perasaan dan perilaku orang lain kepada suatu tujuan yang telah ditetapkan.⁶⁵ Artinya segala ketetapan, ketentuan dan keputusan berada di tangan pemimpin bawahan tidak memiliki kekuasaan sama sekali.

b. Tipe Paternalistik

Kepemimpinan paternalistik adalah model kepemimpinan yang mana pimpinan menganggap orang yang dipimpin tidak pernah dewasa, karenanya ia jarang memberikan kesempatan kepada yang dipimpinnya untuk mengembangkan daya kreasi, inisiatif dan mengambil keputusan dalam bidang tugas yang dibebankan kepadanya. Kepemimpinan model ini telah menonjolkan figur, dan biasanya jika figurnya wafat, maka organisasi akan menjadi stagnan, mundur atau runtuh. Tipe pemimpin paternalistik

⁶⁴ Sondang P. Siagian, *Tipe-Tipe Kepemimpinan*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2009).63

⁶⁵ Veithzal Rivai, *Op. Cit.* 136.

hanya terdapat dilingkungan masyarakat yang bersifat tradisional, umumnya dimasyarakat agraris.⁶⁶

c. Tipe Kharismatik

Kepemimpinan dapat dipandang sebagai kemampuan yang melekat pada diri individu atau perseorangan. Ini menunjukkan bahwa aspek tertentu dari seseorang telah memberikan suatu “penampilan berkuasa” dan sebagai akibatnya orang lain menerima perintahnya sebagai sesuatu yang harus diikuti (sang pemimpin dianggap memiliki anugrah luar biasa). Pemimpin tersebut diyakini mendapat bimbingan wahyu, memiliki kesakralan dan dapat menghimpun masyarakat. Dalam hal ini Stephen J Carrol dan Henry L. Tosi dalam Sukanto mengatakan *“Charismatic: they have the loyalty and commitment of their followers, not because they a particular skill or are in a particular position, but because their followers respond to them as individuals. Like the skill and the expertise power base, their power is unique to the individual and the situational. Charismatic influence cannot be transferred to another person.”*(karismatik: tipe ini mereka memiliki kesetiaan dan komitmen dari pengikutnya, karena mereka memiliki ketrampilan khusus atau posisi khusus, tetapi pengikutnya merespon secara individual sebagai pusat

⁶⁶ Sondang P.Siagian, Op. Cit., 64

kemampuan dan keahlian. Pada kekuatan khusus ini menjadikan individu simpatik sedangkan kharisma tidak dapat ditransfer ke orang lain).⁶⁷

Kepemimpinan kharismatik adalah suatu kemampuan untuk menggerakkan orang lain dengan mendayagunakan kelebihan atau keistimewaan dalam sifat kepribadian yang dimiliki oleh seorang pemimpin.⁶⁸ Sedangkan Gingrich dalam Winkler berpendapat bahwa, *“Charisma is defined as the quality of an individual's personality that is considered extraordinary, and followers may consider this quality to be endowed with supernatural, superhuman or exceptional powers or qualities.”*⁶⁹ (kharisma didefinisikan sebagai kualitas dari sebuah kepribadian individu yang dipertimbangkan secara luar biasa dan pengikutnya boleh mempertimbangkan kualitas ini menjadikan kekuatan (ghaib) manusia yang luar biasa).

Mujamil Qomar mengungkap bahwa kepemimpinan karismatik ini perlu dimiliki lembaga pendidikan Islam namun disisi lain memiliki sisi negatif dan positif terhadap kepemimpinan jenis ini. Dampak positif dari pimpinan karismatik ini antara lain adalah mampu mempengaruhi orang lain khususnya bawahan, maupun menggerakkan orang lain

⁶⁷ Max Weber, *The Theory of Social and Economic Organization*, (New York: The Free Press, 1966), 358.

⁶⁸ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013), 65

⁶⁹ Mujamil Qomar, *Strategi Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2013), 210.

atau bawahan untuk melakukan suatu pekerjaan, mempercepat proses komando atau instruksi pimpinan kepada bawahan, dihormati orang lain atau bawahan, keberadaan kepemimpinannya kokoh dan tak terusik dan relatif sepi dari hambatan-hambatan dari kelompok oposisi yang diekspresikan melalui demonstrasi.

Sedangkan dampak negatif dari pemimpin karismatik yang sering dirasakan bawahan selama ini cukup banyak, antara lain: pemimpin cenderung berjalan semaunya sendiri yang tidak jarang keluar dari jalur yang semestinya, pemimpin mudah tersinggung oleh tindakan-tindakan yang sepele sehingga mudah marah dan memarahi bawahan, bawahan tidak berani memberi masukan-masukan yang penting sekalipun. Apabila terdapat kesalahan terhadap pemimpin yang dipandang salah maka bawahan tidak berani mengingatkan dan melemahkan proses kaderisasi drastisnya melemahkan dan bahkan mematikan demokrasi.⁷⁰ Termasuk menjadi penghambat bagi tumbuh berkembangnya organisasi.

Lebih lanjut tentang tipe pimpinan karismatik ini Kartini Kartono mengungkapkan bahwa, pemimpin tipe ini memiliki energi, daya tarik dan kewibawaan yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia mempunyai

⁷⁰ Kartini Kartono, Op. Cit., 81.

pengikut yang sangat besar jumlahnya dan pengawal-pengawal yang bisa dipercaya. Sampai sekarang pun orang tidak mengetahui benar sebab- sebabnya, mengapa seseorang itu memiliki karisma begitu besar. Pemimpin ini dianggap memiliki kekuatan ghaib (supernatural power) dan kemampuan superhuman yang diperolehnya sebagai karunia Yang Maha Kuasa. Totalitas kepribadian pemimpin itu memancarkan pengaruh dan daya tarik yang teramat besar. Lebih lanjut Kartini menisbatkan tokoh-tokoh semacam ini antara lain: Jengis Khan, Hitler, Gandhi, John F. Kennedy, Sukarno, Margarete Teacher, Ghandi, Gorbache. Pandangan ini menganggap tokoh tersebut memiliki karisma.⁷¹

Dari beberapa pendapat di atas kepemimpinan karismatik menganggap sang pemimpin memiliki kekuatan yang luar biasa yang ghaib yang kekuatan tersebut berasal dari Tuhan Yang Maha Kuasa. Dengan kepemimpinannya seolah-olah memiliki daya tarik dan pancar yang sangat besar sehingga dapat mempengaruhi bawahanya untuk mencapai tujuan organisasi. Kewibawan tersebut terlihat dari pola kepemimpinannya dalam mengorganisasikan, memimpin dan mengambil sebuah putusan organisasi.

⁷¹ Kartini Kartono, 67

d. Tipe Laissez Faire

Pola kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari pola kepemimpinan otokrasi, Perilaku yang dominan dalam kepemimpinan ini adalah perilaku kompromi. Pemimpin dalam pola kepemimpinan ini Berkedudukan sebagai simbol atau perlambang organisasi, Kepemimpinan dijalankan dengan memberikan kebebasan kepada semua anggota organisasi dalam menetapkan keputusan dan pelaksanaannya meburut kehendak masing-masing Kepemimpinan ini juga disebut kepemimpinan bebas kendali.⁷²

Dalam kepemimpinan jenis ini, sang pemimpin biasanya menunjukkan suatu gaya dan perilaku yang pasif dan juga sering kali menghindari dirinya dari tanggungjawab. Dalam praktiknya si pemimpin hanya menyerahkan dan menyediakan instrumen dan sumber-sumber yang diperlukan oleh anak buahnya untuk melaksanakan suatu pekerjaan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan pimpinan. Segalanya diserahkan pada bawahannya.⁷³

Baharuddin dan Umiarso mengungkap bahwa pemimpin tipe demikian, segera setelah tujuan diterangkan pada bawahannya kemudian menyerahkan sepenuhnya pada para bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang

⁷² Veithzal Rivai, Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi, Op. Cit., 136

⁷³ Baharuddin dan Umiarso, Op. Cit., 57.

menjadi tanggung jawabnya. Ia akan menerima laporan-laporan dengan tidak terlampau turut campur tangan atau tidak terlalu mau ambil inisiatif dan semua pekerjaan tergantung pada inisiatif dan prakarsa dari para bawahannya.⁷⁴

Laissezfaire (berasal dari bahasa Prancis yang sebetulnya menunjuk pada doktrin ekonomi yang menganut paham tanpa campur tangan pemerintah di bidang perniagaan, sementara dalam praktik kepemimpinan, si pemimpin mengarahkan orang-orang yang dipimpinnya untuk melakukan apa saja yang hendak mereka kehendaki.

Pemimpin jenis ini menganggap bahwa organisasinya berjalan sedemikian baiknya sehingga pemimpin tidak perlu turut campur, atau menganggap bahwa organisasi tersebut tidak membutuhkan pusat kepemimpinan. Lebih lanjut gaya kepemimpinan ini bukanlah kepemimpinan dikarenakan pemimpin hanya melaksanakan fungsi pemeliharaan saja.⁷⁵

Dengan demikian, hal tersebut dianggap cukup dapat memberikan kesempatan pada para bawahannya bekerja bebas tanpa kekangan. Kenyataannya betul tipe kepemimpinan di atas banyak diterapkan oleh para pemimpinnya dalam berbagai macam organisasi dan salah satunya adalah bidang pendidikan. Selain itu kepemimpinan dikatakan berjalan dengan baik

⁷⁴ Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin, Op. Cit., 306-307

⁷⁵ Sukanto, Kepemimpinan Kiai (Jakarta: Pustaka EP3ES, 1999), 22.

apabila secara fungsional secara fungsional pemimpin dapat berperan sesuai dengan wewenang, tugas dan tanggungjawabnya.

e. Tipe Demokrasi

Kepemimpinan demokrasi adalah sebuah model kepemimpinan yang mana pemimpinnya berusaha menyinkronkan antara kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan orang yang di pimpinya. Pemimpin model ini biasanya lebih mengutamakan kerjasama. Ia lebih terbuka, mau dikritik dan menerima pendapat dari orang lain dalam mengambil keputusan dan kebijaksanaan lebih mengutamakan musyawarah.⁷⁶

Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya atau cara yang demokratis, dan bukan dipilihnya si pemimpin secara demokratis. Dapat di contohkan pemimpin memberikan kebebasan dan keleluasaan kepada para bawahan dan pengikutnya untuk mengemukakan pendapatnya, saran dan kritiknya dan selalu berpegang pada nilai-nilai demokrasi pada umumnya.⁷⁷ Pendapat yang lainnya, pemimpin demokratis menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggungjawab, seluruh anggota ikut serta dalam segala

⁷⁶ Sukanto, Kepemimpinan Kiai. 67

⁷⁷ Veithzal Rivai, Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi, Op. Cit., 137

kegiatan, perencanaan, penyelenggaraan, pengawasan dan penilaian.⁷⁸

Berarti jauh berbeda dengan tipe kepemimpinan sebelumnya, pemimpin jenis demokratis ini memposisikan bawahan memiliki potensi yang besar dalam usaha pencapaian tujuan, adanya kerjasama dalam segala kegiatan yang ada diorganisasi dapat terjalin. Maju dan tidaknya organisasi menjadi tanggungjawab semua anggota tidak hanya terletak pada pimpinan termasuk pengawasan, penyelenggaraannya, tentunya kesannya kepemimpinannya tidak kaku sehingga konflik dapat di minimalisir karena adanya sifat demokratis.

7) Kepemimpinan yang Efektif

Seorang pemimpin yang efektif adalah seorang yang menyebabkan sesuatu yang tepat terlaksana melalui orang yang tepat, pada saat dan tempat yang tepat. Kepemimpinan yang efektif dinilai melalui apa yang dihasilkannya. Untuk menjadi pemimpin yang berhasil, seorang harus menyebabkan sesuatu terlaksana salah satu tugas pemimpin yang paling menantang adalah menempatkan orang yang tepat untuk tugas yang tepat dan memotivasi untuk melakukan dengan baik setelah menentukan apa yang tepat dalam bentuk hal yang harus dilaksanakan dan orang yang melaksanakan

⁷⁸ Baharuddin dan Umiarso, Op. Cit., 56.

pemimpin yang efektif juga memikirkan secara serius masalah saat yang tepat.

Pemimpin yang efektif adalah seorang yang membuat rencana dengan hati-hati dan menggunakan waktu dengan baik untuk mencapai sasaran, mengetahui kapan saatnya adalah untuk kepemimpinan yang sangat menguntungkan.⁷⁹ Menurut Goodwin” para pemimpin yang efektif mewujudkan prinsip-prinsip organisasi yang ada “. Adalah penting sekali bahwa orang-orang yang ingin memimpin secara efektif, menjadi teladan baik yang mewakili citra kelompok atau organisasi mereka.⁸⁰ Pemimpin-pemimpin yang efektif terus mengingatkan kelompok tentang tujuan-tujuan kelompok, supaya mereka dapat mengukur sejauhmana mereka telah mencapai tujuan tersebut.

Pemimpin yang efektif bukan saja menghayati prinsip-prinsip kelompok dan bersahabat dengan orang lain secara positif, mereka juga bertanggungjawab bahwa kelompoknya telah menjalankan fungsi-fungsi utamanya.⁸¹ Pemimpin yang efektif juga merekrut orang tertentu mereka tidak asal mengundang orang melakukan tugas. Mereka mencari orang yang memiliki kecakapan-kecakapan dan kemampuan tertentu yang dapat menggunakan atau dilatih menggunakan talenta, kemampuan dan

⁷⁹ Goodwin, *Theoris of Leadership*, (New Jersey : Mc Graw Hill Company, 1996), 11-13

⁸⁰ Goodwin, *Theoris of Leadership*, 25

⁸¹ Goodwin, *Theoris of Leadership*, 27

sumber daya lainya untuk memenuhi kebutuhan tertentu yang telah diketahui.⁷⁹

Pemimpin atang efektif adalah pemimpin yang menggunakan gaya yang dapat mewujudkan sasaranya, misalnya dengan mendelegasikan tugas, mengadakan komunikasi yang efektif, memotivasi bawahanya, melaksanakan kontrol dan seterusnya.⁸²

Fiedrer dan charmer dalam kata pengantar yang berjudul *leadership and effective management*, mengemukakan bahwa persoalan utama kepemimpinan yang dibagi kedalam tiga masalah pokok, yaitu; (1) Bagaimana seorang dapat menjdai seorang pemimpin, (2) Bagaimana para pemimpin itu berperilaku, dan (3) Apa yang membuat itu berhasil.⁸³

Sehubungan dengan masalah di atas study kepemimpinan yang terdiri dari berbagai macam pendekatan pada hakikatnya merupakan usaha untuk menjawab atau memberikan pemecahan persoalan yang terkandung didalam ketiga permasalahan tersebut. Hampir seluruh peneliti kepemimpinan dapat dikelompokkan kedalam empat macam pendekatan, yaitu pendekatan pengaruh, kewibawan, sifat, prilakum dan situasional⁸⁴:

⁸² Goodwin, *Theoris of Leadership*,34

⁸³ Husaini Usman, *Manajemen Teori Penerapanya*, (Bandung:sinar baru, 1989), 293

⁸⁴ Fred E. Fiedler and Martin M. Charmer, *Leadership and Efective Management*, (Glenview illinois: Scott, Foresman and Company, 1974), 55

a. Pendekatan pengaruh kewibawaan (*power influence approach*)

Menurut pendekatan ini, keberhasilan pemimpin dipandang dari segi sumber daya dan sejumlah kewibawaan yang ada pada para pemimpin, dan dengan cara yang bagaimana para pemimpin menggunakan kewibawaan tersebut kepada bawahan. Pendekatan ini menekankan proses saling mempengaruhi, Sifat timbal balik dan pentingnya pertukaran hubungan kerjasama antara para pemimpin dengan bawahan.

Kewibawaan merupakan unggulan, kelebihan atau pengaruh yang dimiliki oleh pemimpin, kewibawaan pemimpin dapat mempengaruhi bawahan, bahkan menggerakkan, memberdayakan segala sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan sekolah sesuai dengan keinginan pemimpin. Berdasarkan pendekatan pengaruh kewibawaan, seorang pemimpin dimungkinkan untuk menggunakan pengaruh yang dimilikinya dalam membina, memberdayakan, dan memberi teladan terhadap guru sebagai bawahan.

b. Pendekatan sifat (*the trait approach*)

Pendekatan ini menekankan pada kualitas pemimpin, keberhasilan pemimpin ditandai oleh daya kecakapan luar biasa yang dimiliki oleh pemimpin, seperti tidak dikenal lelah, intuisi yang ajam, wawasan masa depan yang luas dan kecakapan meyakinkan yang sangat menarik. Menurut pendekatan sifat,

seorang menjadi pemimpin karena sifat-sifatnya yang dibawa sejak lahir, bukan karena dibuat atau dilatih. Seperti dikatakan oleh Theirauf dalam Purwanto; “ The heredity approach states that leaders are born and not made-that leaders do not acquire the ability to lead, but inherit it” yang artinya pemimpin adalah dilahirkan bukan dibuat bahwa pemimpin tidak dapat memperoleh kemampuan untuk memimpin, tetapi mewarisinya.⁸⁵

- c. Selanjutnya Stogdil, mengemukakan bahwa seseorang tidak menjadi pemimpin dikarenakan memiliki suatu kombinasi sifat-sifat kepribadian, tapi pola sifat-sifat pribadi pemimpin itu mesti menunjukkan hubungan tertentu dengan sifat, kegiatan, dan tujuan dari para pengikutnya.⁸⁶
- d. Berdasarkan pendekatan sifat, keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya dipengaruhi oleh sifat-sifat pribadi dan keterampilan (skill) pribadi pemimpin.⁸⁷ Hal ini sejalan dengan pendapat Yukl yang menyatakan bahwa sifat-sifat pribadi dan keterampilan seorang pemimpin berperan dalam keberhasilan seorang pemimpin.⁸⁸

⁸⁵ Wahjosumidjo, Op. Cit., 19

⁸⁶ M.Ngalim Purwanto, Administrasi dan Supervisi Pendidikan, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1987), 31

⁸⁷ Oteng Sutisna, Administrasi Pendidikan: Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional. (Bandung: Angkasah, 1993), 258

⁸⁸ Gary Yukl, Kepemimpinan dalam Organisasi, (Jakarta: Prenhalindo, 2001), 70

e. Pendekatan perilaku (*the behavior approach*)

Pendekatan perilaku merupakan pendekatan yang berdasarkan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh kompetensi dan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin dalam kegiatannya sehari-hari dalam hal: bagaimana cara memberi perintah, memberi tugas dan wewenang, cara komunikasi, cara mendorong semangat kerja bawahan, cara memberi bimbingan dan pengawasan, cara membina disiplin kerja, dan cara mengambil keputusan.⁸⁹

Pendekatan perilaku menekankan pentingnya perilaku yang dapat diamati yang dilakukan oleh para pemimpin dari sifat pribadi atau sumber kewibawaan yang dimilikinya. Oleh sebab itu pendekatan perilaku itu menggunakan acuan sifat pribadi dan kewibawaan. Kemampuan perilaku secara konsepsional telah berkembang kedalam berbagai macam cara dan berbagai macam tingkatan abstraksi. Perilaku seorang pemimpin digambarkan kedalam istilah “ pola aktivitas ”, “ peranan manajerial ” atau “ Kategori perilaku ”.

f. Pendekatan situasional (*situational approach*)

Pendekatan situasi biasa disebut dengan pendekatan kontingensi. Pendekatan ini didasarkan atas asumsi bahwa

⁸⁹ Ngalm Purwanto, Op.Cit., 32.

keberhasilan kepemimpinan suatu organisasi atau lembaga tidak hanya bergantung atau dipengaruhi oleh perilaku dan sifat-sifat pemimpin saja. Tiap organisasi atau lembaga memiliki ciri-ciri khusus dan unik. Bahkan organisasi atau lembaga yang sejenis pun akan menghadapi masalah yang berbeda karena lingkungan yang berbeda. Semangat, watak dan situasi yang berbeda beda ini harus dihadapi dengan perilaku kepemimpinan yang berbeda pula.⁹⁰

Pendekatan situasional atau pendekatan kontingensi merupakan suatu teori yang berusaha mencari jalan tengah antara pandangan yang mengatakan adanya azas-azas organisasi dan manajemen yang bersifat universal, dan pandangan yang berpendapat bahwa setiap organisasi adalah unik dan memiliki situasi yang berbeda-beda sehingga harus dihadapi dengan gaya kepemimpinan tertentu.

Pendekatan situasional bukan hanya merupakan hal yang penting bagi komplikasi kepemimpinan, tetapi membantu pula cara pemimpin yang potensial dengan konsep-konsep yang berguna untuk menilai situasi yang bermacam-macam dan untuk menunjukkan perilaku kepemimpinan yang tepat berdasarkan situasi. Peranan pemimpin harus dipertimbangkan dalam hubungan dengan situasi dimana peranan itu

⁹⁰ Wahjosumidjo, Op. Cit., 29

dilaksanakan. pendekatan situasional dalam kepemimpinan mengatakan bahwa kepemimpinan ditentukan tidak oleh sifat kepribadian individu-individu, melainkan persyaratan situasi sosial.⁹¹

Yukl menjelaskan bahwa pendekatan situasional menekankan pada pentingnya faktor-faktor kontekstual seperti sifat pekerjaan yang dilaksanakan oleh unit pimpinan, sifat lingkungan eksternal, dan karakteristik para pengikut.⁹² Lebih lanjut Yukl menjelaskan bahwa pendekatan situasional menekankan pada pentingnya faktor-faktor kontekstual seperti sifat pekerjaan Yang dilaksanakan oleh unit pimpinan, sifat lingkungan eksternal dan karakteristik para pengikut.⁹³ Sementara Fattah berpandangan bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada kecocokan antara pribadi, tugas, kekuasaan, kompetensi dan persepsi.⁹⁴

Menurut Tracey, keefektifan kepemimpinan tergantung pada keahlian atau kemampuan dasar, yaitu sekelompok kemampuan yang harus dimiliki oleh tingkat pemimpin apapun, yang mencakup: *conceptual skills, human skills dan technical skills*:

⁹¹ Wahjosumidjo, 29

⁹² Yukl, Op.cit.260

⁹³ Yukl, 260

⁹⁴ Nanang Fatah, Landasan Manajemen Pendidikan, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001), 9

- a. *Conceptual skills*, yaitu kemampuan seseorang pemimpin melihat organisasi sebagai satu kesatuan yang utuh secara keseluruhan.
- b. *Human skills*, yaitu: kecakapan pemimpin untuk bekerja secara efektif sebagai anggota kelompok dan menciptakan usaha kerjasama di lingkungan kelompok yang dipimpinya.
- c. *Technical skills*, yaitu kecakapan spesifik tentang proses, prosedur atau teknik-teknik, yang merupakan kecakapan khusus dalam menganalisis hal-hal khusus dan penggunaan fasilitas, peralatan, serta teknik pengetahuan yang spesifik.⁹⁵

Sebagai seorang pemimpin, kepala Madrasah harus dapat menjalankan organisasinya secara efektif agar tujuan Madrasah dapat tercapai. Berkaitan dengan hal ini, menurut Mulyasa, kepala Madrasah yang efektif adalah:

- a. Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif
- b. Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan
- c. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan Madrasah dan pendidikan

⁹⁵ Willian R Tracey, *Managing training an Development System*, (USA: AMACOM, 1974),. 53-55.

- d. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di Madrasah
- e. Bekerja dengan tim manajemen
- f. Berhasil mewujudkan tujuan Madrasah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah diterapkan.⁹⁶

Berdasarkan uraian di atas dipahami bahwa kepemimpinan yang efektif merupakan kepemimpinan yang mampu menggerakkan pengikutnya untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan bersama.

Kunci keberhasilan suatu sekolah pada hakikatnya terletak pada efisiensi dan efektifitas penampilan pemimpinnya. Pemimpin dituntut memiliki persyaratan kualitas kepemimpinan yang kuat, sebab keberhasilan sekolah hanya dapat dicapai melalui kepemimpinan pemimpin yang berkualitas. Pemimpin yang berkualitas yaitu pemimpin yang memiliki kemampuan dasar, kualifikasi pribadi, serta pengetahuan dan keterampilan profesional.

Jika seseorang kepala Madrasah dapat menjalankan kepemimpinannya dengan Tipe yang tepat sesuai dengan ketentuan, mengikuti kaidah-kaidah yang berlaku, mempertimbangkan situasi atau kondisi bawahannya, niscaya kepemimpinan kepala Madrasah dapat berhasil, dan tujuan

⁹⁶ E. Mulyasa, Implementasi Kurikulum 2004: Panduan Pembelajaran KBK, (Bandung Remaja Rosdakarya, 2004), 65

Madrasah dapat tercapai sesuai yang diharapkan. Dengan keberhasilan Madrasah sebagai lembaga pendidikan, berarti meningkatnya sumber daya manusia yang ada dalam dunia pendidikan saat ini.

2. Kepemimpinan Situasional

1) Pengertian Kepemimpinan Situasional

Ngalim Purwanto menyatakan bahwa sesuai dengan pendapat Hersey dan Blanchard, pendekatan situasional ini merupakan suatu teori yang berusaha mencari jalan tengah antara pandangan yang mengatakan adanya asas-asas organisasi dan manajemen yang bersifat universal, dan pandangan yang berpendapat bahwa tiap organisasi adalah unik dan memiliki situasi yang berbeda-beda sehingga harus dihadapi dengan gaya kepemimpinan tertentu.⁹⁷

Robbins mengemukakan kepemimpinan situasional adalah “kepemimpinan yang fokus pada kesiapan pengikut”. Menurut Stephen P. Robbins faktor faktor yang mempengaruhinya adalah: *telling* (memberitahu), *selling* (menjual), *participating* (berpartisipasi), *delegating* (mendelegasikan) serta tingkat kesiapan pengikut yang meliputi: kemampuan dan kemauan pengikut.⁹⁸

⁹⁷ Ngalim Purwanto, Op. Cit., 38 – 39

⁹⁸ Stephen P Robbins, dan Mary Coulter, Management global edition, eleventh edition. (New York: Jhon Willey, 2012), 494 – 495

Definisi kepemimpinan situasional sebagaimana yang dikemukakan oleh Schermehorn, yaitu: “kepemimpinan yang fokus pada situasi tingkat kedewasaan dan kesiapan pengikut”.

Ada 4 faktor dimensi menurut Schermehorn et al , yaitu:

- a. Memberitahu artinya pimpinan memberikan arahan dengan jelas apa yang harus dilakukan,
- b. Menjual artinya pemimpin memberitahu namun ada komunikasi dua arah dengan bawahan,
- c. Partisipasi artinya pemimpin tidak banyak memerintah namun lebih banyak pola hubungan dan kerja sama tim serta,
- d. Mendelegasikan, pemimpin memberi tanggung jawab tidak banyak terlibat hanya mengawasi saja.⁹⁹

Menurut Don Hellriege, ada beberapa faktor yang mempengaruhi dalam kepemimpinan situasional ini, yaitu: (1) gaya memberitahu yaitu gaya yang ditujukan kepada bawahan dengan kesiapan bekerja yang rendah, (2) gaya menjual yaitu gaya yang ditujukan kepada bawahan dengan kesiapan kerja yang sedang, (3) gaya partisipasi yaitu gaya yang diterapkan pada bawahan dengan tingkat kesiapan yang baik, (4) gaya

⁹⁹ hon R Schermehorn, et all., Organization Behavior; twelfth edition, (New Jersey: Jhon Willey & Sons, 2012), 301

mendelegasikan yaitu gaya yang ditujukan kepada bawahan dengan tingkat kesiapan kerja yang paling baik/tinggi.¹⁰⁰

Gibson (mengemukakan tentang teori kepemimpinan situasional adalah “kepemimpinan yang membantu pimpinan mengerti kebiasaan bawahan dan situasi kondisi disekitarnya sebelum menerapkan model kepemimpinan yang akan digunakan.” Faktor-faktor yang mempengaruhi nya adalah: (1) mengerti karakter bawahan, (2) mencermati situasi yang sedang berlangsung sebelum menentukan pola kepemimpinan yang akan diambil.¹⁰¹

Kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard, adalah kepemimpinan yang didasarkan atas hubungan saling mempengaruhi antara lain sebagai berikut (1) jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, (2) jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan oleh pimpinan, dan (3) tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi, atau tujuan tertentu.¹⁰²

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan Hersey dan Banchard tersebut, maka kepemimpinan situasional didasarkan pada dua hal yang saling berpengaruh yaitu sebagai berikut:

¹⁰⁰ Don Hellriegel, *Organizational Behavior*, (Mason: Cengage Learning, 2011), 304 – 306

¹⁰¹ James L Gibson, *Organization Behavior, Structure, Processes*, (New York: Mc Graw- Hill, 2012), 323 – 324

¹⁰² Miftah Toha, *Op. Cit.*, 63

a. Perilaku Kepemimpinan

Sebagaimana yang telah dikemukakan di atas, bahwa dalam gaya kepemimpinan situasional, terdapat dua perilaku kepemimpinan yang utama yaitu sebagai berikut:

a) Perilaku tugas

Perilaku tugas merupakan sejumlah petunjuk dan pengarahan yang pimpinan berikan. Sebagaimana yang dikemukakan Hughes bahwa *“initiating structure changed to task behaviors, which were defined as the extent to which the leader spells out the responsibilities of an individual or group. Task behaviors include telling people what to do, how to do it, when to do it, and who is to do it.”*¹⁰³

Perilaku tugas merupakan perilaku dimana pemimpin member penjelasan tentang tanggung jawab individu atau kelompok mengenai tugas tersebut. Perilaku tugas ini meliputi penjelasan tentang apa yang akan dilakukan, bagaimana cara melakukannya, kapan, dan siapa yang akan melakukannya.

Sutarto mengemukakan bahwa perilaku tugas cocok dilaksanakan pada saat-saat seperti situasi pegawai malas, sering mangkir pekerjaan tidak pernah

¹⁰³ Richard L Hughes, Robert C Ginnett, and Gordon J Curphy, *Leadership: Enhancing The Lessons of Experience*, (New York: McGraw-Hill, 2006), 368

selesai tepat pada waktunya, para pegawai lamban dalam bekerja, sering terjadi penolakan terhadap perintah, hanya mau bekerja kalau diperintah dan ditunggu, tanpa perintah dan tanpa ditunggu pegawai menganggur, senda gurai, bahkan mengganggu pegawai lain yang sedang bekerja, dan lain-lain perilaku *negative*, berulang kali diperingatkan tetap tidak berubah bahkan makin menjadi-jadi.¹⁰⁴

b) Perilaku hubungan

Perilaku hubungan merupakan sejumlah dukungan emosional yang diberikan pemimpin pada bawahan. Bagi para manajer yang efektif, perilaku yang berorientasi tugas tidak terjadi dengan mengorbankan perhatian terhadap hubungan antar manusia. Para manajer yang efektif lebih penuh perhatian, mendukung, dan membantu para bawahan. Perilaku mendukung yang berkorelasi dengan kepemimpinan yang efektif meliputi memperlihatkan kepercayaan dan rasa percaya diri, bertindak ramah dan perhatian, berusaha memahami permasalahan bawahan, membantu mengembangkan bawahan, memperlihatkan apresiasi terhadap ide-ide para bawahan, dan memberikan

¹⁰⁴ Sutarto, Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi, (Yogyakarta: Gadjah Mada university Press, 1991), 106 – 107

pengakuan atas kontribusi dan keberhasilan bawahan.¹⁰⁵

Perilaku yang berorientasi hubungan ini menurut Yukl menganjurkan agar manajer memperlakukan tiap bawahan dengan cara yang sedemikian rupa sehingga orang tersebut akan melihat pengalaman itu sebagai sesuatu yang mendukung dan hal tersebut akan membangun dan mempertahankan rasa harga diri dan rasa dipentingkan.¹⁰⁶

Hughes, Ginnett, dan Curphy mengemukakan bahwa *“Relationship behavior include listening, encouraging, facilitating, clarifying, explaining why the task is important, and giving support.”*¹⁰⁷ Oleh karena itu perilaku hubungan menyangkut komunikasi dua arah seperti mendengarkan, member harapan, member kemudahan, serta memberikan dukungan pada karyawan dalam melaksanakan tugas.

Mengenai situasi yang cocok untuk melaksanakan perilaku hubungan bagi pemimpin, Sutarto mengemukakan bahwa disaat situasi pegawai rajin, pandai, pekerjaan selalu selesai tepat pada

¹⁰⁵ Gary Yukl, *Op. Cit.*, h. 66

¹⁰⁶ Gary Yukl, h. 66

¹⁰⁷ Richard L Hughes, Robert C Ginnett, and Gordon J Curphy, *Op. Cit.*, 368

waktunya, tanpa perintah pegawai bekerja sesuai dengan bidang tugasnya, tanpa ditunggu pun pegawai sadar tetap bekerja, disiplin, dan lain-lain perilaku positif, maka gaya kepemimpinan yang diterapkan gaya kepemimpinan yang berorientasi hubungan.¹⁰⁸

b. Tingkat Kematangan Bawahan

Tingkat kematangan bawahan terdiri dari dua dimensi yaitu *job maturity* (kematangan kerja) dan *psychological maturity* (kematangan jiwa). Kematangan kerja berhubungan dengan *ability* (kemampuan), sedangkan kematangan jiwa berhubungan dengan *willingness* (kemauan).¹⁰⁹

Tingkat kematangan bawahan diperinci menjadi 4 (empat) tingkat yaitu:

- a) Tingkat kematangan rendah, yang diberi kode M1, dengan ciri tidak mampu dan tidak mau atau tidak mantap
- b) Tingkat kematangan rendah ke tingkat kematangan madya, yang diberi kode M2, dengan ciri tidak mampu tetapi mau atau yakin.

¹⁰⁸ Sutarto, *Op. Cit.*, h. 107

¹⁰⁹ Sutarto, 107

- c) Tingkat kematangan madya ke tingkat kematangan tinggi, yang diberi kode M3, dengan ciri mampu tetapi tidak mau atau tidak mantap.
- d) Tingkat kematangan tinggi, yang diberi kode M4, dengan ciri mampu/cakap dan mau/yakin.¹¹⁰

Berdasarkan uraian tentang gaya kepemimpinan situasional maka dapat disimpulkan, gaya kepemimpinan situasional adalah cara mempengaruhi orang lain atau kelompok sesuai dengan tingkat kematangannya. Dengan demikian dapat dipahami, kepemimpinan situasional merupakan kegiatan level manajerial dalam usahanya untuk mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan orang, guru, karyawan dengan melakukan pendekatan sesuai situasi tertentu dan tingkat kematangan atau kedewasaan para bawahan yang dipimpinnya.

2) Karakteristik Kepemimpinan Situasional

Konsep kepemimpinan situasional dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard pada tahun 1969. Selanjutnya dari hasil pemikiran Ken Blanchard, merumuskan ada 4 perilaku dasar kepemimpinan situasional, yaitu ((1) dimensi *telling* dengan indikator pemimpin memberikan arahan yang jelas dalam

¹¹⁰ Sutarto, 114

memberikan tugas, (2) dimensi *selling* dengan indikator pemimpin melakukan komunikasi dua arah, (3) dimensi *participating* dengan indikator pemimpin memberikan tugas dan tanggung jawab pada bawahan, pemimpin mendukung bawahan dalam melakukan pekerjaannya dan (4) dimensi *delegatting* dengan indikator yaitu pemimpin memberi wewenang pada bawahan dalam bekerja.¹¹¹ Gaya kepemimpinan situasional yang akan diterapkan oleh seorang pemimpin akan menentukan keberhasilan tugas yang dilakukan oleh orang yang dipimpinnya. Gaya kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2. 1
Gaya Kepemimpinan Situasional Menurut Hersey dan Blanchard

¹¹¹ Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard. Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, (New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1996), 20 –205

Pada gambar tersebut Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard mengemukakan empat dasar gaya (styles) kepemimpinan situasional berdasarkan interaksi antara direction dengan support.¹¹² Secara universal, pola hubungan tersebut dapat dideskripsikan sebagai suatu pola hubungan antara tinggi rendahnya hubungan perilaku (relationship behavior) manusia dengan tinggi rendahnya perilaku pekerjaan (task behavior). Berdasarkan pola hubungan tersebut, maka notasi dimensi kepemimpinan situasional dideskripsikan pada tabel berikut:

Tabel 2. 1
Notasi Empat Dimensi Kepemimpinan Situasional

Notasi	Deskripsi
S1	<i>Telling</i> (memberitahukan)
S2	<i>Selling</i> (menjajakan)
S3	<i>Participating</i> (Mengikutsertakan)
S4	<i>Delegating</i> (Mendelegasikan)

Keempat dimensi kepemimpinan situasional tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:¹¹³

a. S1 *Telling* (Memberitahukan)

Kepemimpinan situasional pada dimensi *telling* adalah “perilaku yang diterapkan apabila bawahan dihadapkan pada tugas yang rumit dan bawahan belum memiliki pengalaman dan motivasi untuk mengerjakan

¹¹² Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 200

¹¹³ Djokosantoso Moeljono, *Beyond Leadership: 12 Konsep Kepemimpinan*, (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2003), 33

tugas tersebut.”¹¹⁴ Dalam pendapat lainnya menjelaskan kepemimpinan situasional pada dimensi *telling* atau disebut juga gaya intruksi pemimpin yaitu diterapkan kepada bawahan yang memiliki tingkat kematangan yang rendah.¹¹⁵

Don Hellriegel bahwa bawahan yang memiliki kesiapan bekerja yang rendah dikarenakan kurang memiliki kemampuan dan pengalaman dalam melaksanakan pekerjaan tersebut, maka kepemimpinan situasional yang dilaksanakan dengan menggunakan gaya *telling*.¹¹⁶ Senada dengan pendapat yang dikemukakan Sutarto bahwa, apabila pegawai lambat dalam bekerja, kurang memiliki pengalaman, sering terjadi penolakan terhadap perintah, maka kepemimpinan situasional pada dimensi *telling* merupakan teknik yang efektif bagi pegawai yang demikian.¹¹⁷ Pendapat lain juga mengemukakan bahwa apabila bawahan dihadapkan pada tugas yang rumit dan bawahan belum memiliki pengalaman dan belum memiliki motivasi untuk mengerjakan tugas, maka gaya

¹¹⁴ Ramadhan, Gaya Kepemimpinan (Pendekatan Bakat Situasional). (Tkt: Armico 2004), 22

¹¹⁵ Harbani Pasolong, Kepemimpinan Birokrasi, (Bandung: Alfabeta, 2013), 5

¹¹⁶ Don Hellriegel, Organizational Behavior, (Mason: Cengage Learning, 2011), 304

¹¹⁷ Sutarto, Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi, (Yogyakarta: Gajah Mada university Press, 1991), 106 – 107

kepemimpinan memberitahu atau *telling*, harus dilakukan pimpinan.¹¹⁸

Hersey dan Blanchard juga menegaskan bahwa untuk bawahan yang kurang memiliki pengalaman dalam bekerja dan kurang memiliki motivasi bekerja, maka kepemimpinan situasional pada dimensi *telling* akan lebih efektif.¹¹⁹ Djokosantoso Moeljono juga mengemukakan bahwa kepemimpinan situasional pada dimensi *telling* tepat digunakan apabila situasi bawahan merupakan orang baru yang mempunyai pengalaman terbatas, tidak memiliki motivasi, dan kurang percaya diri.¹²⁰

Konsep dasar kepemimpinan situasional pada dimensi *telling* ini memposisikan keberadaan bawahan berada di bawah tekanan waktu penyelesaian. Pimpinan menjelaskan apa yang perlu dan harus dikerjakan. Kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut kecenderungan sistem sentralisasi wewenang.

Dikatakan gaya memberitahukan atau disebut juga “direktif” karena perilaku pemimpin yang menetapkan peranan dan memberitahukan orang-orang tentang apa, bagaimana, kapan, dan dimana melakukan berbagai tugas.

¹¹⁸ Ramadhan, *Gaya Kepemimpinan (Pendekatan Bakat Situasional)*. (Jakarta: Armico 2004), 22

¹¹⁹ Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard. *Op. Cit.*, 201 – 202

¹²⁰ Djokosantoso Moeljono, *Op. Cit.*, 33

Dalam hal ini, seorang pemimpin mengambil keputusan sendiri dengan memberikan instruksi yang jelas dan mengawasinya secara ketat serta memberikan penilaian kepada bawahan yang tidak melaksanakannya sesuai dengan apa yang diharapkan pimpinan. Dalam gaya ini tercakup perilaku tinggi tugas dan rendah hubungan.¹²¹

Pengawasan yang ketat memiliki tingkat kemungkinan efektif yang paling tinggi. Oleh karena itu, perilaku intruksi pemimpin yang dirujuk, karena dicirikan dengan peranan pemimpin yang mengintruksikan bawahan tentang apa, bagaimana dan dimana harus melakukan sesuatu tugas tertentu.¹²²

Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pimpinan, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Falsafah pemimpin ialah “bawahan adalah untuk pimpinan atau atasan“. Bawahan hanya bertugas sebagai pelaksana keputusan yang telah ditetapkan pimpinan. Pemimpin menganggap dirinya orang yang paling berkuasa, paling pintar, dan paling cakap. Pengarahan bawahan dilakukan

¹²¹ Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, *Op. Cit.* 201 – 202

¹²² Harbani Pasolong, *Op. Cit.*, 50

dengan memberikan instruksi atau perintah, ancaman hukuman serta pengawasan dilakukan secara ketat.

Orientasi kepemimpinan situasional pada dimensi *telling* difokuskan hanya untuk meningkatkan produktifitas kerja karyawan dengan kurang memperhatikan perasaan dan kesejahteraan bawahan. Kepemimpinan situasional pada dimensi *telling* menganut sistem manajemen tertutup (*closed management*) kurang menginformasikan keadaan perusahaan pada bawahannya. Pengkaderan kurang mendapat perhatiannya.

Hughes, Ginnett, dan Curphy dalam bukunya yang berjudul “*leadership*” mengemukakan bahwa “*initiating structure changed to task behaviors, which were defined as the extent to which the leader spells out the responsibilities of and individual or group. Task behaviors include telling people what to do, how to do it, when to do it, and who is to do it.*”¹²³

Perilaku memberitahukan merupakan perilaku dimana pemimpin member penjelasan tentang tanggung jawab individu atau kelompok mengenai tugas tersebut.

Perilaku tugas ini meliputi penjelasan tentang apa yang

¹²³ Richard L Hughes, Robert C Ginnett, and Gordon J Curphy, *Leadership: Enhancing The Lessons of Experience*, (New York: McGraw-Hill, 2006), 368

akan dilakukan, bagaimana cara melakukannya, kapan, dan siapa yang akan melakukannya.

Kekuatan dan kelemahan kepemimpinan situasional pada dimensi *telling* adalah:

- a) Kekuatannya adalah dalam kejelasan tentang apa yang diinginkan, kapan keinginan itu harus dilaksanakan, dan bagaimana caranya.
- b) Kelemahannya adalah pemimpin selalu mendominasi semua persoalan sehingga ide dan gagasan bawahannya tidak berkembang. Semua persoalan akan bermuara kepadanya sehingga mengundang unsur ketergantungan yang tinggi pada pimpinan.¹²⁴

Kepemimpinan situasional pada dimensi *telling* ini tepat digunakan apabila situasi bawahan adalah sebagai berikut:

- b) Orang baru yang mempunyai pengalaman terbatas untuk mengerjakan apa yang diminta.
- c) Orang yang tidak memiliki motivasi dan kemauan untuk mengerjakan apa yang diharapkan.
- d) Orang yang merasa tidak yakin dan kurang percaya diri.

¹²⁴ Djokosantoso Moeljono, *Op. Cit.*, 33

- e) Orang yang bekerja di bawah “standar yang telah ditentukan.”¹²⁵

Berdasarkan penjelasan tersebut dipahami bahwa kepemimpinan situasional pada dimensi *telling*, seorang pemimpin harus mempunyai power dan pengaruh yang dapat memerintah serta mencegah karena seorang pemimpin harus melakukan control pengawasan atas pekerjaan anggota, meluruskan keliruan, serta mengajak mereka untuk berbuat kebaikan dan mencengah kemungkaran.

b. *S2 Selling* (Menjajakan)

Kepemimpinan situasional pada dimensi *selling* atau konsultatif adalah “perilaku yang diterapkan ketika bawahan telah termotivasi dan namun kurang berpengalaman dalam menghadapi suatu tugas.”¹²⁶ Pendapat lain menjelaskan bahwa kepemimpinan situasional pada dimensi *selling* yaitu diterapkan kepada bawahan yang mempunyai tingkat kematangan rendah ke sedang. Dalam hal ini bawahan yang tidak mampu tetapi berkeinginan untuk memikul tanggung jawab, yaitu memiliki keyakinan tetapi kurang memiliki pengetahuan dan keterampilan.¹²⁷

¹²⁵ Djokosantoso Moeljono, 29

¹²⁶ Ramadhan, *Op. Cit.*, 26

¹²⁷ Harbani Pasolong, *Op. Cit.*, 51

Pendapat yang dikemukakan Ramadhan bahwa gaya kepemimpinan situasional pada dimensi *selling* efektif diterapkan kepada bawahan yang memiliki motivasi dan kurang berpengalaman dalam menghadapi suatu tugas.¹²⁸ Begitu juga dengan pendapat yang dikemukakan Hersey dan Blanchard bahwa bawahan yang kurang berpengalaman dalam melaksanakan suatu tugas namun memiliki kemauan dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepada dirinya, maka perilaku kepemimpinan yang efektif dengan menawarkan bantuan dan arahan, serta mengajak pengikut turut andil dalam perilaku yang diinginkan.¹²⁹ Pendapat lainnya juga mengemukakan bahwa bawahan yang memiliki respek terhadap pemimpinnya, mau berbagi tanggung jawab, mempunyai motivasi, akan tetapi belum mampu melaksanakan tugas sesuai dengan standar yang ada, maka gaya kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan situasional pada dimensi *selling*.¹³⁰

Kepemimpinan situasional pada dimensi *selling* ini disebut sebagai menjajakan atau konsultatif karena pemimpin masih menyediakan hampir seluruh arahan. Tetapi melalui komunikasi dua arah dan penjelasan, pemimpin berusaha agar secara psikologis pengikut “turut”

¹²⁸ Ramadhan, *Op. Cit.*, 26.

¹²⁹ Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, *Op. Cit.*, 202

¹³⁰ Djokosantoso Moeljono, *Op. Cit.*, 33

andil dalam perilaku yang diinginkan. Para pengikut pada level kematangan ini biasanya akan menyetujui suatu keputusan apabila memahami alasan adanya keputusan itu dan apabila pemimpinnya juga menawarkan bantuan dan arahan. Dalam gaya ini tercakup perilaku tinggi tugas dan tinggi hubungan.¹³¹ Kepemimpinan situasional pada dimensi *telling* ini pimpinan hanya perlu memberi penjelasan yang lebih terperinci dan membantu mereka untuk mengerti dengan meluangkan waktu membangun hubungan yang baik dengan mereka.

Kekuatan dan kelemahan kepemimpinan situasional pada dimensi *selling* ini adalah:

- a) Kekuatannya adalah adanya keterlibatan bawahan dalam memecahkan suatu masalah sehingga mengurangi unsure ketergantungan kepada pemimpin. Keputusan yang dibuat akan lebih mewakili tim daripada pribadi.
- b) Kelemahan dari gaya kepemimpinan ini adalah tidak tercapainya efisiensi yang tinggi dalam proses pengambilan keputusan.¹³²

¹³¹ Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, *Op. Cit.*, 202 – 203

¹³² Djokosantoso Moeljono, *Op. Cit.*, 33

Berdasarkan kekuatan dan kelemahan kepemimpinan situasional pada dimensi *selling* ini, maka tepat digunakan apabila situasi bawahan sebagai berikut:

- a) Orang yang respek terhadap kemampuan dan kondisi pemimpin.
- b) Orang yang mau berbagi tanggung jawab dan dekat dengan pemimpin.
- c) Orang yang belum dapat melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan standar yang berlaku.
- d) Orang yang mempunyai motivasi untuk meminta semacam pelatihan atau traning agar dapat bekerja dengan lebih baik.¹³³

Dengan demikian kepemimpinan situasional pada dimensi *selling* yang memberikan perilaku mengarahkan, karena mereka kurang mampu, juga memberikan dukungan untuk memperkuat kemampuan dan antusias. Perilaku konsultasi yang dirujuk karena hampir seluruh pengarahan masih dilakukan oleh pemimpin. Namun melalui komunikasi dua arah ini membantu dalam mempertahankan tingkat motivasi bawahan yang tinggi pada saat yang sama tanggung jawab dan kontrol atas pembuatan keputusan tetap ada pada pimpinan.

¹³³ Djokosantoso Moeljono, *Op. Cit.*, 33

Hasil penelitian Azman Ismail, dkk., bahwa hasil analisis regresi bertahap menunjukkan bahwa hubungan antara komitmen organisasi dan elemen perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan (yaitu konsultatif) berkorelasi positif dan signifikan dengan kepuasan kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa kemampuan pemimpin untuk menerapkan gaya selling dengan benar telah memotivasi pengikut untuk berkomitmen pada organisasinya dan hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja. Lebih lanjut, penelitian ini menegaskan bahwa komitmen organisasi berperan sebagai mediator penting dalam model kepemimpinan organisasi yang diteliti. Selain itu, pembahasan dan implikasi dari temuan tersebut juga diuraikan.¹³⁴

Penelitian Denise M. Kennedy, menemukan bahwa kepemimpinan situasional pada dimensi selling akan dapat meningkatkan pengalaman pasien mereka dalam pengaturan khusus dan perawatan primer. Upaya yang dilakukan pimpinan dalam menggunakan pendekatan selling adalah (1) menyiapkan berbagai sumber data, (2) akuntabilitas kualitas layanan, (3) menyiapkan alat konsultasi dan peningkatan layanan, (4) nilai dan perilaku layanan, (5) pendidikan dan

¹³⁴ Azman Isman, et.all., Linking Participative and Consultative Leadership Styles to Organizational Commitment As An Antecedent of Job Satisfaction, UNITAR e-Journal, Volume 6, Issue 1, 2010, 11 – 26

pelatihan, (6) pemantauan dan pengendalian berkelanjutan, dan (7) pengakuan dan penghargaan.¹³⁵

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa kepemimpinan situasional dengan perilaku selling atau konsultatif dilakukan apabila orang-orang yang dipimpinnya memiliki motivasi, berkomitmen pada organisasi, percaya akan kemampuan pemimpinnya, memiliki pengalaman dalam mengerjakan tugas yang diberikan dan mau bekerjasama dengan pemimpinnya. Apabila pemimpin memiliki bawahan dengan karakteristik demikian, maka perilaku kepemimpinan yang dapat dilakukan adalah mempersiapkan dirinya sebagai tempat konsultasi para bawahan.

Pemimpin dapat menawarkan bantuan dan arahan apabila bawahannya menginginkannya dan bawahan yang memiliki tingkat kematangan seperti ini akan menyetujui setiap keputusan yang dibuat pimpinan apabila memahami alasan adanya keputusan itu dan apabila pimpinan juga menawarkan bantuan dan arahan.

c. *S3 Participating* (Mengikutsertakan)

Hersey dan Blanchard menjelaskan bahwa bahwa kepemimpinan situasional pada dimensi *participating*

¹³⁵ Denise M. Kennedy, et.al., Creating and intergrating a new patient experience leadership role: A consultative approach for partnering with executive and clinical leaders, Patient Experience Journal, Volume 2, Issue 1, 2015, 155 – 159

digunakan apabila bawahan memiliki tingkat kematangan mampu tetapi tidak mau melakukan hal-hal yang diinginkan pemimpin.¹³⁶ Moejiono juga mengemukakan bahwa kepemimpinan situasional pada dimensi *participating* akan menciptakan suasana yang menyenangkan dan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berkembang.¹³⁷ Lebih lanjut Moeljono juga mengungkapkan bahwa kepemimpinan situasional pada dimensi *participating* tepat digunakan apabila situasi bawahan bekerja di atas rata-rata kemampuan sebagian besar pekerja, mempunyai motivasi yang kuat, dan mempunyai keahlian serta pengalaman.¹³⁸

Kepemimpinan situasional pada dimensi *participating* adalah dimensi kepemimpinan situasional yang digunakan untuk bawahan dengan tingkat kematangannya sedang ketinggi. Orang-orang pada tingkat kematangan ini “mampu” tetapi “tidak mau” (M3) melakukan hal-hal yang diinginkan pemimpin. Ketidakmauan bawahan seringkali karena kurang yakin atau tidak merasa aman. Terhadap bawahan yang tingkat kematangannya seperti ini, pemimpin perlu membuka saluran komunikasi dua arah untuk mendukung upaya

¹³⁶ Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, *Op. Cit.*, 204

¹³⁷ Djokosantoso Moeljono, *Op. Cit.*, 33

¹³⁸ Djokosantoso Moeljono, 34

pengikut dalam menggunakan kemampuan yang telah dimilikinya.

Kepemimpinan situasional pada dimensi *participating* yang diterapkan kepada bawahan yang memiliki tingkat kematangan dari sedang ke tinggi. Bawahan pada tingkat perkembangan ini, memiliki kemampuan tetapi tidak memiliki kemauan (M3) untuk melakukan suatu tugas yang diberikan. Ketidakinginan bawahan seringkali disebabkan karena kurangnya keyakinan, Oleh sebab itu pemimpin perlu membuka komunikasi dua arah dan secara aktif mendengar dan mendukung, tanpa mengarahkan yaitu partisipasi (G3) mempunyai tingkat keberhasilan yang tinggi untuk diterapkan bagi bawahan. Gaya ini disebut partisipasi karena pemimpin dan pengikut saling tukar menukar ide dalam melaksanakan tugas.¹³⁹

Kepemimpinan situasional pada dimensi *participating* ini disebut “mengikutsertakan” karena pemimpin dan pengikut berbagi tanggung jawab dalam pengambilan keputusan, sedangkan peranan pemimpin paling utama dalam gaya ini adalah memudahkan dan berkomunikasi. Kepemimpinan situasional pada dimensi

¹³⁹ Harbani Pasolong, *Op. Cit.*, 52

participating ini mencakup perilaku tinggi hubungan dan rendah tugas.¹⁴⁰

Kekuatan dan kelemahan kepemimpinan situasional pada dimensi *participating* adalah sebagai berikut:

- a) Kekuatan dari gaya kepemimpinan ini adalah adanya kemampuan yang tinggi dari pemimpin untuk menciptakan suasana yang menyenangkan sehingga bawahan merasa senang, baik dalam menyampaikan masalah maupun hal-hal lain yang tidak dapat diputuskannya. Pemimpin selalu memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berkembang.
- b) Kelemahan dari gaya kepemimpinan ini adalah diperlukannya waktu yang lebih banyak dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin harus selalu menyediakan waktu yang banyak untuk melakukan diskusi dengan bawahan.¹⁴¹

Kepemimpinan situasional pada dimensi *participating* tepat digunakan apabila situasi bawahan sebagai berikut:

- a) Orang yang dapat bekerja di atas rata-rata kemampuan sebagian besar pekerja.

¹⁴⁰ Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, *Op. Cit.*, 204

¹⁴¹ Djokosantoso Moeljono, *Op. Cit.*, 33

- b) Orang yang mempunyai motivasi yang kuat sekalipun pengalaman dan kemampuannya masih harus ditingkatkan
- c) Orang yang mempunyai keahlian dan pengalaman bekerja yang sesuai dengan tugas yang akan diberikan.¹⁴²

Kepemimpinan situasional pada dimensi *participating* diterapkan apabila pegawai telah mengenal teknik-teknik yang dituntut dan telah mengembangkan hubungan yang dekat dengan pimpinan. Pimpinan meluangkan waktu untuk berbincang-bincang dengan mereka, untuk lebih melibatkan mereka dengan keputusan-keputusan kerja, dan untuk mendengarkan saran-saran mereka mengenai peningkatan kinerja. Konsep sederhana dari perilaku dasar dari kepemimpinan ini kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan suasana kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpinan memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki keberadaan lembaga pendidikan.

Hasil penelitian Clement Bell menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional pada dimensi *participating*

¹⁴² Djokosantoso Moeljono, 34

berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional pada dimensi *participating* memiliki efek yang lebih kuat pada budaya organisasi dibandingkan dengan kepemimpinan direktif. Oleh karena itu, penelitian ini merekomendasikan para manajer untuk menggunakan kepemimpinan partisipatif dalam upaya mereka menyesuaikan budaya organisasi mereka untuk mencapai budaya kompetitif yang berkelanjutan.¹⁴³

Benoliel dalam penelitiannya mengakui bahwa kepemimpinan partisipatif menawarkan berbagai manfaat potensial, terutama bagi kesehatan mental dan kinerja pekerja; namun, intensifikasi kerja, tantangan tambahan, dan tanggung jawab yang diperlukan sebenarnya dapat berbahaya bagi beberapa karyawan, menciptakan lebih banyak tekanan yang menimbulkan ketegangan psikologis. Mengambil pendekatan kontingensi dan berdasarkan teori Konservasi Sumber Daya, studi tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif dapat menghasilkan hasil yang berbeda tergantung pada ciri kepribadian karyawan dari tipologi Lima Besar. Model yang diusulkan bertujuan untuk menyelidiki peran moderasi dari Lima Besar ciri

¹⁴³ Clement Bell, The Impact of Participative and Directive Leadership on Organisational Culture: An Organisational Development Perspective, Mediterranean Journal of Social Sciences, Volume 5, Nomor 23, November 2014, h. 1970 – 1985

pada kepemimpinan partisipatif-hubungan kinerja peran dan pada kepemimpinan partisipatif-hubungan ketegangan psikologis. Dalam sebuah studi terhadap 153 karyawan dan manajer mereka, analisis regresi hierarkis menunjukkan bahwa dimensi kepribadian ekstrasversi, keramahan, kesadaran, dan neurotisme berfungsi sebagai moderator dalam hubungan antara kepemimpinan partisipatif dan kinerja peran karyawan dan ketegangan psikologis. Keterbukaan terhadap pengalaman tidak ditemukan untuk memoderasi hubungan tersebut. Studi ini menunjukkan perlunya memasukkan faktor kepribadian ketika mempertimbangkan dampak kepemimpinan partisipatif terhadap hasil kerja karyawan.¹⁴⁴

Falsafah pemimpin “pimpinan (dia) adalah untuk bawahan”. Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran atau ide dan pertimbangan-pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Keputusan tetap dilakukan pimpinan dengan mempertimbangkan saran atau ide yang diberikan bawahannya pemimpin menganut system manajemen terbuka (open management) dan desentralisasi wewenang. Pemimpin dengan gaya partisipatif akan mendorong kemampuan bawahan mengambil keputusan.

¹⁴⁴ Pascale Benoliel and Anit Somech, The health and performance effects of participative leadership: exploring the moderating role of the big five personality dimensions, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Volume 23, Issue 2, 2014, 277 – 294

Dengan demikian, pimpinan akan selalu membina bawahan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar.

d. *S4 Delegating* (Mendelegasikan)

Kepemimpinan situasional pada dimensi delegating adalah gaya kepemimpinan bagi bawahan dengan tingkat kematangannya tinggi. Orang-orang yang tingkat kematangannya tinggi adalah orang yang mampu, mau, dan yakin untuk memikul tanggung jawab. Dengan demikian, gaya “mendelegasikan” yang berprofil rendah, yang menyediakan arahan atau dukungan yang rendah, memiliki kemungkinan efektif paling tinggi dengan orang-orang yang berada pada level kematangan tinggi. Meskipun pemimpin masih mengidentifikasi masalah, tetapi tanggung jawab untuk melaksanakan rencana diberikan kepada para pengikut yang matang. Dalam gaya ini tercakup perilaku yang rendah hubungan dan rendah tugas.¹⁴⁵ Dalam kepemimpinan situasional pada dimensi delegating ini, pemimpin memberikan banyak tanggung jawab kepada bawahan dan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk memutuskan persoalan.

Moeljono juga mengungkapkan bahwa orang yang mempunyai motivasi, rasa percaya diri, ahli dan

¹⁴⁵ Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, *Op. Cit.*, 205

berpengalaman, berani menerima tanggung jawab, akan lebih tepat apabila dilaksanakan kepemimpinan delegatif.¹⁴⁶ Don Hellriege juga mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan delegasi ditujukan kepada bawahan dengan tingkat kesiapan kerja yang paling baik/tinggi.¹⁴⁷

Adapun kekuatan dan kelemahan kepemimpinan situasional pada dimensi delegating adalah:

- a) Kekuatan dari gaya kepemimpinan ini adalah terciptanya sikap memiliki dari bawahan atas semua tugas yang diberikan. Pemimpin lebih merasa santai sehingga mempunyai waktu yang cukup untuk memikirkan hal-hal lain yang memerlukan perhatian lebih banyak.
- b) Kelemahan dari gaya kepemimpinan ini adalah saat bawahan memerlukan keterlibatan pemimpin, maka ada kecenderungan pemimpin akan mengembalikan persoalannya kepada bawahan meskipun sebenarnya tugas pimpinan.¹⁴⁸

Kepemimpinan situasional pada dimensi delegating digunakan apabila situasi bawahan sebagai berikut:

- a) Orang yang mempunyai motivasi, rasa percaya diri yang tinggi dalam mengerjakan tugas-tugasnya.

¹⁴⁶ Djokosantoso Moeljono, *Op. Cit.*, 34

¹⁴⁷ Don Hellriegel, *Organizational Behavior*, (Mason: Cengage Learning, 2011), 304

¹⁴⁸ Djokosantoso Moeljono, *Op. Cit.*, 34

- b) Orang yang mempunyai pengalaman dan keahlian yang memadai untuk mengerjakan tugas-tugas yang sudah jelas dan rutin dilakukan.
- c) Orang yang berani menerima tanggung jawab untuk menyelesaikan suatu tugas.
- d) Orang yang kinerjanya berada di atas rata-rata para pekerja pada umumnya.¹⁴⁹

Dengan demikian kepemimpinan situasional pada dimensi delegating yang berprofil rendah (G4) yang memberikan sedikit pengarahan atau pendukung memiliki tingkat kemungkinan efektif yang paling tinggi. Bawahan diperkenankan untuk melaksanakan sendiri dan memutuskannya tentang bagaimana, kapan, dan dimana melakukan pekerjaan.

Kepemimpinan situasional pada dimensi delegating diterapkan apabila bawahan telah sepenuhnya paham dan efisien dalam kinerja tugas, sehingga pimpinan dapat melepaskan mereka untuk menjalankan tugasnya sendiri. bahwa berdasarkan pendekatan situasional tidak ada jalan yang terbaik untuk mempengaruhi atau memimpin orang lain. Pendekatan situasi didasarkan atas hubungan antara

¹⁴⁹ Djokosantoso Moeljono, 34

perilaku tugas, perilaku hubungan, serta tingkat kematangan bawahan.

Kepemimpinan situasional pada dimensi delegating apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaan, sepenuhnya diserahkan pada bawahan¹⁵⁰.

Penelitian El Zein menemukan bahwa kepemimpinan delegatif akan membawa kemakmuran organisasi dan meningkatkan produktivitas serta meningkatkan motivasi kerja karyawannya.¹⁵¹ Hasil penelitian Schriesheim,dkk., juga menemukan bahwa kepemimpinan delegasi dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan bawahan.¹⁵² Penelitian Aziz membuktikan bahwa bahwa ada hubungan positif antara derajat delegasi dengan gaya kepemimpinan otokrasi dan ada hubungan positif antara derajat delegasi dengan gaya kepemimpinan laissez-

¹⁵⁰ Djokosantoso Moeljono, 36

¹⁵¹ Ahmad El Zein, et.all., The impact of delegation on enhancing leadership style: Case study of Banks in Lebanon, International Journal of Current Research, Volume 11, Issue 07, July, 2019, 5854-5856,

¹⁵² Chester A. Schriesheim, Delegation and leader-Member exchange: main effects, moderators and measurement issues, The Academy of Management Journal, Volume 41, Nomor 3, Juni 1998, 298 – 318

faire. Rekomendasi: Sesi pelatihan tentang pendelegasian yang efektif selain untuk memaksimalkan penggunaan gaya kepemimpinan yang mendukung rasa hormat individu sebagai gaya kepemimpinan yang otentik, demokratis, dan melayani.¹⁵³

Agar kepemimpinan situasional pada dimensi delegating ini efektif, maka dalam pelaksanaannya, seorang pemimpin harus mampu bersikap adil. Dalam manage kepemimpinan, keadilan menjadi suatu keniscayaan, sebab kepemimpinan dibentuk antara lain agar tercipta masyarakat yang adil dan makmur.

Dalam praktik sehari-hari, sebenarnya secara tidak sadar setiap pemimpin telah memfungsikan potensi kepemimpinannya yang mencerminkan keempat dimensi kepemimpinan situasional tersebut.

Demikian pula dalam kaitan usaha-usaha pengembangannya. Dalam kondisi tertentu, ada kalanya menggunakan dimensi *telling* tetapi pada lain kesempatan menggunakan dimensi *participating*. Oleh karena proses pengembangannya secara alami, sering tidak didasari apakah perubahan gaya kepemimpinan itu sudah tepat atau tidak. Batasan tepat atau tidaknya dalam praktik dirasakan

¹⁵³ Wakaa Ahmed Abdul Aziz, et.all., The Relationship between Degree of Delegation and Head Nurses Leadership Styles at Suez Canal University Hospitals, *IOSR Journal of Nursing and Health Science*, Volume 9, Issue 1, 2020, 45 – 43

dalam bentuk efektif tidaknya penerapan gaya kepemimpinan tersebut. Dalam pengertian lebih sempit, pengertian efektif yang dimaksud adalah dalam konteks penilaian bawahan. Dengan kata lain, apakah perubahan gaya kepemimpinan tersebut justru dirasakan semakin efektif atau tidak oleh bawahannya.¹⁵⁴

Berikut ilustrasi penerapan gaya kepemimpinan situasional menurut Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard:¹⁵⁵

Tabel 2. 2
Ilustrasi Penerapan Gaya Kepemimpinan Situasional

Tahap	Dimensi	Aktivitas
Orientasi	S1	Menjelaskan tujuan dan peranan masing-masing individu dalam melaksanakan tugasnya.
	S2	Mengajak kerjasama bawahan untuk mendapatkan cara-cara yang terbaik dalam melaksanakan tugasnya
Penugasan Individual	S1	Menjelaskan tanggung jawab dan peranan.
	S4	Memberikan delegasi wewenang sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya dan memberikan dukungan yang memungkinkan bawahan dapat bekerja dengan baik.
Proses Pengambilan Keputusan	S3	Memantapkan koordinasi dan mengingatkan segala sesuatu yang menjadi tanggung jawabnya.
	S2	Melakukan identifikasi masalah dan alternative pemecahannya.

Berdasarkan uraian deskripsi dan ilustrasi gaya kepemimpinan situasional pada tabel 2.2 di atas, maka dapat dirumuskan bahwa dalam memilih gaya kepemimpinan, tidak ada gaya yang lebih baik. Namun

¹⁵⁴ Djokosantoso Moeljono, *Op. Cit.*, 38

¹⁵⁵ Djokosantoso Moeljono, 39

dianjurkan untuk memilih salah satu gaya kepemimpinan untuk situasi dan kondisi. Ada saatnya memerlukan S1, tetapi saat lain diperlukan S4, atau yang lainnya. Pemilihan gaya kepemimpinan situasional lebih diutamakan pada persoalan dengan siapa seorang pemimpin berhadapan atau dengan perkataan lain, siapa yang menjadi bawahannya.¹⁵⁶

Tabel 2. 3
Deskripsi Gaya Kepemimpinan Situasional dengan Perilaku Tugas, Perilaku Hubungan, dan Tingkat Kematangan Bawahan

Gaya Kepemimpinan Situasional	Perilaku Tugas	Perilaku Hubungan	Kematangan Bawahan	Ciri Kepemimpinan
<i>Telling</i> (S1)	Tinggi	Rendah	Rendah (M1) 1. Tidak mampu 2. Tidak mau/tidak yakin	• Memberi perintah • Mengawasi ketat • Komunikasi satu arah
<i>Selling</i> (S2)	Tinggi	Tinggi	Rendah (M2) 1. Tidak mampu 2. Tidak mau/tidak yakin	• Menerangkan Keputusan • Melakukan pengarahannya • Komunikasi dua arah
<i>Participating</i> (S3)	Rendah	Tinggi	Madia ke Tinggi (M3) 1. Tidak mampu 2. Tidak mau/tidak yakin	• Pemimpin dan bawahan saling member gagasan • Bersama bawahan membuat keputusan
<i>Delegating</i> (S4)	Rendah	Rendah	Madia ke Tinggi (M4) 1. Tidak mampu 2. Tidak mau/tidak yakin	• Pelimpahan wewenang dan keputusan pada bawahan

Pada prinsipnya pemimpin bersikap, menyerahkan, dan mengatakan kepada bawahan. Disini pimpinan menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan kepada bawahan dalam arti pimpinan menginginkan, agar

¹⁵⁶ Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, *Op. Cit.*, 215

para bawahan bisa mengendalikan sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut. Pimpinan tidak akan membuat peraturan-peraturan tentang pelaksanaan pekerjaan itu dan hanya sedikit melakukan kontak dengan bawahannya. Dalam hal ini bawahan dituntut memiliki kematangan dalam pekerjaan (kemampuan) dan kematangan psikologis (kemauan). Kematangan pekerjaan dikaitkan dengan kemampuan untuk melakukan sesuatu yang berdasar pengetahuan dan keterampilan. Kematangan psikologis dikaitkan dengan kemauan atau motivasi untuk melakukan sesuatu yang erat kaitannya dengan rasa yakin dan keterikatan.

Kontek terserbut menunjukan ada hubungan yang jelas antara level kematangan orang-orang dan atau kelompok dengan jenis sumber kuasa yang memiliki kemungkinan paling tinggi untuk menimbulkan kepatuhan pada orang-orang tersebut. Kepemimpinan situational memandang kematangan sebagai kemampuan dan kemauan orang-orang atau kelompok untuk memikul tanggungjawab mengarahkan perilaku mereka sendiri dalam situasi tertentu. Maka, perlu ditekankan kembali bahwa kematangan merupakan konsep yang berkaitan dengan

tugas tertentu dan bergantung pada hal-hal yang ingin dicapai pemimpin.

Menurut Paul Hersey dan Ken. Blanchard, seorang pemimpin harus memahami kematangan bawahannya sehingga dia akan tidak salah dalam menerapkan gaya kepemimpinan. Tingkat kematangan yang dimaksud adalah sebagai berikut:

- a) Tingkat kematangan R1 (Tidak mampu dan tidak ingin) maka gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin untuk memimpin bawahan seperti ini adalah Gaya *Telling* (G1), yaitu dengan memberitahukan, menunjukkan, menginstruksikan secara spesifik.
- b) Tingkat kematangan R2 (tidak mampu tetapi mau), untuk menghadapi bawahan seperti ini maka gaya yang diterapkan adalah Gaya *Selling/Coaching*, yaitu dengan Menjual, Menjelaskan, Memperjelas, Membujuk.
- c) Tingkat kematangan R3 (mampu tetapi tidak mau/ragu-ragu) maka gaya pemimpin yang tepat untuk bawahan seperti ini adalah Gaya Partisipatif, yaitu Saling bertukar Ide & beri kesempatan untuk mengambil keputusan.
- d) Tingkat kematangan R4 (Mampu dan Mau) maka gaya kepemimpinan yang tepat adalah *Delegating*,

mendelegasikan tugas dan wewenang dengan menerapkan sistem control yang baik.¹⁵⁷

Nampak dari hal tersebut, bagaimana cara seorang pemimpin memimpin haruslah dipengaruhi oleh kematangan orang yang kita pimpin supaya tenaga kepemimpinan kita efektif dan juga pencapaian hasil optimal. Tidak banyak orang yang lahir sebagai pemimpin. Pemimpin lebih banyak ada dan handal karena dilatihkan. Artinya untuk menjadi pemimpin yang baik haruslah mengalami trial and error dalam menerapkan gaya kepemimpinan.

Pemimpin tidak akan pernah ada tanpa bawahan dan bawahan juga tidak akan ada tanpa pemimpin. Kedua komponen dalam organisasi ini merupakan sinergi dalam sebuah lembaga pendidikan ataupun perusahaan dalam rangka mencapai tujuan. Paul Hersey dan Ken Blanchard telah mencoba melempar idenya tentang kepemimpinan situasional yang sangat praktis untuk diterapkan oleh pemimpin apa saja. Tentu masih banyak teori kepemimpinan lain yang baik untuk dipelajari. Dari Hersey dan Blanchard, orang tahu kalau untuk menjadi pemimpin

¹⁵⁷ Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, *Op. Cit.*, 195 – 196

tidaklah cukup hanya pintar dari segi kognitif saja, tetapi lebih dari itu juga harus matang secara emosional.

Pemimpin harus mengetahui atau mengenal bawahan, entah itu kematangan kecakapannya ataupun kemauan/kesediaannya. Dengan mengenal tipe bawahan (kematangan dan kesediaan) maka seorang pemimpin akan dapat memakai gaya kepemimpinan yang sesuai.

3. Pengambilan Keputusan

1) Pengertian Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan adalah proses memilih sesuatu alternatif cara bertindak dengan metode yang efisien sesuai situasi¹⁵⁸. Pengambilan keputusan merupakan inti daripada kepemimpinan (Leadership), baik kepemimpinan terhadap dirinya sendiri (Self Control) maupun terhadap orang-orang lain (para pengikut) atau terhadap Organisasi. Menurut Armenia Androniceanu bahwa pengambilan keputusan dianggap sebagai proses yang paling penting di antara proses manajemen. Pengambilan keputusan adalah studi untuk mengidentifikasi dan memilih alternatif berdasarkan nilai dan preferensi pembuat keputusan¹⁵⁹. Masalah pembuatan keputusan sangat umum terjadi dalam banyak disiplin ilmu, termasuk manajemen pendidikan.

¹⁵⁸ Salusu, *Pengambilan Keputusan Stratejik*, (Grasindo, Jakarta, 2004) 47

¹⁵⁹ Janos Fulop, *Introduction to Decision Making Methods* Journal, Laboratory of Operations Research and Decision Systems, Computer and Automation Institute, Hungarian Academy of Sciences) 1

Sebagian besar keputusan yang diambil dalam masalah pendidikan diambil dari sudut pandang intuitif atau hanya dengan beberapa informasi. Pengambilan keputusan adalah proses pembuatan pilihan dari sejumlah alternatif untuk mencapai hasil yang diinginkan¹⁶⁰. Mengambil keputusan itu bersifat memilih, yakni memilih di antara berbagai alternatif. Suatu alternatif merupakan suatu tata hubungan (relationship) antara suatu langkah (perbuatan, tindakan) dan akibatnya (efeknya, hasilnya, konsekuensinya). Teori dalam pengambilan keputusan menurut Edward ada dua yaitu Teori normatif dan teori deskriptif¹⁶¹.

Kemudian Winardi memberikan definisi lain tentang pengambilan keputusan ini. Pengambilan keputusan adalah proses dimana orang harus memilih antara berbagai macam kelompok tindakan–tindakan alternatif¹⁶². Pengambilan keputusan merupakan salah satu peranan manajer yang disebut peranan decisional, sedangkan organisasi adalah wadah bagi beroprasinya manajemen, oleh karena itu pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan terhadap hakikat suatu masalah, pengumpulan fakta-fakta dan data, penentuan yang matang dari alternatif yang dihadapi dan

¹⁶⁰ Armenia Androniceanu dan Bianca Risteab, *Decision Making Process in the Decentralized Educational System*, Journal ScienceDirect The Authors. Published by Elsevier Ltd. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license Selection and peer-review under responsibility of the Organizing Committee of LUMEN 2014) 38

¹⁶¹ Edward E Smith dan Stephen M Kosslyn, *Psikologi Kognitif Pikiran dan Otak* (Yogyakarta, Pustaka Pelajar, 2014)321-322

¹⁶² Winardi, *Manajemen Perilaku Organisasi*, (Prenada Media, Jakarta, 2004) 290

pengambilan tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

2) Prosedur Pengambilan Keputusan

Prosedur pengambilan keputusan yang digunakan oleh para pemimpin mempengaruhi kualitas keputusan dan penerimaan keputusan oleh orang yang diharapkan menerapkan hasil keputusan tersebut secara baik dan benar. Kedua variabel ini secara bersama-sama menentukan seberapa efektif keputusan itu telah diimplementasikan untuk mencapai tujuan menyelesaikan masalah dan memiliki dampak positif yang jelas pada kinerja unit atau tim itu. Namun demikian teknologi informasi modern dapat membantu pemimpin untuk mendapat keputusan yang berkualitas. Pengembangan sistem teknologi informasi terpadu yang akan membantu pengambil keputusan dari bidang akademik dalam mengambil keputusan yang tepat pada waktu yang tepat merupakan langkah penting dalam implementasi kebijakan pendidikan baru. Model konseptual ini memungkinkan pengguna mengakses data dari berbagai sumber dan memilih tingkat agregasi data yang berbeda¹⁶³. Dan prosedur pengambilan keputusan memberikan dampak kualitas keputusan dan penerimaan keputusan tergantung pada berbagai aspek situasi, dan prosedur yang efektif dalam

¹⁶³ Elena Susnea, *Improving Decision Making Process in Universities: A Conceptual Model of Intelligent Decision Support System*. Journal Procedia - Social and Behavioral Sciences, National Defence University, Panduri Street District 5, Bucharest, Postal code 050662, Romania) 798

beberapa situasi dapat menjadi tidak efektif pada situasi yang lainnya.

Menurut Vroom dan Yetton yang mengidentifikasi ada lima model pengambilan keputusan yaitu yang mencakup dua bentuk pengambilan keputusan yang otokratis (A1 dan AII), dua bentuk konsultasi (C1 dan CII) dan sebuah bentuk pengambilan keputusan bersama oleh pemimpin dan bawahan sebagai grup (GII). Penjelasan kelima model tersebut sebagai berikut:

- a) Anda memecahkan masalah tersebut atau membuat keputusan sendiri dengan menggunakan informasi yang tersedia pada saat itu.
- b) Anda mendapatkan informasi yang dibutuhkan dari para bawahan dan memutuskan sendiri pemecahan masalah tersebut. Anda bisa atau tidak bisa memberitahukan kepada bawahan tentang masalah yang sebenarnya untuk mendapat informasi dari mereka. Peran yang dimainkan oleh para bawahan dalam membuat keputusan tersebut adalah dengan memberi Anda informasi yang dibutuhkan, bukan menciptakan atau mengivaluasi pemecahan alternatif.
- c) Anda berbagi masalah dengan bawahannya yang relevan secara individual, mendapatkan ide dan saran mereka, tanpa mengumpulkan mereka di depan grup. Lalu, Anda membuat

keputusan, yang mungkin mencerminkan atau tidak mencerminkan pengaruh para bawahan Anda.

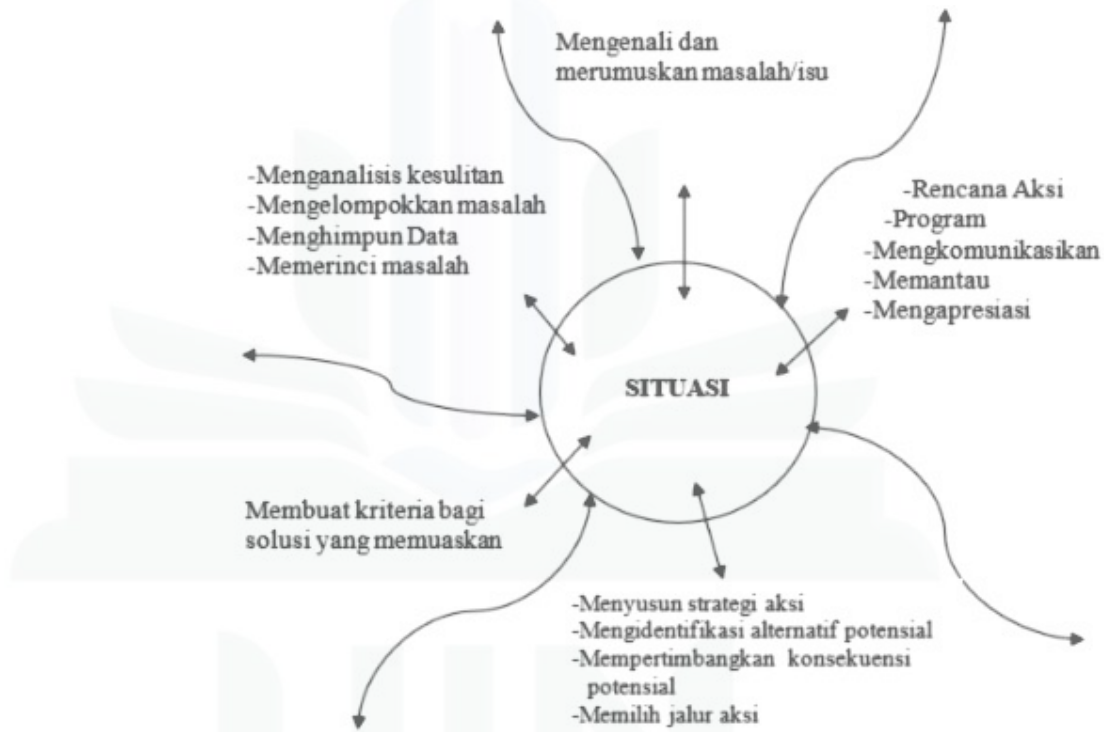
- d) Anda berbagai masalah dengan para bawahan sebagai grup, memperoleh gagasan dan saran kolektif mereka. Lalu, Anda membuat keputusan yang dapat atau tidak dapat mencerminkan pengaruh para bawahan Anda tersebut.
- e) Anda berbagai masalah tersebut dengan para bawahannya sebagai grup. Secara bersama-sama Anda menciptakan dan mengivalueasi alternatif sekaligus mencoba mencapai kesepakatan tentang pemecahan masalah tertentu. Peran Anda adalah lebih banyak sebagai ketua, Anda tidak mempengaruhi grup tersebut untuk menerima solusi Anda, dan Anda bersedia menerima dan melaksanakn solusi apa saja yang memperoleh dukungan dari seluruh grup tersebit¹⁶⁴.

Dalam pengambilan keputusan seorang pemimpin diharapkan mempunyai kemampuan analisis yang cukup untuk menganalisa kondisi yang dihadapi sehingga keputusan yang ditetapkan dapat berjalan secara baik. Kemampuan analisis; *pertama*, mendeteksi penyebab pola kinerja yang diamati. *Kedua*, merumuskan tujuan SMART (spesifik, terukur, dapat dicapai, realistis dan tepat waktu). *Ketiga*, merancang strategi yang memadai untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. *Keempat*,

¹⁶⁴ Victor H. Vroom & Philip W. Yetton, *Leadership and Decision-Making* (University of Pittsburgh Press, 1973) 13

menerapkan strategi yang direncanakan, dan untuk memantau dampaknya¹⁶⁵.

Kemudian Hoy-Miskel memberikan gambaran tentang proses pengambilan keputusan yang disebut dengan siklus aksi¹⁶⁶



Gambar 2. 2
Proses Pengambilan Keputusan (Siklus Aksi)

3) Jenis Pengambilan Keputusan

Menurut Salusu yang mengutip pendapat Brinckloe menjelaskan tentang jenis pengambilan keputusan ini sebagai berikut¹⁶⁷;

¹⁶⁵ L. Staman, A.J. Visscher dan H. Luyten; *The effects of professional development on the attitudes, knowledge and skills for data-driven decision making*, Journal, Studies in Educational Evaluation journal homepage: www.elsevier.com/stueduc University of Twente, Department of Educational Sciences, P.O. Box 217, 7500 AE Enschede, The Netherlands) 4

¹⁶⁶ Hoy & Miskel, *Administrasi*.....493

a. Pengambilan Keputusan Berdasarkan Intuisi

Keputusan yang diambil berdasarkan intuisi atau perasaan lebih bersifat subjektif yaitu mudah terkena sugesti, pengaruh luar, dan faktor kejiwaan lain. Pengambilan keputusan yang berdasarkan intuisi membutuhkan waktu yang singkat. Untuk masalah-masalah yang dampaknya terbatas, pada umumnya pengambilan keputusan yang bersifat intuitif akan memberikan kepuasan. Akan tetapi, pengambilan keputusan ini sulit diukur kebenarannya karena kesulitan mencari pembandingnya dengan kata lain hal ini diakibatkan pengambilan keputusan intuitif hanya diambil oleh satu pihak saja sehingga hal-hal yang lain sering diabaikan.

b. Pengambilan Keputusan Rasional

Keputusan yang bersifat rasional berkaitan dengan daya guna. Masalah-masalah yang dihadapi merupakan masalah yang memerlukan pemecahan rasional. Keputusan yang dibuat berdasarkan pertimbangan rasional lebih bersifat objektif. Dalam masyarakat, keputusan yang rasional dapat diukur apabila kepuasan optimal masyarakat dapat terlaksana dalam batas-batas nilai masyarakat yang di akui saat itu.

¹⁶⁷ Salusu, *Pengambilan...*64-66

c. Pengambilan Keputusan Berdasarkan Fakta

Ada yang berpendapat bahwa sebaiknya pengambilan keputusan didukung oleh sejumlah fakta yang memadai. Sebenarnya istilah fakta perlu dikaitkan dengan istilah data dan informasi. Kumpulan fakta yang telah dikelompokkan secara sistematis dinamakan data. Sedangkan informasi adalah hasil pengolahan dari data. Dengan demikian, data harus diolah lebih dulu menjadi informasi yang kemudian dijadikan dasar pengambilan keputusan. Keputusan yang berdasarkan sejumlah fakta, data atau informasi yang cukup itu memang merupakan keputusan yang baik dan solid, namun untuk mendapatkan informasi yang cukup itu sangat sulit.

d. Pengambilan Keputusan Berdasarkan Pengalaman

Sering kali terjadi bahwa sebelum mengambil keputusan, pimpinan mengingat-ingat apakah kasus seperti ini sebelumnya pernah terjadi. Pengingatan semacam itu biasanya ditelusuri melalui arsip-arsip pengambilan keputusan yang berupa dokumentasi pengalaman-pengalaman masa lampau. Jika ternyata permasalahan tersebut pernah terjadi sebelumnya, maka pimpinan tinggal melihat apakah permasalahan tersebut sama atau tidak dengan situasi dan kondisi saat ini. Jika masih sama kemudian dapat menerapkan cara yang sebelumnya itu untuk mengatasi masalah yang timbul. Dalam hal tersebut,

pengalaman memang dapat dijadikan pedoman dalam menyelesaikan masalah. Keputusan yang berdasarkan pengalaman sangat bermanfaat bagi pengetahuan praktis. Pengalaman dan kemampuan untuk memperkirakan apa yang menjadi latar belakang masalah dan bagaimana arah penyelesaiannya sangat membantu dalam memudahkan pemecaha masalah.

e. Pengambilan Keputusan Berdasarkan Wewenang

Banyak sekali keputusan yang diambil karena wewenang (authority) yang dimiliki. Setiap orang yang menjadi pimpinan organisasi mempunyai tugas dan wewenang untuk mengambil keputusan dalam rangka menjalankan kegiatan demi tercapainya tujuan organisasi yang efektif dan efisien. Keputusan yang berdasarkan pada wewenang semata akan menimbulkan sifat rutin dan mengasosiasikan dengan praktik diktatorial. Keputusan berdasarkan wewenang kadangkala oleh pembuat keputusan sering melewati permasalahan yang seharusnya dipecahkan justru menjadi kabur atau kurang jelas.

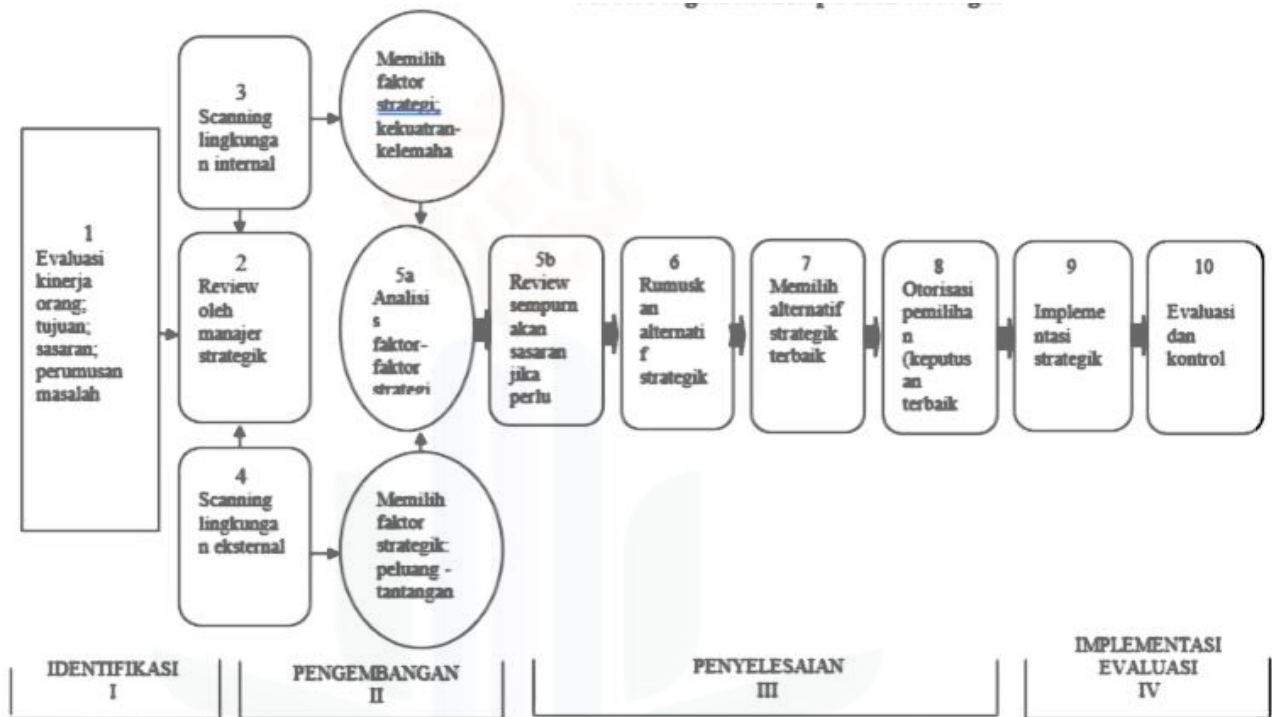
Pada bagian lain Salusu juga menyampaikan tentang hukum pengambilan keputusan yaitu (1) Harus ada sinkronisasi antara tujuan organisasi dengan tujuan masing-masing anggota organisasi. (2) Harus ada suasana dan iklim kerja yang menggembirakan. (3)

Interaksi antara atasan dan bawahan hendaknya memadu informalitas dan formalitas. (4) Manusia tidak boleh diperlakukan seperti mesin. (5) Kemampuan bawahan harus di kembangkan terus hingga titik yang optimum. (6) Perkerjaan dalam organisasi hendaknya bersifat menantang. (7) Hendaknya ada pengakuan dan penghargaan kepada mereka yang berprestasi. (8) Kemudahan dalam pekerjaan hendaknya diusahakan untuk memungkinkan setiap orang melaksanakan tugasnya dengan baik. (9) Dalam penempatan hendaknya digunakan prinsip *the right man on the right place*, dan (10) Memperhatikan tingkat kesejahteraan dengan cara memberikan balas jasa yang setimpal¹⁶⁸.

Salusu memberikan model pengambilan keputusan strategik yang komprehensif dengan mengenal tiga fase yaitu *pertama*, fase formulasi strategi yang terdiri dari enam langkah; mengevaluasi hasil yang dicapai, review strategi, scanning lingkungan eksternal, scanning lingkungan internal, menganalisis faktor strategik, mereview dan merevisi misi dan sasaran jika perlu, mengembangkan alternative terbaik. *Kedua*, implementasi strategi yang merupakan langkah ketujuh. *Ketiga*, evaluasi dan kontrol yang merupakan langkah kedelapan. Dan Salusu juga memaparkan model pengambilan keputusan strategik, yaitu¹⁶⁹;

¹⁶⁸ Salusu, *Pengambilan...* 48-49

¹⁶⁹ Salusu, *Pengambilan*270-272



Gambar 2. 3
Model pengambilan keputusan strategik

4) Pengambilan Keputusan Organisasi

Dalam konteks pengambilan keputusan bagi seorang pemimpin, para pakar banyak memberikan pendapat berdasarkan sudut pandang tipe kepemimpinan, seperti kepemimpinan transformasional, mereka menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan konsep kepemimpinan terbaik dari pada yang lainnya, karena tipe kepemimpinan transformasional ini dipandang mampu menangkap fenomena kepemimpinan dan dinilai telah mengintegrasikan dan sekaligus menyempurnakan ide-ide dari model-model sebelumnya¹⁷⁰. Kepemimpinan transformasional ini merupakan kepemimpinan yang banyak dipengaruhi oleh ide

¹⁷⁰ Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi*, (Yogyakarta, Aditya Media, 2015) 42

James McGregor¹⁷¹. Dalam konteks kepemimpinan pendidikan maka kepemimpinan transformasional diharapkan mampu menunjang terwujudnya perubahan sistem organisasi lembaga pendidikan yang ada¹⁷².

Kemudian kepemimpinan karismatik juga dikalangan lembaga pendidikan Islam mempunyai tempat dan mendapatkan kepercayaan dalam proses manajemen organisasi, dan kepemimpinan ini dianggap lebih mendekati perspektif praktek budaya organisasi, kepemimpinan ini banyak dipengaruhi oleh ide Max Weber sebagai tokoh ahli sosial¹⁷³. Pondok pesantren dengan karakter dan budaya yang melekat pada sistem nilai Islam yang melatarbelakanginya telah melahirkan tipologi kepemimpinan tersendiri, setiap pesantren di Indonesia ini selalu lahir, tumbuh, dan berkembang berdasarkan tata nilai yang mereka yakini. Lalu bagaimana di pondok pesantren dalam kaitannya dengan model pengambilan keputusan? Pertanyaan ini perlu menjadi perhatian, karena tipologi pemimpin ini akan melahirkan model pengambilan keputusan seorang pemimpin.

Tabroni memberikan gambaran teori kepemimpinan bahwa pemimpin itu mempengaruhi orang yang dipimpin untuk bersikap dan berperilaku sesuai dengan visi, misi, *core values*, dan *core*

¹⁷¹ Gary Yukel, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, (Jakarta, Indeks, 2015) 300

¹⁷² Sudarwan Danim dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*, (Jakarta, Rineka Cipta, 2009) 48

¹⁷³ Gary Yukel, *Kepemimpinan....* 300

belief organisasi¹⁷⁴. Definisi ini melihat seorang pemimpin dengan pendekatan tugas seorang pemimpin secara islami, semakin menarik untuk dikaji lebih jauh dalam konteks kepemimpinan lembaga pondok pesantren yang merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam, dimana dalam konteks kepemimpinan selalu mempunyai tipe tersendiri berdasar pada kultur yang mereka bangun. Menurut Brenda L. Connors yang mengutip pendapat Barnes, Anderson, dan Martin mengatakan bahwa dari perspektif metodologis, perbedaan individu menjadi sangat menonjol ketika mereka menggunakan paradigma yang memungkinkan mereka mengarahkan proses pengambilan keputusan mereka sendiri¹⁷⁵. Pandangan ini menunjukkan bahwa perbedaan gaya kepemimpinan sebagai cermin dari karakteristik seseorang akan melahirkan gaya pengambilan keputusan dari setiap pemimpin, dan dari perspektif psikologis bahwa kepribadian pemimpin memberikan kontribusi besar yang dapat mendasari pengambilan keputusan intuitif seorang pemimpin.

Bagi seorang pemimpin bahwa membuat keputusan merupakan tanggung jawab yang melekat pada dirinya, dalam rangka itu seorang pemimpin berurusan dengan nilai-nilai yang akan datang, yang sampai pada tingkat tertentu masih belum

¹⁷⁴ Tobrini, *The Spiritual Leadership*, (Malang, UMM. Press, 2010) 9

¹⁷⁵ Brenda L. Connors, Richard Rende dan Timothy J. Colton, *Decision-Making Style in Leaders: Uncovering Cognitive Motivation Using Signature Movement Patterns* (International Journal of Psychological Studies; Vol. 7, No. 2; 2015 ISSN 1918-7211 E-ISSN 1918-722X Published by Canadian Center of Science and Education) 105

diketahui secara jelas dan pasti oleh seorang pemimpin, sehingga alternatif pilihan selanjutnya kemudian dinilai dalam batasan-batasan secara relatif. Kondisi inilah yang membuat seorang pemimpin harus mempunyai penilaian terhadap faktor-faktor yang tidak nyata dan sulit untuk dinilai, artinya bahwa seorang pemimpin haruslah melakukan usaha untuk menimbang setiap faktor yang tersembunyi. Dari sisi psikologis bahwa perbedaan budaya juga memberikan kontribusi yang signifikan dalam proses pembuatan keputusan seseorang. Walaupun dalam konteks yang berbeda yaitu tentang keputusan yang buat oleh seseorang untuk membantu orang lain yaitu hasil penelitian yang ditulis oleh Yan Wang, Yi-Yuan Tang, Jinjun Wang yang menyimpulkan bahwa keinginan membantu orang yang membutuhkan bantuan lebih semangat orang China dari pada orang Amerika yang di sebabkan oleh perbedaan budaya. Mereka mengatakan bahwa mekanisme psikologis mendasari keputusan mereka untuk membantu karena perberbedaan dalam budaya Cina dan Amerika¹⁷⁶. Hal yang sama juga disampaikan Luthans dan Jonathan dalam bukunya “*International Management*” bahwa di banyak negara pengambilan keputusan dilakukan secara berbeda karena pengaruh budayanya

¹⁷⁶ Yan Wang, Yi-Yuan Tang, Jinjun Wang, *Cultural Differences in Donation Decision- Making* (Plos One Los One | DOI:10.1371/journal.pone.0138219) Interdisciplinary Center for Social and Behavioral Studies, Dongbei University of Finance and Economics September 15, 2015)

walaupun mereka menggunakan pendekatan yang sama yaitu pendekatan rasional¹⁷⁷.

4. Partisipasi

1) Pengertian Partisipasi

Pengertian partisipasi merupakan keterlibatan seseorang baik secara langsung maupun tidak langsung dalam rangka memberikan sumbangsinya terhadap proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh seorang kyai dalam rangka untuk melakukan perubahan dan pengembangan rencana strategis pendidikan tinggi yang di selenggarakan di pondok pesantren yang di pimpinnya. Manajemen peran serta (*participative management*) adalah suatu pendekatan manajemen yang melibatkan manajer bawahan dalam proses pengambilan keputusan¹⁷⁸. Dan Hani Handoko mengatakan bahwa para manajer akan sulit untuk membuat keputusan-keputusan tanpa melibatkan para bawahan¹⁷⁹ Sementara Rodiyah yang mengutip pendapat Talizuduhu mengatakan bahwa partisipasi merupakan turut sertanya seseorang, baik secara mental maupun emosional untuk memberikan sumbangan kepada proses pengambilan keputusan mengenai

¹⁷⁷ Fred Luthans dan Jonathan P. Doh, *International Manageent, Culture, Strategy, And Behavior*, (Published by McGraw-Hill Education, 2 Penn Plaza, New York, 2015) 393

¹⁷⁸ Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin, *Islamaic Leadership Membangun Super Leadership Melalui Kecerdassan Spiritual* (Jakarta, Bumi Aksara, 2013) 312

¹⁷⁹ Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta, BPFE, 2013) 143

persoalan dimana keterlibatan pribadi orang yang bersangkutan melaksanakan tanggung jawab untuk melakukannya¹⁸⁰.

Menurut Fathurrahman Fadil yang mengutip pendapat Sumarto tentang pengertian partisipasi bahwa partisipasi merupakan suatu proses yang memungkinkan adanya interaksi yang lebih baik antar *stakeholders* sehingga kesepakatan-kesepakatan dan tindakan yang bersifat inovatif lebih mungkin tercipta dalam proses, dimana ruang untuk mendengarkan, belajar, refleksi dan memulai suatu aksi bersama terjadi¹⁸¹. Dan pemberdayaan bersifat *bottom up intervention* yang didalamnya ada nuansa penghargaan dan pengakuan terhadap potensi masyarakat untuk memenuhi kebutuhan, memecahkan masalah, serta melakukan usaha pendidikan dengan prinsip kebersamaan¹⁸². Dan Bujang menyampaikan hasil penelitian tentang pentingnya pelibatan masyarakat dalam meningkatkan kualitas pendidikan¹⁸³

2) Bentuk Partisipasi

Partisipasi masyarakat juga terefleksikan dalam berbagai bentuk, Rusidi mengatakan ada empat dimensi dalam berpartisipasi: *Pertama*; sumbangan pikiran (ide atau gagasan).

¹⁸⁰ Rodiyah, *Partisipasi Masyarakat Dalam Pengambilan Keputusan dan Perencanaan di Sekolah*, (Jember, STAIN Jember Press, 2012) 31

¹⁸¹ Fathurrahman Fadil, *Jurnal Ilmu Politik dan Pemerintahan Lokal, Volume II Edisi 2, Juli-Desember 2013*. 255

¹⁸² Siti Irene Astuti Dwiningrum, *Desentralisasi dan Partisipasi Masyarakat dalam Pendidikan* (Yogyakarta, Pustaka Pelajar, 2011) 76

¹⁸³ Bujang Rahman, *Good Governance di Sekolah, Teori dan Praktik Menggairahkan Partisipasi Masyarakat* (Yogyakarta, Graha Ilmu, 2014) 81

Kedua, sumbangan materi (dana, barang dan alat). *Ketiga*, sumbangan tenaga (bekerja atau memberi kerja). *Keempat*, memanfaatkan dan melaksanakan pelayanan pembangunan. Dan Ndraha menguraikan bentuk-bentuk partisipasi yang terbagi dalam empat bentuk, yaitu; *Pertama*, partisipasi dalam pembuatan keputusan (participation in decision making). *Kedua*, partisipasi dalam pelaksanaan (participation in implementation), *Ketiga*, partisipasi dalam menerima manfaat (participation in benefits). *Keempat*, Partisipasi dalam evaluasi (*participation inevaluation*)¹⁸⁴.

Dengan melibatkan seluruh warga organisasi diharapkan bisa membangun kebersamaan dan semangat kerja serta rasa tanggung jawab yang tinggi dari seluruh warga organisasi. Partisipasi warga organisasi dapat diidentifikasi dengan tujuh tema umum atau dimensi yaitu: (1) perilaku menolong, (2) sportivitas, (3) loyalitas organisasi, (4) kepatuhan organisasi, (5) inisiatif individu, (6) civic virtue, dan (7) pengembangan diri¹⁸⁵.

5. Pondok Pesantren

1) Pengertian dan Tujuan Pondok Pesantren

Pengertian pesantren pada dasarnya adalah "tempat belajar para santri." Secara lebih khusus pengertian pesantren yaitu suatu lembaga pendidikan Islam, yang di dalamnya terdapat seorang

¹⁸⁴ Fathurrahman Fadil, *Jurnal*...256

¹⁸⁵. Ulfiani Rahman, Wan Shahrazad Wan Sulaiman, Rohany Nasir, Fatimah Omar. *Menganalisis Validitas Membangun Skala Organizational Citizenship Behavior Menggunakan Confirmatory Factor Analysis dengan Sampel Indonesia*. Jurnal Asian Social Science; Vol. 9, No. 13; Published by Canadian Center of Science and Education) 90

Kyai yang mengajar dan mendidik para santri dengan sarana masjid yang digunakan untuk menyelenggarakan pendidikan tersebut, serta didukung adanya ponsok sebagai tempat tinggal para santri.¹⁸⁶ Pendapat lain mendefinisikan pesantren adalah suatu lembaga pendidikan yang dikelola untuk mengembangkan dan mewariskan ajaran Islam dengan penekanan pada metode pendidikan yang tradisional berupa pengulangan dan memorisasi sumber-sumber ajaran agama yang menjadi standarnya.¹⁸⁷

Dengan demikian pesantren merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam yang berkembang di Indonesia yang menjadikan pendidikan agama Islam sebagai materi utamanya dengan menggunakan metode yang tradisional dalam penyampaiannya dan pemanfaatan sarana masjid sebagai salah satu tempat aktivitas pembelajaran.

Adapun tujuan pesantren secara umum adalah "membimbing anak didik untuk menjadi manusia yang berkepribadian Islam yang dengan ilmu agamanya ia sanggup menjadi mubalig Islam dalam masyarakat sekitar melalui ilmu dan amalnya."¹⁸⁸ Sedangkan tujuan pesantren secara khusus adalah "mempersiapkan para santri untuk menjadi orang alim dalam ilmu

¹⁸⁶ Hasan Langgulung, *Asas-Asas Pendidikan Islam*, (Jakarta: Pustaka Al-Husna, 1996) 112

¹⁸⁷ Laode Ida, *NU Muda; Kaum Progresif dan Sekularisme Baru*, (Jakarta: Erlangga, 2004), 1

¹⁸⁸ HM. Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan Islam dan Umum*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1991), 248

agama yang diajarkan oleh Kyai yang bersangkutan serta mengamalkannya dalam masyarakat.”¹⁸⁹

Hiroko Horikoshi melihat dari segi otonominya, maka tujuan pesantren menurutnya adalah untuk melatih para santri memiliki kemampuan mandiri.¹⁹⁰ Sedang Manfred Ziemek tertarik melihat sudut keterpaduan aspek perilaku dan intelektual. Tujuan pesantren menurutnya adalah membentuk kepribadian, memantapkan akhlak dan melengkapinya dengan pengetahuan.¹⁹¹

Sedangkan menurut Mastuhu tujuan pendidikan pesantren adalah menciptakan dan mengembangkan kepribadian Muslim, yaitu kepribadian yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan, berakhlak mulia, bermanfaat bagi masyarakat atau berkhidmat kepada masyarakat dengan jalan menjadi kawula atau abdi masyarakat tetapi rasul, yaitu menjadi pelayan masyarakat sebagaimana kepribadian Nabi Muhammad (mengikuti Sunnah Nabi), mampu berdiri sendiri, bebas, dan teguh dalam kepribadian, menyebarkan agama atau menegakkan Islam dan kejayaan umat di tengah-tengah masyarakat dan mencintai ilmu dalam rangka mengembangkan kepribadian manusia.¹⁹²

Pesantren merupakan pranata pendidikan tradisional yang dipimpin oleh seorang Kyai atau ulama. Di pesantren inilah para

¹⁸⁹ HM. Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan Islam dan Umum*, 249

¹⁹⁰ Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren Suatu Kajian Tentang Unsur dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren*, (Jakarta : INIS, 1994), 59

¹⁹¹ Manfred Ziemek, *Pesantren dan Perubahan Sosial*, (Jakarta : P3M, 1986), 157

¹⁹² Mastuhu, *Op. Cit.*, 55 – 56

santri dihadapkan dengan berbagai cabang ilmu agama yang bersumber dari kitab-kitab kuning. Menurut Howard M. Federspiel, salah satu sumber literatur pendidikan pesantren yang sangat menonjol adalah kitab kuning, yakni buku-buku yang berbahasa Arab karya para penulis Muslim periode pertengahan, yang isinya menyangkut sekitar jurisprudensi (fikih), tauhid, hadis, tasawuf, dan bahasa Arab.¹⁹³ Selain itu Imam Al-Fatta, pemahaman dan penghafalan terhadap alquran dan hadis merupakan syarat mutlak bagi para santri.¹⁹⁴

Dengan demikian pendidikan di pesantren memberikan pendidikan keagamaan kepada para peserta didik/santrinya, sehingga diharapkan mereka dapat menjadi ahli agama dan ibadah serta dapat mengamalkan ilmunya kepada orang lain setelah mereka terjun ke dalam kehidupan bermasyarakat. Untuk itu dalam pendidikan pesantren mereka tidak hanya diajarkan ilmu-ilmu agama secara lebih mendalam juga diberikan bimbingan dalam akhlaknya.

2) Pengertian dan Tujuan Pondok Pesantren

Pengambilan keputusan di lingkungan pondok pesantren memiliki karakteristik unik yang dipengaruhi oleh nilai-nilai Islam, tradisi pesantren, dan otoritas kiai sebagai pemimpin. Berikut adalah kajian teoritis terkait:

¹⁹³ Howard M. Federspiel, *A Dictionary of Indonesian Islam*, (Ohio: Southeast Asia, 1995), 133

¹⁹⁴ Imam Al-Fatta, *Modernisasi Pesantren dan Krisis Ulama*, (Jakarta: Panjimas, 1991), 23

a. Karakteristik Pengambilan Keputusan di Pesantren

- Berbasis Musyawarah: Dalam pengambilan keputusan, kiai sering melibatkan musyawarah dengan dewan pengasuh, guru, atau tokoh masyarakat setempat. Prinsip ini sejalan dengan ajaran Islam tentang syura, sebagaimana disebutkan dalam Surah Ash-Shura (42:38).
- Nilai Kearifan Lokal: Tradisi lokal sering memengaruhi cara keputusan diambil, termasuk mempertimbangkan norma budaya, hubungan sosial, dan kepentingan umat secara keseluruhan.
- Konsultasi Spiritual: Kiai biasanya melakukan istikharah atau doa khusus untuk memohon petunjuk Allah sebelum mengambil keputusan yang penting, mencerminkan pendekatan spiritual dalam manajemen organisasi.

b. Tahapan Pengambilan Keputusan

- Identifikasi Masalah: Kiai dan pengasuh pesantren biasanya mengidentifikasi masalah yang dihadapi, baik itu terkait manajemen, kurikulum, atau kebutuhan santri.

- Evaluasi Alternatif: Alternatif solusi dikaji berdasarkan manfaatnya terhadap keberlangsungan pesantren dan dampaknya pada pembinaan santri.
- Pengambilan Keputusan: Kiai memiliki otoritas akhir untuk menentukan keputusan, namun tetap mempertimbangkan hasil musyawarah dan doa.
- Implementasi dan Evaluasi: Keputusan yang diambil diimplementasikan dengan pengawasan ketat, dan hasilnya dievaluasi secara berkala untuk perbaikan.

c. Teori yang Relevan

- Teori Kontingensi: Menekankan bahwa tidak ada pendekatan tunggal yang cocok untuk semua situasi. Kiai harus menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi tertentu, seperti tantangan internal pesantren atau perubahan eksternal yang memengaruhi keberlangsungan organisasi.
- Teori Keputusan Normatif: Menggarisbawahi pentingnya pendekatan rasional dalam memilih alternatif terbaik. Di pesantren, ini diterapkan dengan mempertimbangkan data, masukan dari guru, dan pandangan masyarakat sekitar.

d. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi

- Komitmen dan Loyalitas: Santri dan staf yang loyal kepada kiai mendukung kelancaran implementasi keputusan.
- Otoritas Kharismatik: Kharisma kiai membuat keputusan yang diambil lebih mudah diterima oleh semua pihak.
- Nilai Keislaman: Setiap keputusan selalu merujuk pada ajaran Islam sebagai pedoman utama.

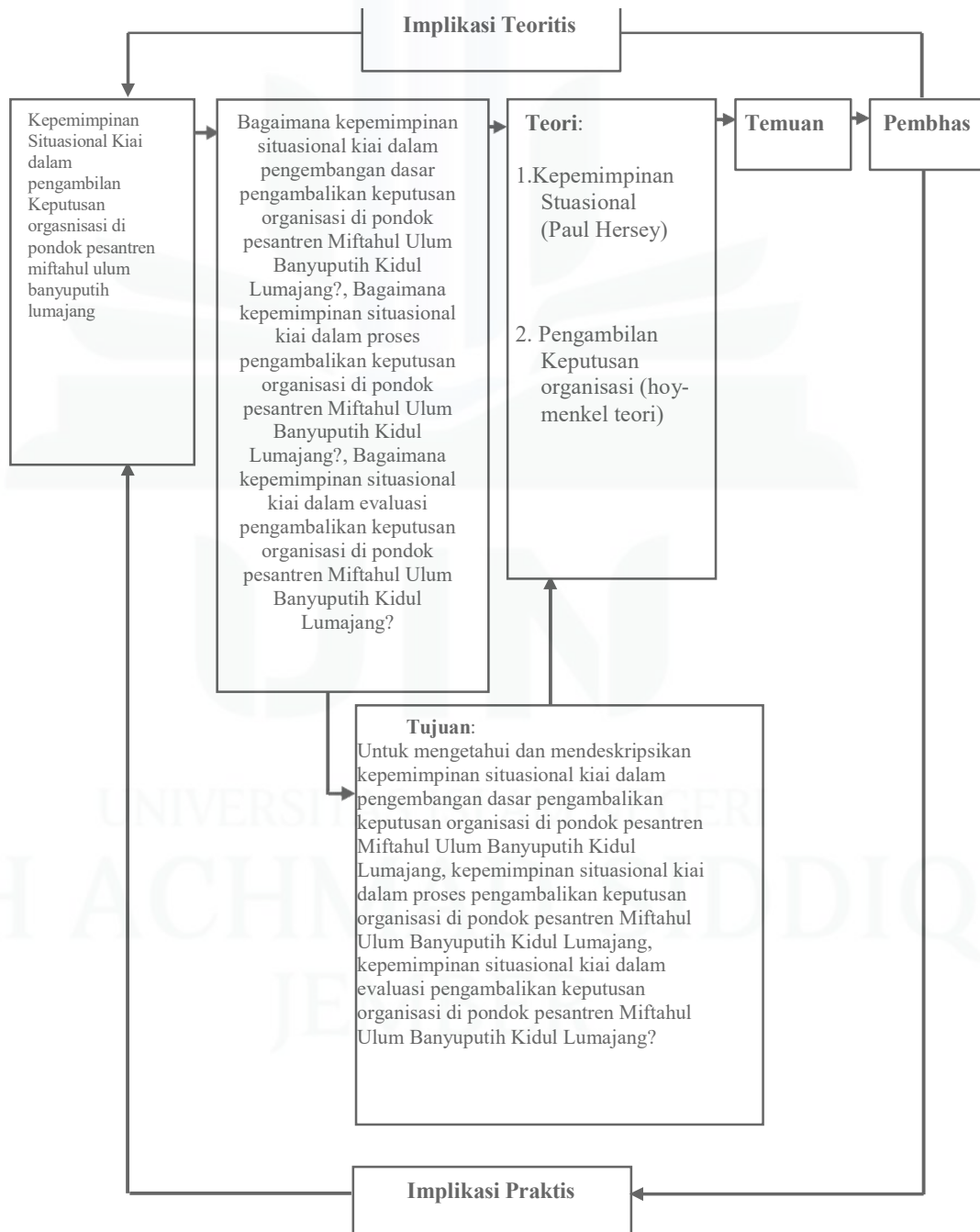
e. Implementasi Kepemimpinan Situasional dalam Keputusan Pesantren

- Kiai mengadopsi gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kesiapan santri dan staf. Dalam situasi krisis, gaya "*telling*" mungkin lebih dominan, sementara pada pengembangan kurikulum, gaya "*participating*" lebih relevan.
- Delegasi tugas sering dilakukan kepada pengurus harian untuk memastikan keberlanjutan operasional pesantren.

C. Kerangka Konseptual

Berdasarkan kajian teori dan konsep yang dipaparkan sebelumnya maka dapat disusun sebuah kerangka konseptual sebagai berikut;

Tabel 2. 4
Kerangka Konseptual



BAB III METODE PENELITIAN

1. Pendekatan Penelitian dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan paradigma fenomenologis. Pendekatan ini peneliti pilih setelah peneliti merumuskan fokus permasalahan yang akan diteliti dan menyusun kerangka teori sebagai konsep yang akan memandu peneliti dalam melakukan penelitian dan dalam rangka memperoleh pemahaman yang utuh, mendalam dan menyeluruh terhadap fokus permasalahan ini. Sebagaimana disampaikan oleh John W. Cresswell dan J. David Creswell menyatakan:

“qualitative research is an approach for exploring and understanding the meaning individuals or groups ascribe to social or human problem.”

Data dikumpulkan dengan latar alami (*natural setting*) yang merupakan sumber data langsung. Penelitian ini diharapkan dapat mengungkap fenomena dan gejala secara mendalam, menemukan secara menyeluruh dan utuh untuk mendeskripsikan bagaimana proses pengambilan keputusan pondok pesantren. Oleh karena itu data dikumpulkan secara alami di lokasi penelitian yaitu pondok pesantren Mifathul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang. Peneliti ini tidak hanya berhenti pada temuan substantif sesuai dengan fokus penelitian melainkan juga temuan formal atau *thesis statement*.

Argumentasi peneliti menggunakan metodologi diatas diawali dengan studi pendahuluan terhadap kedua lokasi penelitian ini, dari hasil

studi pendahuluan ini ditemukan keunikan di pondok pesantren Miftahul Ulum dalam proses pengambilan keputusan, struktur organisasi, sistem komunikasinya, maupun partisipasinya. Oleh karena itu peneliti merasa tertarik untuk mendeskripsikan tentang pengambilan keputusan dan mengkaji lebih jauh realitas empirik di pondok pesantren Miftahul Ulum

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah fenomenologis. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengambilan keputusan pada pondok pesantren Miftahul Ulum. Peneliti berupaya untuk mengerti, memahami, dan mengamati secara mendalam tentang proses pengambilan keputusan pada perguruan tinggi oleh para pimpinan dalam berinteraksi dan komunikasi.

2. Lokasi Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti memilih dua lokasi yang menurut peneliti bahwa pondok pesantren Miftahul Ulum ini anggap sebagai sesuai dengan fokus yang akan diteliti dengan alasan yaitu:¹⁹⁵

- 1) Pondok pesantren sebagai penyelenggara proses pendidikannya.
- 2) Setelah peneliti mengadakan observasi awal dalam pemilihan lokasi penelitian, peneliti menemukan keunikan-keunikan tersendiri pondok pesantren Miftahul Ulum dengan struktur organisasi yang berbeda dalam pengambilan keputusan.
- 3) Lokasi ini menurut peneliti masih dapat dijangkau dengan mudah oleh peneliti dan tidak ada kesulitan yang berarti dalam pengumpulan data.

¹⁹⁵ Djam'an Satori dan Aan Komariah, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung, Alfabeta, 2014) 61-62

3. Kehadiran Peneliti

Konsep metodologi yang dipakai dalam sebuah penelitian memiliki konsekuensi terhadap keterlibatan peneliti dalam proses penelitian. Peneliti merupakan instrumen utama karena peran serta penelitalah yang akan menentukan seluruhnya¹⁹⁶. Peneliti sebagai instrumen kunci (*the researcher is the key instrument*)¹⁹⁷ dalam mengamati dan pengumpulan data baik melalui wawancara, observasi, maupun dokumentasi. Peneliti sebagai alat penelitian sangat penting dalam menentukan hasil penelitian. Peneliti kualitatif sebagai instrumen penelitian, menetapkan fokus penelitian, memilih informan sebagai sumber data, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, menganalisis data, menafsirkan data dan memverifikasi dan membuat kesimpulan dalam bentuk temuan¹⁹⁸. Peneliti sebagai alat yang dapat mengungkap fakta-fakta lapangan dan tidak ada alat yang paling elastis dan tepat untuk mengungkap data kualitatif kecuali peneliti itu sendiri¹⁹⁹.

4. Subjek Penelitian²⁰⁰.

Adapun subyek dari penelitian ini adalah lingkungan internal pesantren yang terdiri dari; kyai/pengasuh, pengurus Pesantren, Kepala Madrasah, kepala unit usaha pesantren dan dewan asatidz. Sedangkan fokus subyek penelitian dalam penelitian ini dititikberatkan pada orang

¹⁹⁶ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung, Remaja Rosdakarya, 2005) 163

¹⁹⁷ Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, (Bandung, Alfabeta, 2009) 306

¹⁹⁸ Iskandar, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Jakarta, Gaung Persada (GP Press) 2009) 117

¹⁹⁹ Djam'an Satori dan Aan Komariah, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung, Alfabeta, 2014) 61-62

²⁰⁰ Iskandar, *Metodologi...* 150-151

yang dapat menyampaikan informasi tentang budaya pesantren dalam pengembangan kecakapan hidup santri secara obyektif dan akurat, mulai dari pengasuh, sampai dewan asatidz.

Tabel 3. 1
Sumber data situs 1

No	Narasumber
1.	Pengasuh Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul
2.	Kepala Madrasah Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul
3.	Ustad Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul
4.	Ustad Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul
4.	Perwakilan Santri Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul
6.	Perwakilan Masyarakat/Wali Murid Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul
10.	Kepala Unit Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul
11.	Pengurus Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul

5. Sumber Data

Dalam penelitian ini yang menjadi dasar sumber data adalah fokus kajian dan obyek teori yang digunakan sehingga sumber data dalam penelitian ini adalah manusia yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan pada pondok pesantren Miftahul Ulum yaitu Kyai dan pengurus pesantren yang terlibat dalam struktur organisasi.

Dalam sebuah penelitian, sumber data merupakan sesuatu yang hal pokok untuk diperhatikan karena data yang dihasilkan akan menentukan terhadap hasil penelitian yang dilakukan. Menurut Basrowi dan Suwandi yang mengutip pendapat Lofland mengatakan bahwa sumber data dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan dan yang selebihkan berupa data dokumen. Dalam penelitian jenis data dibedakan menjadi dua yaitu; data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data verbal

yang berupa kata-kata dari ucapan lisan (wawancara) dan atau tingkah laku (observasi) dari subyek (*informen*) berkaitan dengan proses pengambilan keputusan dan sistem yang berlaku pada pendidikan tinggi di pondok pesantren. Sedangkan data sekunder bersumber dokumen-dokumen, foto-foto yang berkaitan dengan pengambilan keputusan yang dapat mendukung terhadap data primer²⁰¹.

6. Instrument Penelitian

Kehadiran peneliti adalah salah satu unsur penting dalam penelitian kualitatif. Peneliti merupakan perencana, pelaksana pengumpulan data, analisis, penafsir data, dan pada akhirnya menjadi pelapor hasil penelitiannya.²⁰² Ada beberapa hal yang harus dimiliki peneliti sebagai instrumen yaitu responsif, dapat menyesuaikan diri, menekankan keutuhan, mendasarkan diri atas perluasan pengetahuan, memproses data secepatnya, serta memanfaatkan kesempatan untuk mengklarifikasi dan mengikhtisarkan. Sedangkan kehadiran peneliti di lokasi penelitian ada empat tahap yaitu *apprehension*, *exploration*, *cooperation*, dan *participation*. Peneliti harus berusaha dapat menghindari pengaruh subyektif dan menjaga lingkungan secara alamiah agar proses sosial yang terjadi sebagaimana biasanya. Disinilah pentingnya peneliti kualitatif menahan dirinya untuk terlalu jauh intervensinya terhadap lingkungan yang menjadi obyek penelitiannya.

²⁰¹ Basrowi dan Suwandi, *Memahami...* 169-170

²⁰² Lexy. J. Moleong. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. (Bandung:PT Remaja Rosdakarya, 2006), hlm.162

Peneliti berusaha sebaik mungkin bersikap selektif, penuh kehati-hatian, dan serius dalam menyaring data sesuai dengan realitas di lapangan sehingga data yang terkumpul benar-benar relevan dan terjamin keabsahannya. Peneliti sebisa mungkin menghindari kesan-kesan yang dapat menyinggung perasaan maupun merugikan informan.

Dalam proses pemilihan informan peneliti menggunakan teknik *purposive* (bertujuan) yaitu peneliti memilih orang-orang yang dianggap mengetahui secara jelas permasalahan yang diteliti. Kehadiran peneliti di lapangan dalam rangka menggali informasi, peneliti menggunakan tiga tahapan yaitu.

- a. Pemilihan informan awal, peneliti memilih informan yang menurut pandangan peneliti memiliki informasi yang memadai untuk digali berkenaan dengan peningkatan mutu pendidik
- b. Pemilihan informan lanjutan, peneliti ingin memperluas informasi dan melacak segenap variasi yang berhubungan dengan peningkatan mutu pendidik
- c. Menghentikan pemilihan informan lanjutan, peneliti lakukan apabila sudah tidak ada lagi informasi-informasi baru yang relevan dengan informasi- informasi yang telah diperoleh sebelumnya

7. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah: Pertama, Observasi atau pengamatan. Kedua, Interview atau wawancara mendalam. Ketiga, studi dokumen. Teknik ini digunakan

dengan cara: (1) terus menerus (continuitas), (2) Bebas, (3) sesuai kebutuhan, dan (4) prosedural. Teknik pengumpulan data di atas diuraikan sebagai berikut:

- 1) Observasi (Pengamatan), merupakan proses pengamatan obyek penelitian yang berhubungan dengan aktivitas sehari-hari, tanda-tanda atau kondisi fisik suatu kelompok masyarakat serta situasi dan keadaan yang terjadi dalam satu masa tertentu. Dalam proses pengumpulan data ini, peneliti mengawali kegiatan dengan melakukan pengamatan luas yang deskriptif (descriptive observation), yaitu menjabarkan situasi dan situasi lokasi penelitian secara umum. Pada kegiatan ini dilakukan proses perekaman data yang dilanjutkan dengan proses analisis data. Setelah itu dilanjutkan dengan kegiatan observasi terfokus (focused observation) dan proses penyempitan data yang dilakukan secara berulang-ulang dengan cara observasi selektif (selective observation). Data yang terkumpul diwujudkan dalam bentuk catatan yang berisi seluruh kejadian yang dilihat, didengar dialami, atau difikirkana oleh peneliti ketika berinteraksi dengan lingkungan obyek penelitian. Kegiatan akhir dari proses ini adalah refleksi terhadap seluruh yang diperoleh dalam penelitian ini.

Teknik di atas dipakai dengan alasan terdapat hubungan yang antar ketiga teknik tersebut untuk mengungkap Pengambilan keputusan yang dilakukan di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul. Pengamatan terhadap Pengambilan Keputusan yang

dikembangkan pesantren bisa dilihat setiap waktu sehingga peneliti akan dengan mudah mendapatkan data yang akan ditunjang dengan hasil wawancara yang berhubungan dengan budaya organisasi dan pengembangan kecakapan hidup. Peneliti terlibat aktif dalam proses ini, dimana peneliti secara nyata melakukan proses pengamatan langsung terhadap seluruh aktivitas pesantren secara nyata sehingga data observasi bisa dirangkum sesuai pengamatan partisipan.

- 2) Wawancara mendalam, wawancara yang dimaksud disini adalah proses komunikasi dan interaksi peneliti dengan informan tentang mencakup tentang kejadian, tuntutan, kepedulian, motivasi, mengenai orang, organisasi dan kebulatan. Lincoln dan Guba menyatakan: “sebagai peneliti terus berusaha mengejar pertanyaan pada informan untuk mendapatkan informasi yang utuh dan sesuai dengan keinginan peneliti”. Peneliti di penelitian ini menggunakan model wawancara tidak terstruktur (unstructured interview) yang memiliki dua cara, yaitu: 1) Wawancara tidak terarah (non directed) yang disebut juga dengan Wawancara bebas (free interview), 2) Wawancara terarah (directed) atau wawancara terfokus (focused interview). Sedangkan media yang digunakan dalam proses wawancara ini berupa buku catatan/notebook, dan Handphone untuk mengambil foto dan merekam.

Metode ini diperlukan oleh peneliti untuk memperoleh data pendahuluan berkenaan dengan Pengambilan Keputusan oleh Pondok

Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul. Dalam proses ini, peneliti menggunakan pedoman wawancara terstruktur berdasarkan jenis pertanyaan dan fokus penelitian. Ada beberapa informasi dan data yang diperlukan melalui teknik wawancara mendalam ini, diantaranya: data tentang bentuk budaya organisasi yang dikembangkan oleh pesantren, data tentang penerapan budaya organisasi untuk mengembangkan

- 3) Dokumentasi, Dokumen merupakan data penting dalam sebuah penelitian, dokumen akan menjadi bukti bahwa data yang disampaikan oleh peneliti sesuai dengan fakta di lapangan. Data tersebut akan bersifat alamiah dan tidak terkontaminasi oleh subyektifitas peneliti. Dokumen yang diperoleh oleh peneliti dengan mudah dianalisis dan dapat dijadikan data pendukung untuk memperkuat wawasan dan pengetahuan peneliti terkait dengan masalah yang diteliti.

Teknik dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data dari sumber non-insani berupa hasil dokumentasi, rekaman ataupun catatan, buku harian, editorial, Jurnal dan Web Pesantren.¹⁰⁰ Data dokumen juga bisa berupa laporan hasil kegiatan, foto-foto, peraturan-peraturan serta data lain yang relevan dengan fokus penelitian.¹⁰¹

Untuk menunjang dan mendukung data utama, peneliti menggunakan teknik dokumentasi sebagai pelengkap terkait hal-hal atau kegiatan yang relevan dengan fokus penelitian. Dokumentasi yang didapat oleh peneliti berasal dari web pesantren, jurnal, foto-foto

kegiatan, administrasi pesantren dan lainnya. Adapun data yang diperoleh dari teknik dokumentasi ini antara lain: sejarah berdirinya pesantren, struktur organisasi pesantren, jadwal kegiatan santri, kurikulum pesantren, program kegiatan santri, tata tertib santri dan unit-unit usaha pesantren.

8. Teknik Analisis Data

Peneliti melakukan proses analisis data dengan cara mengorganisasikan data yang didapat dari obyek penelitian kemudian diurutkan berdasarkan kategori dan pola sehingga didapatkan tema untuk ditelaah dan dipetakan secara sistematis. Bogdan & Biklen menyatakan “Analisis data dilakukan dengan cara menelaah melalui proses pengkajian terhadap catatan yang diperoleh dari lapangan beserta data pendukung lainnya seperti dokumentasi, transkrip wawancara dan data lainnya yang ditujukan untuk menggali lebih dalam fokus masalah dalam penelitian.¹⁰²

Data tersebut kemudian dianalisis sesuai dengan teknik analisis dekriptif kualitatif yang dilakukan dengan cara ; menjelaskan, memberikan pebafsiran, menarasikan, dan memberi klasifikasi terhadap data yang akan dipaparkan. Kemudian peneliti melanjutkan dengan proses menginterpretasikan sehingga bisa ditemukan makna terhadap hasil data yang diperoleh dengan berorientasi pada sumbangsih pemikiran untuk publik.

Untuk strateginya, peneliti memilih strategi analisis data interaktif, sebagaimana Miles dan Huberman menyatakan: “Analisis data dimulai

dengan menelaah data, mereduksi, menjelaskan serta menyimpulkan secara induktif yang diawali dengan menganalisis secara tunggal menggunakan tehnik analisis model interaktif.”¹⁰³

Penggunaan strategi ini dikarenakan proses analisis bisa dilakukan secara bolak-balik dan baik. Hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi benar-benar bisa ditelaah dan dianalisis sesuai fokus penelitian yang diinginkan peneliti. Analisis interaktif ini berorientasi pada menegasah kecermatan dan kualitas hasil penelitian menjadi hal yang utama. Data yang dikumpulkan kemudian direduksi, didisplay dan kemudian ditarik kesimpulan sudah dikupas tuntas dan data yang ada sudah mencapai kejenuhan sehingga data tersebut sudah bisa dikatakan cukup dan relevan dengan fokus yang ada.

Ada tiga alur kegiatan tahapan analisis data, sebagaimana dijelaskan oleh Miles dan Huberman, yaitu: 1) Kondensasi merupakan proses pengklasifikasian, seleksi data, penggolongan, pengabstrakan dan transformasi data sehingga dapat dihasilkan informasi yang bermakna dan memudahkan pengambilan kesimpulan. 2) penyajian (display) data merupakan proses penyajian data hasil wawancara, observasi dan dokumentasi dalam kelompok data yang disusun secara sistematis dan mudah dipahami sehingga penarikan kesimpulan bisa dilakukan dengan baik. 3) Penarikan Kesimpulan (verifikasi) yaitu proses penarikan kesimpulan setelah proses pengolahan data hasil wawancara, observasi

dan dokumentasi untuk ditetapkan sebagai konsep pengambilan tindakan.

104

9. Keabsahan Data²⁰³.

Dalam penelitian data adalah segala-galanya, oleh karena itu data di telah dikumpulkan oleh seornag peneliti harus benar-benar valid adanya, artinya bahwa data yang ada sudah tepat, benar, dan sesuai dalam mengukur terhadap apa yang seharusnya diukur. Oleh karena yang perlu diuji dalam keabsahan data ini menurut Djam'an dan Komariah adalah ketepatannya yaitu menyangkut kapasitas peneliti dalam merancang fokus, menetapkan dan memilih informen, melaksanakan metode pengumpulan data, menganalisis dan menginterpretasi dan melaporkan hasil penelitian yang semuanya itu perlu menunjukkan konsistensinya satu sama lain²⁰⁴. Dari apa yang disampaikan oleh Djam'an dan Komariah ini menunjukkan bahwa keterpercayaan dalam penelitian kualitatif bukan terletak kepada akurasi data sesuai dengan rancangan penelitian oleh peneliti, akan tetapi keterpercayaan lebih terletak kepada kredibilitas seorang peneliti itu sendiri.

²⁰³ Djam'an Satori dan Aan Komariah, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung, Alfabeta, 2014) 184

²⁰⁴ Djam'an Satori dan Aan Komariah, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung, Alfabeta, 2014) 184

BAB IV

PAPARAN DATA DAN ANALISIS

A. Sejarah Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang

Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul (PPMU Bakid) adalah lembaga pendidikan Islam yang memiliki sejarah panjang dan peran signifikan dalam masyarakat Kabupaten Lumajang. Didirikan secara resmi pada tahun 1957, pondok pesantren ini telah melayani masyarakat selama lebih dari tujuh dekade. Berlokasi strategis di utara jalan raya Surabaya-Jember, tepatnya di Jalan Tanggul, PPMU Bakid menjadi pusat pendidikan Islam terkemuka di daerah tersebut. Namun, sejarah pesantren ini sebenarnya bermula jauh sebelum tahun pendiriannya, dimulai dari majelis taklim yang diprakarsai oleh R. KH. Sirajuddin bin Nasruddin bin Itsbat, seorang ulama yang juga pengasuh Pondok Pesantren Miftahul Ulum Bettet di Pamekasan, Madura.

Majelis taklim ini lahir berkat perhatian Kyai Zainal Abidin Harral, seorang mantan santri dari Pondok Pesantren Bettet yang tergerak melihat kondisi sosial desanya yang penuh tantangan seperti asusila, pengaruh komunisme, dan kriminalitas. Meskipun tunanetra, Kyai Harral adalah seorang dermawan yang hidup sederhana dan memiliki tekad kuat untuk membawa perubahan melalui pendidikan Islam. Demi mewujudkan cita-cita tersebut, ia mengajak gurunya, R. KH. Sirajuddin, untuk membantunya membangun pondok pesantren di Banyuputih Kidul.

Seiring waktu, PPMU Bakid tumbuh pesat, menjadi pusat pembinaan moral dan etika yang berpengaruh di masyarakat sekitar maupun di luar wilayah Lumajang. Pada awalnya, Kyai Harral tidak langsung mendirikan pondok, tetapi justru mengadopsi putra KH. Sirajuddin, yaitu Kyai Zuhri, sebagai anak angkat. Kyai Zuhri kemudian kembali ke Banyuputih Kidul pada tahun 1957 untuk mendirikan pesantren ini secara resmi, dengan pengakuan dari Pemerintah Provinsi Jawa Timur.

Di bawah kepemimpinan RKH. Zuhri, pesantren ini terus berkembang dengan metode pendidikan tradisional seperti wetonan dan bandongan, meskipun pada tahun 1976 didirikan Madrasah Diniyah Miftahul Ulum sebagai upaya memperkenalkan metode pembelajaran yang lebih terstruktur. Seiring pertambahan jumlah santri, fasilitas pesantren terus berkembang, mulai dari gubuk bambu hingga bangunan yang lebih permanen, meskipun tetap berpegang pada prinsip hidup sederhana dan zuhud.

Sepeninggal RKH. Zuhri pada tahun 1982, estafet kepemimpinan dilanjutkan oleh menantunya, RKH. Thoyyib Rafi'i, yang memperkenalkan pembangunan gedung dan mengembangkan berbagai lembaga pendidikan di bawah naungan PPMU Bakid. Kemudian, kepemimpinan dilanjutkan oleh RKH. Husni Zuhri, putra bungsu RKH. Zuhri, yang membawa pesantren ini ke era modern dengan berbagai fasilitas, termasuk laboratorium bahasa, ruang komputer, dan Poskestren. Kini, PPMU Bakid berada di bawah Yayasan Miftahul Ulum (YASMU), yang mengelola kegiatan pendidikan dari prasekolah hingga perguruan tinggi, kegiatan sosial, serta program dakwah di

masyarakat. Dalam praktiknya, kiai di Pondok Pesantren Miftahul Ulum sering kali harus mengubah gaya kepemimpinannya sesuai dengan kebutuhan situasi tertentu, baik itu gaya kepemimpinan yang bersifat otoritatif, partisipatif, atau delegatif. Ketika menghadapi situasi yang mendesak atau masalah yang memerlukan keputusan cepat, kiai mungkin memilih untuk mengambil keputusan secara langsung tanpa melibatkan banyak pihak, mengingat posisi dan otoritasnya yang dihormati di pesantren. Namun, pada situasi lain yang membutuhkan pemikiran kolektif, kiai akan membuka ruang diskusi dan melibatkan para pengurus serta santri senior dalam proses pengambilan keputusan. Pendekatan ini bukan hanya untuk menghasilkan keputusan yang tepat, tetapi juga untuk menjaga kebersamaan dan rasa memiliki di antara anggota pesantren terhadap visi yang diusung lembaga.

Pondok Pesantren Miftahul Ulum di Banyuwangi Kidul tidak hanya mengandalkan nilai-nilai tradisional dalam pengelolaan organisasi, tetapi juga berupaya mengintegrasikan metode manajemen modern agar lebih adaptif dalam menghadapi dinamika sosial dan tuntutan masyarakat. Kepemimpinan situasional yang diterapkan kiai sangat relevan dalam konteks ini, karena memungkinkan pesantren untuk tetap berpegang pada prinsip-prinsip keislaman sambil berinovasi dalam aspek manajerial. Melalui kepemimpinan yang fleksibel dan penuh hikmah, kiai mampu menjaga stabilitas organisasi dan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan yang tidak hanya fokus pada aspek religius, tetapi juga pada pengembangan karakter dan keterampilan hidup santri. Berikut

Penjelasan perihal kepemimpinan situasional Kiai dalam pengambilan Keputusan organisasi di pondok pesantren;

1. Kepemimpinan situasional kiai dalam pengembangan dasar pengembalian keputusan organisasi di pondok pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang.

Pondok Pesantren Miftahul Ulum yang terletak di Banyuputih Kidul Lumajang merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam yang telah berkembang secara signifikan dalam beberapa dekade terakhir. Sebagai institusi pendidikan tradisional yang menghadapi tantangan modernitas, pesantren ini menarik untuk dikaji, khususnya dalam konteks kepemimpinan situasional kiai dan proses pengambilan keputusan organisasinya.

Kepemimpinan situasional, sebagai sebuah pendekatan yang menekankan fleksibilitas dan adaptabilitas pemimpin dalam menghadapi berbagai situasi, menjadi sangat relevan dalam konteks pesantren modern. Di era dimana pesantren dituntut untuk mempertahankan nilai-nilai tradisional sembari beradaptasi dengan perkembangan zaman, peran kiai sebagai pemimpin sentral menjadi semakin kompleks dan menantang.

Strategi pendekatan kepemimpinan yang digunakan oleh kiai sangat diperlukan dalam membimbing kelompok dengan latar belakang yang beragam. Dalam praktiknya, kiai selalu menyesuaikan metode bimbingan berdasarkan kondisi dan kemampuan masing-masing individu. Misalnya, ketika berinteraksi dengan ustadz senior yang telah memiliki

pengalaman dan pemahaman yang mendalam, kiai lebih banyak menggunakan pendekatan diskusi dan meminta pendapat mereka. Hal ini memungkinkan terciptanya suasana kolaboratif dan saling menghargai pandangan, sekaligus mendorong mereka untuk berperan aktif dalam pengambilan keputusan. Sebaliknya, untuk santri baru yang mungkin masih memerlukan banyak bimbingan dasar, kiai lebih sering memberikan arahan langsung. Dengan memberikan panduan yang jelas dan tegas, kiai membantu mereka memahami apa yang diharapkan serta memudahkan mereka dalam proses adaptasi. Pendekatan yang berbeda ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap individu mendapatkan bimbingan yang sesuai dengan kebutuhan mereka, sehingga proses belajar dapat berlangsung secara efektif dan harmonis. Ini dibuktikan dengan data wawancara yang telah dilakukan peneliti dengan Kiai Husni Zuhri yang menyampaikan;

"Saya selalu menyesuaikan cara membimbing dengan kondisi dan kemampuan masing-masing. Untuk ustadz senior, saya lebih banyak berdiskusi dan meminta pendapat. Untuk santri baru, lebih banyak memberikan arahan langsung."²⁰⁵

Lebih lanjut beliau menyampaikan;

"Tentu, dalam situasi darurat saya lebih tegas dan mengambil keputusan cepat. Dalam kondisi normal, saya lebih demokratis dan melibatkan banyak pihak."²⁰⁶

Berdasarkan data wawancara diatas Pendekatan kepemimpinan yang diterapkan mencerminkan fleksibilitas dan kemampuan untuk

²⁰⁵ Wawancara dengan Kiai Husni Zuhri pada 10 Mei 2024 di PP Miftahul Ulum Banyuputih

²⁰⁶ Wawancara dengan Kiai Husni Zuhri pada 10 Mei 2024 di PP Miftahul Ulum Banyuputih

menyesuaikan gaya kepemimpinan berdasarkan situasi. Dalam keadaan darurat, pemimpin memilih untuk bersikap tegas dan mengambil keputusan dengan cepat. Hal ini menunjukkan pemahaman bahwa dalam situasi kritis, ketepatan waktu sangat penting, dan keputusan harus diambil dengan cepat untuk menghindari risiko yang lebih besar. Ketegasan dalam situasi ini mencerminkan kemampuan untuk mengambil tanggung jawab penuh dan bertindak langsung demi stabilitas serta keselamatan. Sebaliknya, dalam kondisi yang lebih tenang dan stabil pendekatan yang lebih demokratis dilakukan dengan melibatkan berbagai pihak dalam proses pengambilan keputusan. Sikap ini mencerminkan keterbukaan dan kepercayaan pemimpin pada tim, sekaligus mendorong partisipasi aktif dan membangun rasa kepemilikan bersama. Pendekatan ini menunjukkan bahwa pemimpin mampu menilai kebutuhan situasi dan memilih strategi yang paling efektif untuk mencapai hasil terbaik, baik itu dalam bentuk keputusan cepat di saat darurat maupun keputusan kolektif dalam kondisi normal.

Ini sejalan dengan yang disampaikan oleh ust Dr Zainuddin dalam wawancara peneliti dengan beliau menyampaikan bahwa;

"Kiai kami memiliki kemampuan yang luar biasa dalam membaca situasi dan mengambil keputusan yang tepat. Beliau sangat memahami kapan harus bertindak tegas dan kapan harus memberikan ruang diskusi. Dalam konteks pengembangan madrasah misalnya, beliau memberikan kepercayaan penuh kepada kami para pengelola untuk mengembangkan program-program inovatif, namun tetap dalam koridor visi pesantren yang telah ditetapkan."²⁰⁷

²⁰⁷ Wawancara dengan Dr Zainuddin pada 10 Mei 2024 di PP Miftahul Ulum Banyuputih

Lebih lanjut beliau menyampaikan bahwa

“Saya menyaksikan sendiri bagaimana pendekatan situasional ini membawa dampak positif bagi perkembangan organisasi pesantren. Para ustadz dan staf merasa dihargai karena diberi kesempatan untuk berkontribusi sesuai kapasitas masing-masing. Santri juga terdidik untuk memahami konsep kepemimpinan yang adaptif dan kontekstual. Yang menarik, meski memberikan ruang partisipasi yang luas, kiai tetap menjadi figur sentral yang sangat dihormati. Beliau membangun otoritas bukan melalui pendekatan hierarkis yang kaku, melainkan melalui keteladanan dan kebijaksanaan dalam memimpin.”²⁰⁸

Dari wawancara dengan Ustadz Dr Zainuddin, terlihat bahwa Kiai di pesantren tersebut menerapkan gaya kepemimpinan situasional yang sangat efektif dalam mengelola organisasi. Kiai menunjukkan kepekaan dalam membaca situasi serta kecermatan dalam menentukan pendekatan yang tepat untuk setiap kondisi. Dalam pengambilan keputusan strategis, seperti dalam pengembangan madrasah, beliau mampu memberikan ruang kepada para pengelola untuk merancang program inovatif, sehingga mendorong kreativitas dan inisiatif di kalangan ustadz dan staf. Namun, kepercayaan ini tidak mengesampingkan koridor visi pesantren, yang tetap dijaga sebagai pedoman utama dalam organisasi. Dengan memberikan kepercayaan kepada para pengelola, beliau tidak hanya memberdayakan mereka, tetapi juga memastikan bahwa visi pesantren tetap berjalan selaras dengan perkembangan yang diinginkan.

Lebih jauh, pendekatan situasional ini berdampak positif terhadap suasana organisasi. Para ustadz dan staf merasa dihargai dan termotivasi,

²⁰⁸ Wawancara dengan Dr Zainuddin pada 10 Mei 2024 di PP Miftahul Ulum Banyuputih

karena mereka dapat berkontribusi sesuai kemampuan dan kapasitas masing-masing. Pendekatan ini juga menjadi sarana pendidikan bagi santri dalam memahami model kepemimpinan situasional dan kontekstual. Meski memberi ruang partisipasi, Kiai tetap dihormati sebagai figur sentral karena membangun otoritasnya dengan keteladanan dan kebijaksanaan, bukan dengan pendekatan hirarkis yang kaku. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional yang diterapkan oleh Kiai tidak hanya efektif dalam pengembangan organisasi, tetapi juga menciptakan lingkungan yang inklusif dan penuh penghargaan, serta menumbuhkan budaya hormat yang berdasar pada keteladanan, bukan paksaan.

Kiai menjelaskan lebih lanjut;

"Sebagai pengasuh pondok pesantren, saya selalu mengedepankan asas musyawarah dalam setiap pengambilan keputusan. Namun demikian, ada kalanya situasi menuntut untuk mengambil keputusan secara cepat dan tegas. Misalnya ketika terjadi situasi darurat yang membutuhkan penanganan segera. Dalam hal ini, saya menggunakan pendekatan situasional yang mempertimbangkan berbagai aspek seperti urgensi masalah, kematangan SDM yang ada, dan dampak jangka panjang bagi pesantren. Pengalaman selama 25 tahun memimpin pondok pesantren mengajarkan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang baku dan kaku. Setiap masalah membutuhkan pendekatan yang berbeda. Terkadang saya perlu bersikap direktif ketika berhadapan dengan ustadz/ustadzah junior atau santri yang masih membutuhkan bimbingan intensif. Di sisi lain, dengan para asatidz senior yang sudah memiliki kapasitas mumpuni, saya lebih banyak mendelegasikan dan memberikan otonomi dalam pengambilan keputusan di level mereka. Yang terpenting adalah bagaimana membangun sistem organisasi pesantren yang kuat namun tetap fleksibel menghadapi perubahan zaman. Ponpes Miftahul Ulum harus mampu mempertahankan

nilai-nilai kepesantrenan sembari beradaptasi dengan tuntutan modernitas."²⁰⁹

Berdasarkan data diatas dapat dianalisis yaitu Kiai sebagai pengasuh Pondok Pesantren Miftahul Ulum menerapkan prinsip kepemimpinan situasional dengan menekankan pentingnya musyawarah dalam pengambilan keputusan. Namun, ia juga memahami bahwa dalam situasi darurat, keputusan cepat dan tegas sangat dibutuhkan. Dengan pengalaman lebih dari dua dekade dalam memimpin pesantren, Kiai menunjukkan pemahaman mendalam bahwa setiap masalah memerlukan pendekatan yang berbeda, tergantung pada faktor-faktor seperti tingkat urgensi, kesiapan sumber daya manusia, dan dampak jangka panjang yang mungkin terjadi pada pesantren. Fleksibilitas ini penting untuk menjaga keseimbangan antara tradisi pesantren yang kuat dan adaptasi terhadap perkembangan zaman.

Kiai juga menerapkan pendekatan yang berbeda berdasarkan tingkat kematangan dan pengalaman staf. Dalam berinteraksi dengan ustadz dan ustadzah junior atau santri yang masih membutuhkan bimbingan, beliau menggunakan gaya kepemimpinan yang lebih direktif, memberikan arahan dan panduan yang jelas. Sebaliknya, untuk ustadz senior yang sudah berpengalaman, beliau lebih banyak mendelegasikan tanggung jawab, memberikan ruang bagi mereka untuk mengambil keputusan secara mandiri sesuai kapasitas mereka. Pendekatan ini menciptakan sistem pengelolaan pesantren yang fleksibel namun tetap

²⁰⁹ Wawancara dengan Kiai Husni Zuhri pada 10 Mei 2024 di PP Miftahul Ulum Banyuputih

terstruktur, di mana nilai-nilai kepesantrenan tetap terjaga sambil memungkinkan adaptasi dengan perubahan dan tuntutan modernitas. Gaya kepemimpinan ini tidak hanya memastikan kelancaran operasional pesantren, tetapi juga menciptakan lingkungan yang menghargai kompetensi dan kematangan individu, yang pada akhirnya memperkuat pondasi organisasi secara keseluruhan.

Ini selaras dengan penjelasan yang disampaikan oleh Kepala Pesantren Ustadz Dr Zainuddin dari kiai yang menyampaikan dalam wawancara dengan peneliti, beliau menyampaikan;

"Sebagai Kepala pesantren, saya banyak belajar dari gaya kepemimpinan abah dalam mengelola pesantren. Beliau sangat piawai dalam menerapkan pendekatan situasional. Misalnya, ketika menghadapi masalah kedisiplinan santri, beliau tidak serta merta menerapkan sanksi yang keras. Setiap kasus dianalisis secara mendalam untuk memahami akar masalahnya."²¹⁰

Lebih lanjut beliau menyampaikan;

"Dalam konteks pengambilan keputusan organisasi, kiai selalu menekankan pentingnya mempertimbangkan berbagai aspek: syar'i, sosial, psikologis, hingga dampak jangka panjangnya. Beliau mengajarkan bahwa kepemimpinan pesantren bukan sekadar menjalankan administrasi, tapi juga tentang pembentukan karakter dan pengembangan SDM. Yang menarik, meski memiliki otoritas penuh, abah selalu membuka ruang dialog dengan berbagai pihak. Beliau memahami bahwa keputusan yang baik lahir dari proses musyawarah yang melibatkan berbagai perspektif."²¹¹

Berdasarkan data wawancara diatas dapat dianalisis bahwa Dr Zainuddin, yang juga menjadi wakil pengasuh pesantren, memberikan pandangan menarik tentang gaya kepemimpinan ayahnya dalam

²¹⁰ Wawancara dengan Dr Zainuddin pada 10 Mei 2024 di PP Miftahul Ulum Banyuputih

²¹¹ Wawancara dengan Dr Zainuddin pada 10 Mei 2024 di PP Miftahul Ulum Banyuputih

mengelola pesantren. Ia menyampaikan Kiai, sangat ahli dalam menerapkan pendekatan kepemimpinan situasional. Sebagai contoh, dalam menangani masalah kedisiplinan santri, Kiai tidak secara otomatis memberikan sanksi berat; sebaliknya, ia lebih memilih untuk menganalisis setiap kasus secara mendalam guna memahami akar permasalahan. Pendekatan ini menunjukkan bahwa Kiai tidak hanya menegakkan aturan tetapi juga berupaya memahami latar belakang tindakan para santri, sehingga setiap keputusan yang diambil lebih efektif dan sesuai dengan kebutuhan individu.

Lebih jauh lagi, dalam pengambilan keputusan organisasi, Kiai sangat memperhatikan aspek-aspek yang komprehensif, mencakup pertimbangan syar'i, sosial, psikologis, dan dampak jangka panjang yang mungkin timbul. Hal ini menunjukkan bahwa beliau tidak memandang kepemimpinan sekadar dari sisi administrasi, tetapi lebih dari itu, sebagai proses untuk membangun karakter serta mengembangkan sumber daya manusia di pesantren. Dengan otoritas penuh yang dimilikinya, Kiai tetap membuka ruang dialog dengan berbagai pihak, termasuk santri, ustadz, dan staf. Ia percaya bahwa keputusan yang bijak dan kuat muncul dari musyawarah yang melibatkan sudut pandang beragam. Pendekatan kepemimpinan ini tidak hanya menciptakan lingkungan yang harmonis tetapi juga menunjukkan keteladanan bagi santri dan staf tentang pentingnya nilai-nilai kepemimpinan yang adil, bijaksana, dan berempati.

Tidak hanya itu, ketua yayasan pun menyampaikan bahwa kepemimpinan kiai sangat berdampak pada pengembangan pesantren ini dibuktikan dengan data wawancara peneliti dengan salah satu pengurus pondok, beliau menyampaikan;

"saya melihat bagaimana kepemimpinan situasional kiai berkontribusi besar dalam pengembangan pesantren. Beliau mampu memadukan nilai-nilai tradisional pesantren dengan tuntutan modernisasi pendidikan. Keputusan-keputusan strategis selalu diambil dengan mempertimbangkan berbagai aspek dan melibatkan stakeholder terkait."²¹²

Ini diperkuat dengan pendapat salah satu ustadz yang menyatakan bahwa;

"Dalam hal pengelolaan organisasi, kiai menerapkan sistem yang terstruktur namun tetap fleksibel. Ada pembagian tugas yang jelas, namun tetap ada ruang untuk koordinasi dan adaptasi sesuai situasi. Ini membuat pesantren bisa berkembang secara dinamis tanpa kehilangan jati dirinya. Yang patut diapresiasi adalah bagaimana beliau membangun regenerasi kepemimpinan secara sistematis. Para ustadz muda diberi kesempatan untuk mengembangkan kapasitas kepemimpinan mereka melalui berbagai tanggung jawab yang disesuaikan dengan kemampuan masing-masing."²¹³

Berdasarkan data yang dipaparkan diatas dapat di analisis bahwa Ketua yayasan pesantren menekankan bahwa kepemimpinan kiai yang bersifat situasional memainkan peran sentral dalam kemajuan pesantren. Menurutny, kiai memiliki kemampuan luar biasa dalam menggabungkan nilai-nilai tradisional pesantren dengan kebutuhan akan modernisasi pendidikan. Pendekatan ini membuat pesantren tetap relevan dengan perkembangan zaman tanpa menghilangkan identitas aslinya. Dalam setiap keputusan strategis, kiai mempertimbangkan berbagai aspek, dan

²¹² Wawancara dengan ust fikri pada 10 Mei 2024 di PP Miftahul Ulum Banyuputih

²¹³ Wawancara dengan ust Harirur rosyid pada 10 Mei 2024 di PP Miftahul Ulum Banyuputih

melibatkan pemangku kepentingan terkait, termasuk para ustadz dan pengurus yayasan. Cara ini memastikan keputusan yang diambil tidak hanya tepat sasaran tetapi juga memiliki dukungan dari semua pihak yang terlibat.

Pendapat ini didukung oleh pandangan salah satu ustadz yang menyoroti bahwa pengelolaan organisasi di bawah kepemimpinan kiai dijalankan dengan sistem yang terstruktur namun tetap fleksibel. Kiai telah menetapkan pembagian tugas yang jelas, tetapi tetap memberikan ruang bagi koordinasi dan adaptasi sesuai situasi yang ada. Hal ini memungkinkan pesantren untuk berkembang secara dinamis sekaligus tetap mempertahankan identitas tradisionalnya. Yang juga patut diapresiasi adalah upaya kiai dalam membangun regenerasi kepemimpinan secara sistematis. Para ustadz muda diberi kesempatan mengembangkan kapasitas kepemimpinan melalui berbagai tanggung jawab yang disesuaikan dengan kemampuan masing-masing, menjadikan pesantren tempat yang tidak hanya mendidik secara spiritual tetapi juga mencetak calon-calon pemimpin masa depan. Pendekatan kepemimpinan ini menunjukkan bahwa kiai tidak hanya memikirkan kemajuan saat ini, tetapi juga merancang keberlanjutan pesantren untuk generasi yang akan datang.

Ini dibuktikan dalam menangani permasalahan santri, Seorang kiai, sebagai pemimpin pesantren, menunjukkan kebijaksanaan dalam menerapkan pendekatan kepemimpinan situasional yang menekankan fleksibilitas dan pemahaman mendalam terhadap keunikan setiap individu

santri. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif tidak selalu tentang menerapkan aturan yang kaku dan seragam.

Dalam konteks ini, kiai memahami bahwa setiap santri membawa latar belakang kehidupan, pengalaman, dan karakteristik personal yang berbeda-beda ke dalam lingkungan pesantren. Beberapa santri mungkin berasal dari keluarga yang sangat religius, sementara yang lain mungkin baru mengenal pendidikan agama secara mendalam. Ada yang mungkin tumbuh di lingkungan perkotaan, sementara yang lain berasal dari pedesaan. Perbedaan-perbedaan ini membutuhkan pendekatan yang berbeda pula dalam proses pembimbingan dan pendidikan mereka.

Seperti yang disampaikan oleh ustadz dr zainuddin, beliau menyampaikan;

"Dalam menangani permasalahan santri, saya banyak belajar dari gaya kepemimpinan kiai yang situasional. Beliau mengajarkan bahwa setiap santri memiliki latar belakang dan karakter yang berbeda, sehingga pendekatan yang digunakan juga harus disesuaikan. Tidak bisa menerapkan satu kebijakan yang sama untuk semua kasus"²¹⁴

Lebih lanjut beliau menyampaikan;

"Sistem pengambilan keputusan di bidang kesarifan dibuat berjenjang. Ada hal-hal yang bisa diselesaikan di tingkat pengurus santri, ada yang perlu dibawa ke rapat asatidz, dan ada yang harus langsung ditangani kiai. Pendekatan ini membuat penanganan masalah menjadi lebih efektif dan proporsional. Yang saya kagumi dari kiai adalah kemampuannya untuk tetap menjaga wibawa kepemimpinan sembari membangun kedekatan dengan santri. Beliau bisa bersikap tegas saat diperlukan, tapi juga bisa sangat kepatutan dalam situasi yang lebih informal."²¹⁵

²¹⁴ Wawancara dengan Dr Zainuddin pada 10 Mei 2024 di PP Miftahul Ulum Banyuputih

²¹⁵ Wawancara dengan Dr Zainuddin pada 10 Mei 2024 di PP Miftahul Ulum Banyuputih

Dari paparan data diatas dapat dianalisis bahwa Ustadz dr zainuddin, yang bertanggung jawab di pesantren, menjelaskan bahwa dalam menangani berbagai permasalahan santri, dirinya banyak belajar dari pendekatan kepemimpinan kiai yang situasional. Menurutnya, kiai selalu menekankan bahwa setiap santri memiliki latar belakang dan karakter yang berbeda, sehingga tidak bisa menerapkan kebijakan yang seragam untuk semua kasus. Gaya kepemimpinan situasional ini memungkinkan kiai dan tim pengurus untuk menyesuaikan pendekatan sesuai kondisi santri, yang pada akhirnya menciptakan lingkungan yang lebih responsif terhadap kebutuhan mereka.

Lebih jauh, Ustadz dr zainuddin menjelaskan bahwa sistem pengambilan keputusan di bidang ksantrian diatur secara berjenjang. Ada masalah yang dapat diselesaikan langsung di tingkat pengurus santri, sementara masalah yang lebih besar dibawa ke rapat asatidz, dan kasus-kasus tertentu diserahkan langsung kepada kiai untuk penanganan. Sistem berjenjang ini menjadikan proses pengambilan keputusan lebih efektif dan proporsional sesuai tingkat urgensinya. Selain itu, Ustadz khozairi mengagumi keseimbangan antara wibawa dan kedekatan yang dijaga kiai dalam kepemimpinannya. Beliau bisa bersikap tegas ketika diperlukan, tetapi juga menunjukkan sisi kepakakan dalam situasi informal, menjadikan beliau sebagai sosok pemimpin yang tidak hanya dihormati, tetapi juga disegani dan dicintai oleh santri. Pendekatan ini mencerminkan kepemimpinan yang berlandaskan keteladanan dan kedekatan emosional,

yang efektif dalam mendidik santri serta membangun lingkungan pesantren yang harmonis dan disiplin.

Kepemimpinan situasional kiai juga meliputi dalam bidang kurikulum dalam pesantren. Kejelasan arahan yang diberikan kiai menjadi fondasi penting dalam pengembangan pendidikan. Hal ini memberikan kerangka kerja dan batasan yang jelas tentang nilai-nilai inti yang harus dipertahankan dalam setiap inovasi yang dilakukan. Namun, ruang yang diberikan untuk inovasi menunjukkan kesadaran kiai bahwa pesantren perlu terus berkembang untuk tetap relevan. Pendekatan ini memungkinkan terciptanya iklim lembaga pendidikan yang dinamis namun tetap berakar pada tradisi dan nilai-nilai pesantren yang fundamental.

Ini selaras dengan yang disampaikan oleh ustadz Drs Nasir bidang dikdasmen beliau menyampaikan bahwa;

"Dalam pengembangan lembaga pendidikan, kiai memberikan arahan yang sangat jelas namun tetap memberi ruang untuk inovasi. Beliau memahami bahwa pendidikan pesantren harus bisa menjawab tantangan zaman tanpa kehilangan ruh kepesantrenannya. Pendekatan situasional ini memungkinkan kami untuk mengembangkan program-program yang adaptif."²¹⁶

Ustadz khozai Dr Zainuddin menambahkan bahwa;

"Proses pengambilan keputusan dalam pengembangan lembaga pendidikan selalu melibatkan berbagai pihak: asatidz, pakar pendidikan, hingga masukan dari wali santri. Kiai berperan sebagai pengarah yang memastikan setiap keputusan sejalan dengan visi pesantren dan kebutuhan santri."²¹⁷

²¹⁶ Wawancara dengan Drs Nasir pada 23 Mei 2024 di PP Miftahul Ulum Banyuputih

²¹⁷ Wawancara dengan Dr Zainuddin pada 23 Mei 2024 di PP Miftahul Ulum Banyuputih

Pemahaman kiai tentang pentingnya menjawab tantangan zaman menunjukkan visi yang progresif. Di era digital dan globalisasi, pesantren tidak bisa hanya mengandalkan metode-metode tradisional. Namun, kiai juga menekankan pentingnya mempertahankan "ruh kepesantrenan" - nilai-nilai esensial yang menjadi identitas dan kekuatan pesantren. Keseimbangan ini sangat penting untuk memastikan bahwa modernisasi tidak menghilangkan karakteristik unik dan nilai-nilai fundamental pesantren. Ini sejalan dengan yang disampaikan oleh ustad ahmad fauzi bahwa beliau menyampaikan;

“Yang menarik adalah bagaimana kiai mendorong integrasi antara pendidikan pesantren tradisional dengan pendidikan modern. Beliau sering mengatakan bahwa santri harus 'berilmu amaliah dan beramal ilmiah', dan ini tercermin dalam lembaga pendidikan yang dikembangkan.”²¹⁸

Pendekatan kepemimpinan kiai dalam pengembangan pendidikan pesantren, seperti yang dijelaskan oleh Ustadz Drs Nasir, mencerminkan kebijakan yang seimbang antara arahan yang tegas dengan fleksibilitas untuk berinovasi. Kiai memberikan arahan yang jelas agar pendidikan tetap memiliki ruh kepesantrenan, namun juga harus mampu menjawab tantangan zaman. Kebijakan yang mengakomodasi perubahan tanpa mengorbankan nilai-nilai pesantren ini memungkinkan pengurus untuk mengembangkan program yang adaptif, sejalan dengan kebutuhan santri saat ini. Ini menunjukkan bahwa kiai memiliki visi progresif, yang

²¹⁸ Wawancara dengan Ahmad Fauzii pada 23 Mei 2024 di PP Miftahul Ulum Banyuputih

memahami pentingnya menyesuaikan metode pendidikan agar relevan di era digital dan globalisasi.

Ustadz Dr Zainuddin, menambahkan bahwa proses pengambilan keputusan dalam pengembangan lembaga pendidikan melibatkan berbagai pihak, mulai dari para ustadz, pakar pendidikan, hingga wali santri. Peran kiai dalam proses ini lebih sebagai pengarah yang memastikan bahwa keputusan-keputusan tersebut sejalan dengan visi pesantren dan kebutuhan santri. Hal ini menegaskan pentingnya musyawarah dan partisipasi dalam pengembangan pendidikan, yang membuat keputusan lebih kaya akan perspektif dan lebih sesuai dengan kebutuhan para pemangku kepentingan pesantren.

Lebih jauh, Ustadz Ahmad Fauzi juga menyampaikan bahwa kiai mendorong integrasi pendidikan tradisional pesantren dengan pendidikan modern. Dalam pandangan kiai, santri diharapkan tidak hanya menguasai ilmu-ilmu agama yang amaliah (dapat diamalkan) tetapi juga memiliki pemahaman ilmiah yang aplikatif dalam kehidupan sehari-hari. Prinsip "berilmu amaliah dan beramal ilmiah" yang ditekankan kiai tercermin dalam pendidikan yang dikembangkan. Pendekatan ini menunjukkan upaya kiai dalam menjaga keseimbangan antara modernisasi dan pelestarian nilai-nilai esensial pesantren, menciptakan kurikulum yang tidak hanya relevan dengan perkembangan zaman tetapi juga mempertahankan identitas unik dan kekuatan nilai-nilai pesantren.

Pemahaman kiai terhadap kompleksitas program pengembangan pendidikan sangat detail bahkan menunjukkan wawasan yang luas tentang peran strategis kemampuan bahasa dalam pendidikan pesantren modern. Bahasa Arab, sebagai bahasa Al-Quran dan literatur Islam klasik, tetap menjadi komponen vital dalam pendidikan pesantren. Sementara itu, penguasaan bahasa Inggris menjadi kebutuhan yang tidak terelakkan di era global. Adapun penguatan bahasa Indonesia mencerminkan komitmen terhadap identitas nasional dan kemampuan berkomunikasi dalam konteks keindonesiaan. Ini sejalan dengan apa yang disampaikan oleh ustadz Dr Zainuddin, beliau menyampaikan;

"Program pengembangan bahasa di pesantren kami membutuhkan pendekatan yang khusus karena melibatkan berbagai aspek: bahasa Arab, Inggris, dan penguatan bahasa Indonesia. Kiai sangat memahami kompleksitas ini dan memberikan dukungan penuh untuk pengembangan program-program inovatif."²¹⁹

Lebih lanjut beliau menjelaskan;

"Dalam pengambilan keputusan, kiai selalu mendorong kami untuk mempertimbangkan kebutuhan praktis santri sambil tetap menjaga standar kualitas pembelajaran bahasa. Beliau sering mengingatkan bahwa penguasaan bahasa bukan sekadar skill, tapi juga bagian dari pembentukan karakter santri yang berwawasan global."²²⁰

Ini diperkuat dengan penjelasan salah satu ustadz yaitu;

"Yang saya kagumi dari kepemimpinan kiai adalah kemampuannya untuk memotivasi para ustadz/ustadzah untuk terus meningkatkan kompetensi. Beliau tidak segan mengirim kami untuk mengikuti pelatihan atau studi lanjut demi pengembangan program bahasa di pesantren."²²¹

²¹⁹ Wawancara dengan Dr Zainuddin pada 23 Mei 2024 di PP Miftahul Ulum Banyuputih

²²⁰ Wawancara dengan Dr Zainuddin pada 23 Mei 2024 di PP Miftahul Ulum Banyuputih

²²¹ Wawancara dengan ust Fikri pada 23 Mei 2024 di PP Miftahul Ulum Banyuputih

Dukungan penuh kiai terhadap program-program inovatif dalam pengembangan bahasa menunjukkan sikap progresif dalam kepemimpinan pesantren. Hal ini memungkinkan pengembangan metode-metode pembelajaran bahasa yang kreatif dan efektif, seperti penggunaan teknologi pembelajaran, program pertukaran bahasa, atau pendekatan pembelajaran yang integratif. Dukungan ini juga menciptakan iklim yang kondusif bagi para pengajar untuk bereksperimen dengan berbagai strategi pembelajaran bahasa yang inovatif.

Pengakuan dari tokoh masyarakat juga menunjukkan bahwa kepemimpinan kiai telah berhasil membangun citra positif pesantren di mata publik. Keberhasilan ini tidak hanya penting untuk keberlanjutan pesantren, tetapi juga untuk memperkuat peran pesantren sebagai institusi pendidikan yang dipercaya dan dihormati oleh masyarakat. Hal ini menciptakan fondasi yang kuat untuk pengembangan pesantren di masa depan dan peningkatan kontribusinya terhadap pembangunan masyarakat.

Dampak positif kepemimpinan kiai terhadap masyarakat sekitar menunjukkan keberhasilan pesantren dalam menjalankan fungsi sosialnya. Pesantren tidak hanya menjadi pusat pendidikan agama, tetapi juga berperan sebagai institusi sosial yang berkontribusi pada pembangunan masyarakat. Hal ini mencerminkan implementasi nilai-nilai Islam yang menekankan keseimbangan antara kesalehan individual dan sosial, serta pentingnya memberikan manfaat bagi masyarakat luas.

Hal ini sejalan dengan apa yang disampaikan oleh salah satu tokoh masyarakat yaitu haji syauqi yang menyatakan bahwa;

"Sebagai tokoh masyarakat yang telah lama mengamati perkembangan Ponpes Miftahul Ulum, saya melihat bagaimana kepemimpinan kiai telah membawa perubahan signifikan bagi pesantren dan masyarakat sekitar. Beliau sangat piawai dalam membangun hubungan dengan berbagai pihak dan mengambil keputusan yang mempertimbangkan kepentingan bersama."²²²

Lebih lanjut beliau menyampaikan bahwa;

"Pendekatan situasional yang diterapkan kiai membuat pesantren bisa berkembang secara dinamis tanpa menimbulkan gejolak di masyarakat. Setiap kebijakan selalu dikomunikasikan dengan baik dan mempertimbangkan dampaknya terhadap lingkungan sekitar. Yang patut diapresiasi adalah bagaimana kiai memposisikan pesantren sebagai mitra masyarakat dalam pembangunan. Banyak program pesantren yang didesain untuk memberikan manfaat langsung bagi masyarakat sekitar."²²³

Berdasarkan paparan data wawancara diatas bahwa Menurut Haji Syauqi, seorang tokoh masyarakat yang telah lama mengamati perkembangan Ponpes Miftahul Ulum, kepemimpinan kiai di pesantren memiliki peran sentral dalam membangun hubungan yang harmonis antara pesantren dan masyarakat sekitar. Kiai dinilai mampu membawa perubahan positif yang tidak hanya berdampak pada internal pesantren tetapi juga bermanfaat bagi masyarakat di sekitarnya. Keahlian kiai dalam membina hubungan dengan berbagai pihak dan mengambil keputusan yang mempertimbangkan kepentingan bersama menunjukkan kepiawaian beliau dalam menjalankan kepemimpinan berbasis prinsip maslahat, yaitu kebijakan yang berorientasi pada kemaslahatan bersama

²²² Wawancara dengan Haji Syauqi pada 24 Mei 2024 di PP Miftahul Ulum Banyuputih

²²³ Wawancara dengan Haji Syauqi pada 24 Mei 2024 di PP Miftahul Ulum Banyuputih

Lebih lanjut, Haji Syauqi mengungkapkan bahwa pendekatan situasional kiai memungkinkan pesantren untuk berkembang secara dinamis tanpa memicu gejolak di masyarakat. Setiap kebijakan yang diambil oleh kiai selalu disampaikan secara komunikatif dan mempertimbangkan dampaknya terhadap lingkungan sekitar, sehingga pesantren dapat diterima dengan baik oleh masyarakat. Dengan pendekatan ini, pesantren berhasil menghindari konflik atau ketegangan yang mungkin timbul akibat perubahan atau inovasi yang diterapkan. Pendekatan ini menunjukkan kepemimpinan kiai yang inklusif, di mana masyarakat bukan hanya sebagai objek penerima manfaat tetapi juga sebagai mitra strategis dalam pembangunan.

Selain itu, Haji Syauqi juga mengapresiasi program-program pesantren yang dirancang untuk memberikan manfaat langsung bagi masyarakat sekitar. Kiai memposisikan pesantren bukan hanya sebagai lembaga pendidikan agama tetapi juga sebagai pusat pemberdayaan masyarakat yang berperan aktif dalam pembangunan lokal. Ini menunjukkan bahwa kiai memiliki visi yang luas dalam memajukan pesantren dan lingkungan di sekitarnya, menjadikan pesantren sebagai agen perubahan yang memberikan kontribusi sosial-ekonomi. Dengan demikian, kepemimpinan kiai mampu menciptakan hubungan sinergis antara pesantren dan masyarakat, yang saling mendukung dan memperkuat. Berdasarkan paparan data diatas peneliti ringkar dengan menggunakan tabel dibawah ini:

Tabel 4. 1
Ringkasan Data

Aspek Kepemimpinan	Pendekatan Spiritual Kiai	Dampak/Hasil
Penanganan Santri	Menyesuaikan cara membimbing dengan kondisi/kemampuan masing-masing santri Untuk ustadz senior: pendekatan diskusi Untuk santri baru: arahan langsung Sistem penanganan masalah berjenjang	• Proses belajar lebih efektif dan harmonis • Penanganan masalah lebih proporsional • Terciptanya lingkungan yang responsif
Pengambilan Keputusan	• Situasi darurat: tegas dan cepat • Kondisi normal: demokratis dan melibatkan banyak pihak • Mengedepankan asas musyawarah • Mempertimbangkan aspek syar'i, sosial, dan psikologis	• Keputusan lebih efektif dan tepat sasaran • Terciptanya rasa kepemilikan Bersama • Sistem organisasi yang kuat namun fleksibel
Pengembangan Kurikulum	• Situasi darurat: tegas dan cepat • Kondisi normal: demokratis dan melibatkan banyak pihak • Mengedepankan asas musyawarah • Mempertimbangkan aspek syar'i, sosial, dan psikologis	• Kurikulum yang adaptif dan relevan • Program yang sesuai kebutuhan zaman • Terjaganya nilai-nilai pesantren
Program Bahasa	• Pendekatan khusus untuk 3 bahasa (Arab, Inggris, Indonesia) • Mendorong program-program inovatif • Memberikan dukungan pengembangan kompetensi ustadz	• Program bahasa yang komprehensif • Peningkatan kualitas pembelajaran • Pengembangan SDM yang berkelanjutan

Hubungan dengan Masyarakat	• Membangun hubungan dengan berbagai pihak • Mengkomunikasikan kebijakan dengan baik • Memposisikan pesantren sebagai mitra masyarakat	• Perubahan signifikan bagi pesantren dan Masyarakat • Perkembangan dinamis tanpa gejolak • Program yang bermanfaat bagi masyarakat
Regenerasi Kepemimpinan	• Pemberian tanggung jawab sesuai kapasitas • Pengembangan kapasitas ustadz muda • Sistem pembagian tugas yang terstruktur	• Terbentuknya calon pemimpin masa depan • Sistem pengelolaan yang berkelanjutan • Organisasi yang dinamis

Dari penyajian data diatas dapat peneliti rumus hasil temuan sementara bahwa kepemimpinan situasional kiai yang adaptif dan fleksibel menciptakan sistem pengambilan keputusan yang efektif dalam pengembangan pesantren. Kiai menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda berdasarkan situasi - tegas dalam keadaan darurat dan demokratis dalam kondisi normal. Pendekatan ini memungkinkan pesantren untuk berkembang secara dinamis sambil mempertahankan nilai-nilai fundamental. Kiai juga menyesuaikan gaya kepemimpinannya berdasarkan tingkat kematangan SDM, menggunakan pendekatan konsultatif untuk ustadz senior dan direktif untuk ustadz junior/santri baru.

2. Kepemimpinan Situasional Kiai Dalam Proses Pengambilan Keputusan Organisasi Di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang.

Kepemimpinan situasional yang diterapkan oleh kiai di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul, Lumajang, menjadi landasan utama dalam proses pengambilan keputusan organisasi. Pendekatan ini memungkinkan kiai untuk bertindak fleksibel dan responsif terhadap beragam situasi yang dihadapi pesantren, baik dalam hal kebijakan internal maupun hubungan dengan masyarakat sekitar.

Dengan mempertimbangkan konteks dan kebutuhan spesifik setiap masalah, kiai dapat menyesuaikan gaya kepemimpinan, mulai dari sikap tegas dalam situasi mendesak hingga pendekatan demokratis dalam kondisi yang lebih stabil. Proses pengambilan keputusan yang berbasis situasional ini tidak hanya mengoptimalkan efektivitas organisasi pesantren tetapi juga memastikan bahwa setiap keputusan sejalan dengan nilai-nilai pesantren serta memberi ruang bagi keterlibatan berbagai pihak. Dengan demikian, kiai mampu membangun tata kelola organisasi pesantren yang kuat, dinamis, dan adaptif terhadap perkembangan zaman tanpa kehilangan akar tradisionalnya.

Gambar 4. 1
Dokumentasi dengan Kyai dan Pengasuh



Seperti yang sudah dijelaskan oleh kiai dalam sesi wawancara dengan peneliti, beliau mengatakan terdapat mekanisme dalam pengambilan keputusan, yaitu;

“Ada beberapa tingkatan Keputusan terkait syariah dan akidah langsung dari saya berdasarkan kitab, Keputusan organisasi: melalui musyawarah pengurus Keputusan teknis: didelegasikan ke pengurus sesuai bidang, Untuk keputusan penting, selalu ada rapat gabungan antara kiai, pengurus, dan perwakilan ustadz. Dan jikalau ada kondisi yang mana membutuhkan pengambilan keputusan cepat, maka saya langsung putuskan”²²⁴

Lebih lanjut beliau menjelaskan ada beberapa pertimbangan dalam pengambilan keputusan, beliau menyampaikan;

“ada beberapa pertimbangan ketika saya ingin mengambil keputusan diantaranya. Kesesuaian dengan syariah, Maslahat untuk pesantren, Dampak jangka panjang, Kemampuan SDM dan finansial, Kondisi sosial masyarakat sekitar dan jika ada kondisi terdesak yang membutuh kan keputusan cepat”²²⁵

²²⁴ Wawancara dengan Kh Husni pada 24 Mei 2024 di PP Miftahul Ulum Banyuputih

²²⁵ Wawancara dengan Kh Husni pada 24 Mei 2024 di PP Miftahul Ulum Banyuputih

Dalam wawancara, kiai menjelaskan secara rinci mekanisme pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Miftahul Ulum. Terdapat tiga tingkatan dalam pengambilan keputusan yang menggambarkan pembagian wewenang yang jelas dan terstruktur di pesantren. Untuk keputusan yang berkaitan dengan syariah dan akidah, kiai secara langsung mengambil peran utama, berlandaskan pada kitab-kitab yang menjadi rujukan utama. Keputusan-keputusan di tingkat organisasi, seperti kebijakan umum atau perubahan sistem, diambil melalui musyawarah bersama pengurus, melibatkan para ustadz dan santri untuk membangun kebersamaan. Sementara itu, keputusan-keputusan teknis yang lebih spesifik didelegasikan kepada pengurus sesuai bidang masing-masing, mencerminkan kepercayaan kiai kepada timnya untuk menangani masalah sesuai keahlian mereka. Selain itu, untuk keputusan penting atau strategis, selalu diadakan rapat gabungan antara kiai, pengurus pesantren, dan perwakilan ustadz, menciptakan lingkungan musyawarah yang inklusif.

Lebih jauh, kiai menegaskan adanya pertimbangan yang matang dalam setiap keputusan yang diambilnya. Beliau memprioritaskan kesesuaian keputusan dengan syariah, mempertimbangkan maslahat atau manfaat yang dapat diberikan kepada pesantren, serta dampak jangka panjang bagi keberlanjutan pesantren itu sendiri. Selain itu, beliau memperhatikan kemampuan SDM dan kondisi finansial pesantren, memastikan setiap keputusan dapat dieksekusi dengan sumber daya yang ada. Di samping itu, kiai juga mengakui pentingnya mempertimbangkan

kondisi sosial masyarakat sekitar, sebagai bentuk kepedulian terhadap lingkungan pesantren. Dalam situasi mendesak, kiai tak ragu mengambil keputusan cepat, menunjukkan kepemimpinan yang responsif terhadap situasi yang memerlukan ketegasan dan tindakan segera. Pendekatan ini mencerminkan kepemimpinan situasional kiai yang bijaksana, dimana setiap keputusan tidak hanya sekadar mengatasi masalah secara langsung, tetapi juga mempertimbangkan dampak yang lebih luas bagi pesantren dan masyarakat di sekitarnya.

Ini sejalan dengan disampaikan oleh Dr Zainuddin terkait Proses pengambilan keputusan kiai, beliau menyampaikan;

"Dalam pengambilan keputusan di pesantren, Kiai selalu mempertimbangkan situasi yang sedang dihadapi. Misalnya ketika ada masalah kedisiplinan santri yang cukup serius, beliau akan mengambil pendekatan yang tegas dan direktif. Namun untuk masalah pengembangan program pendidikan, beliau lebih banyak melibatkan para ustadz senior untuk berdiskusi dan memberikan masukan. Fleksibilitas ini membuat organisasi kami bisa berkembang dengan baik karena setiap keputusan diambil dengan mempertimbangkan konteks dan kematangan tim yang ada."²²⁶

Pendapat ini diperkuat oleh penjelasan salah satu ustadz pesantren yang sudah lama mengabdikan, beliau menyampaikan;

"Yang saya amati selama puluhan tahun mengabdikan, Kiai kami sangat piawai dalam membaca situasi. Ketika menghadapi ustadz-ustadz baru yang masih perlu banyak bimbingan, beliau akan memberikan arahan yang lebih detail dan supervisi yang intensif. Tapi untuk ustadz senior yang sudah paham betul dengan sistem pesantren, beliau memberikan kepercayaan dan otonomi yang lebih besar dalam menjalankan program-program madrasah. Ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan beliau tidak kaku, tapi menyesuaikan dengan tingkat kesiapan bawahannya."²²⁷

²²⁶ Wawancara dengan Dr Zainuddin pada 27 Mei 2024 di PP Miftahul Ulum Banyuputih

²²⁷ Wawancara dengan Ustadz Harirur rosyid pada 27 Mei 2024 di PP Miftahul Ulum Banyuputih

Pendapat diatas juga diperkuat oleh ustadz Ahmad Fauzi yang menyatakan bahwa kiai ketika membuka program tahfidz melibatkan yang lain, lebih lanjut beliau menjelaskan;

“Saya sangat mengapresiasi bagaimana Kiai melibatkan berbagai pihak dalam pengambilan keputusan penting. Contohnya saat akan membuka program tahfidz, beliau tidak langsung memutuskan sendiri. Beliau mengundang para ustadzah senior, pengurus yayasan, dan bahkan beberapa wali santri untuk mendiskusikan kesiapan infrastruktur, SDM, dan sistem yang akan diterapkan. Pendekatan partisipatif ini membuat keputusan yang diambil lebih matang dan mendapat dukungan dari semua pihak”²²⁸

Berdasarkan paparan data wawancara diatas dapat di analisis bahwa Proses pengambilan keputusan oleh Kiai di Pondok Pesantren Miftahul Ulum menunjukkan kemampuan untuk membaca situasi dan menerapkan kepemimpinan situasional yang fleksibel dan adaptif. Dr Zainuddin menyoroti bagaimana Kiai mempertimbangkan konteks masalah dalam menentukan gaya kepemimpinannya. Dalam kasus kedisiplinan santri yang serius, Kiai memilih pendekatan tegas dan langsung untuk menangani masalah, menunjukkan ketegasan yang dibutuhkan dalam situasi yang mendesak. Namun, untuk keputusan yang berkaitan dengan pengembangan program pendidikan, Kiai lebih banyak melibatkan para ustadz senior untuk berdiskusi dan memberikan masukan, menunjukkan fleksibilitasnya dalam berkolaborasi dan menghargai masukan dari pihak lain. Pendekatan ini menunjukkan kepiawaian Kiai

²²⁸ Wawancara dengan ust Ahmad Fauzi pada 27 Mei 2024 di PP Miftahul Ulum Banyuputih

dalam beradaptasi dengan situasi, memastikan setiap keputusan selaras dengan konteks dan kematangan tim yang ada di sekitarnya.

Kemudian peneliti juga mengadakan observasi lapangan tentang proses pengemabilan keputusan yang dilakukan oleh kiai, peneliti mengikuti dan memantau rapat yang dilaksanakan oleh kiai bersama dengan para pimpinan pengurus pesantren dan memberikan pengarahan tentang arah pengembangan program pesantren. Kiai menyampaikan rencana pengembangan yang kedepan pada bidang pendidikan formal, dan kiai memberikan arahan kepada kepala bidang pendidikan untuk bermusyawarah dengan struktur yang ada dibawahnya²²⁹.

Peneliti juga mendapat mendokumentasikan gambar pelaksanaan arapat pimpinan dilingkungan pesantren ;



Dokumen rapat²³⁰

Selanjutnya, pandangan ini didukung oleh salah satu ustadz yang sudah lama mengabdikan diri di pesantren. Beliau menyampaikan bahwa Kiai

²²⁹ Observasi tanggal 2 Juni 2024

²³⁰ Dokumentasi rapat pimpinan tanggal 2 Juni 2024

memiliki kemampuan membaca situasi dan karakter bawahannya dengan baik. Untuk ustadz-ustadz baru yang masih membutuhkan bimbingan, Kiai memberikan arahan detail dan supervisi yang intensif. Sementara itu, bagi ustadz senior yang sudah memahami sistem pesantren, beliau memberikan kepercayaan yang lebih besar dalam menjalankan program, menunjukkan kepercayaan pada kompetensi mereka.

Selanjutnya pada hari dan waktu yang berbeda koordinator bidang pendidikan mengadakan rapat yang membericarakan dari hasil rapat dengan kiai tentang rencana pengembangan pendidikan formal kedepan dalam rangka memberikan jawaban terhadap kebutuhan masyarakat. Dalam rapat dengan struktur tingkat pelaksana ini dirumuskan tentang pengembangan program pada bidang inrterpreneure santri yang bekerjasama dengan dinas yang menangani ekonomi kreatif di Kabupaten Lumajang²³¹



Dokumentasi rapat bidang pendidikan²³²

²³¹ Observasi tanggal 19 Juni 2024

²³² Dokumentasi rapat Tanggal 19 Juni 2024

Pendekatan partisipatif Kiai dalam pengambilan keputusan juga terlihat dalam pendirian program tahfidz yang melibatkan berbagai pihak. Seperti disampaikan oleh Ustadz ahmad fauzi, Kiai mengundang ustadz senior, pengurus yayasan, dan bahkan wali santri untuk berdiskusi mengenai kesiapan infrastruktur, sumber daya manusia, dan sistem yang akan diterapkan. Kiai tidak memutuskan sendiri, tetapi justru mengutamakan masukan dari pihak-pihak yang terkait. Pendekatan ini tidak hanya memperkuat dukungan dari seluruh pihak yang terlibat, tetapi juga memastikan bahwa keputusan yang diambil matang dan mampu mengakomodasi berbagai perspektif.

Dalam observasi yang dilakukan oleh peneliti, peneliti mengamati sarana dan prasarana di pondok pesantren dan menyimpulkan;

Dalam pengembangan sarana dan prasarana, seperti pembangunan asrama baru, observasi menunjukkan bahwa Kiai membentuk tim khusus yang terdiri dari beberapa pengurus yang berkompeten di bidang tersebut. Kiai memberikan arahan umum mengenai standar bangunan yang diharapkan serta mempertimbangkan masukan dari pengurus yang terlibat langsung.²³³

Ini diperkuat dengan salah satu pengurus bidang srapas yang menyatakan bahwa;

"Menarik melihat bagaimana Kiai menangani berbagai situasi yang berbeda. Untuk masalah-masalah yang sifatnya darurat atau membutuhkan penanganan cepat, beliau tidak ragu mengambil keputusan secara mandiri dan tegas. Tapi untuk perencanaan jangka panjang seperti pembangunan gedung baru atau pengembangan unit usaha pesantren, beliau selalu menggelar rapat-

²³³ Observasi yang dilakukan peneliti pada tanggal 24 mei 2024 di pp miftahul ulum banyuputih lumajang

rapat intensif dengan pengurus yayasan dan tim manajemen. Ini menunjukkan bahwa beliau paham kapan harus bertindak tegas dan kapan harus lebih kolaboratif."²³⁴

Observasi terkait pengembangan sarana dan prasarana di Pondok Pesantren Miftahul Ulum menunjukkan adanya pola kepemimpinan situasional yang diterapkan oleh Kiai. Dalam kasus pembangunan asrama baru, Kiai membentuk tim khusus yang terdiri dari pengurus yang kompeten di bidang sarana prasarana. Tindakan ini mencerminkan gaya kepemimpinan yang adaptif dan terstruktur, di mana Kiai tidak hanya memberikan arahan umum tentang standar dan kualitas yang diharapkan tetapi juga memperhatikan masukan dari pengurus yang berpartisipasi aktif dalam proyek tersebut. Melalui pengaturan semacam ini, Kiai memastikan bahwa pengembangan sarana prasarana tidak hanya berjalan sesuai visi tetapi juga dikelola secara efisien dengan melibatkan pihak yang memiliki keahlian di bidang tersebut.

Pernyataan dari salah satu pengurus bidang sarana prasarana memperkuat observasi ini. Pengurus tersebut mencatat bagaimana Kiai dengan cermat membedakan pendekatan dalam pengambilan keputusan berdasarkan jenis situasi. Untuk kebutuhan darurat yang memerlukan keputusan cepat, Kiai bertindak tegas dan mengambil keputusan langsung tanpa banyak diskusi. Namun, dalam hal perencanaan strategis seperti pembangunan gedung baru atau pengembangan usaha pesantren, Kiai menunjukkan pendekatan kolaboratif dengan mengadakan rapat intensif

²³⁴ Wawancara dengan ust Dr zainuddin pada 27 Mei 2024 di PP Miftahul Ulum Banyuputih

yang melibatkan pengurus yayasan dan tim manajemen. Pendekatan ini memperlihatkan bahwa Kiai memahami pentingnya pengambilan keputusan partisipatif dalam perencanaan jangka panjang, sementara dalam situasi darurat, pendekatan yang lebih direktif diperlukan untuk respons yang cepat dan efektif.

Dari analisis ini, terlihat bahwa Kiai menerapkan kepemimpinan situasional dengan fleksibilitas yang tinggi, di mana keputusan diambil sesuai konteks dan kebutuhan organisasi. Keterampilan Kiai dalam memilih pendekatan yang tepat berdasarkan situasi menunjukkan kematangan dalam kepemimpinan, dan hal ini memberikan dampak positif bagi keberlanjutan dan efektivitas pembangunan pesantren. Dengan cara ini, pesantren dapat berkembang secara terstruktur dan tetap responsif terhadap perubahan kebutuhan dan tantangan.

Ini sejalan dengan pendapat ustadz fikri terkait kiai dalam hal memahami karakter setiap orang yang dipimpinnya, beliau menyampaikan bahwa;

"Yang unik dari kepemimpinan Kiai adalah kemampuannya dalam memahami karakteristik setiap orang yang dipimpinnya. Untuk santri-santri yang baru masuk dan masih butuh adaptasi, beliau lebih banyak memberikan motivasi dan bimbingan. Sementara untuk santri senior, beliau lebih banyak memberikan tanggung jawab dan kesempatan untuk mengembangkan diri. Hal yang sama juga diterapkan dalam membimbing para ustadz dan pengurus. Beliau tahu persis kapan harus membimbing, kapan harus mendelegasikan, dan kapan harus memberikan dukungan."²³⁵

Hal ini diperkuat lagi dengan pendapat ustad toha yang menyampaikan;

²³⁵ Wawancara dengan ust fikri pada 27 Mei 2024 di PP Miftahul Ulum Banyuputih

"Dalam mengelola kegiatan ekstrakurikuler, saya sering melihat bagaimana Kiai menerapkan pendekatan yang berbeda-beda. Untuk kegiatan baru yang belum pernah dilaksanakan sebelumnya, beliau akan lebih banyak memberikan arahan dan monitoring ketat."²³⁶

Lebih lanjut beliau menyampaikan;

"Namun untuk kegiatan-kegiatan rutin yang sudah berjalan baik, beliau memberikan keleluasaan kepada kami para koordinator untuk mengembangkan program sesuai kebutuhan santri. Fleksibilitas ini membuat program ekstrakurikuler kami bisa berkembang dengan tetap terjaga mutunya."²³⁷

Pendekatan kepemimpinan situasional yang diterapkan Kiai di Pondok Pesantren Miftahul Ulum terlihat dalam caranya memahami karakteristik dan kebutuhan setiap individu yang dipimpinnya. Ustadz Fikri mengamati bahwa Kiai memiliki kepekaan dalam menangani santri baru dan senior secara berbeda. Untuk santri baru, yang membutuhkan adaptasi dan bimbingan lebih intensif, Kiai memberikan motivasi dan arahan agar mereka merasa diterima dan mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan pesantren. Sebaliknya, bagi santri senior, beliau lebih sering memberikan kepercayaan melalui tanggung jawab yang lebih besar, sehingga mereka dapat mengembangkan kapasitas diri dan kemandirian. Pendekatan ini juga diterapkan kepada para ustadz dan pengurus, dengan Kiai secara bijaksana menentukan kapan perlu membimbing langsung, kapan perlu mendelegasikan, dan kapan cukup memberikan dukungan sebagai bentuk kepercayaan.

²³⁶ Wawancara dengan ust toha pada 27 Mei 2024 di PP Miftahul Ulum Banyuputih

²³⁷ Wawancara dengan ust toha pada 27 Mei 2024 di PP Miftahul Ulum Banyuputih

Pendapat ini sejalan dengan pandangan Ustadz Toha, yang memperhatikan pola serupa dalam pengelolaan kegiatan ekstrakurikuler. Untuk kegiatan yang baru dan belum pernah dilaksanakan sebelumnya, Kiai memilih pendekatan yang lebih terstruktur dengan memberikan arahan yang lebih ketat dan pengawasan yang intensif untuk memastikan kegiatan tersebut berjalan sesuai harapan. Namun, untuk kegiatan-kegiatan rutin yang sudah mapan dan berjalan baik, beliau memberikan kebebasan yang lebih besar kepada para koordinator untuk melakukan inovasi atau penyesuaian sesuai dengan kebutuhan santri. Fleksibilitas ini memungkinkan program ekstrakurikuler berkembang tanpa kehilangan kualitas, sekaligus memberikan ruang kepada para pengurus untuk menunjukkan inisiatif dan kreativitas mereka.

Dari penjelasan tersebut, terlihat bahwa Kiai menerapkan prinsip kepemimpinan situasional yang memungkinkan setiap individu berkembang sesuai tahap perkembangan dan kemampuan masing-masing. Dengan pola ini, Kiai tidak hanya memastikan stabilitas dan kualitas program, tetapi juga berkontribusi dalam pembentukan karakter, kemandirian, dan kemampuan kepemimpinan pada santri dan pengurus. Fleksibilitas Kiai dalam menyesuaikan pendekatan dengan situasi menunjukkan kedalaman pemahaman akan peran seorang pemimpin, yang tidak hanya mengatur tetapi juga membimbing dan memberdayakan orang-orang di sekitarnya.

Pengalaman mengelola unit usaha pesantren di bawah bimbingan Kiai menunjukkan pendekatan kepemimpinan yang matang dan adaptif. Di masa awal pendirian unit usaha, ketika tim masih membutuhkan arahan dan fondasi kerja yang jelas. Beliau memberikan arahan strategis serta terlibat langsung dalam pengambilan keputusan penting untuk memastikan setiap langkah yang diambil sejalan dengan visi pesantren. Namun, seiring berjalannya waktu dan meningkatnya kemampuan tim, Kiai secara bertahap mulai mendelegasikan tanggung jawab lebih besar kepada kami. Pendekatan ini memberi ruang bagi tim untuk belajar dan tumbuh, sekaligus menunjukkan kepercayaan Kiai kepada kemampuan kami. Meskipun begitu, beliau tetap menjaga perannya sebagai pengarah melalui pemantauan perkembangan usaha melalui laporan rutin, memberi kami keleluasaan dalam mengambil keputusan operasional harian. Pola ini tidak hanya membangun kemandirian tim tetapi juga memperkuat komitmen dan rasa tanggung jawab dalam menjalankan amanah usaha pesantren. Seperti yang sudah dijelaskan oleh pengurus unit usaha pesantren yang menyatakan bahwa;

"Pengalaman saya mengelola unit usaha pesantren menunjukkan bahwa Kiai sangat memahami pentingnya memberikan ruang bagi tim untuk berkembang. Di awal-awal pendirian unit usaha, beliau sangat hands-on dalam memberikan arahan dan mengambil keputusan strategis. Tetapi seiring berkembangnya kemampuan tim, beliau mulai mendelegasikan lebih banyak tanggung jawab kepada kami. Beliau tetap memantau perkembangan usaha melalui laporan rutin, tapi memberikan kami keleluasaan untuk mengambil keputusan operasional sehari-hari."²³⁸

²³⁸ Wawancara dengan Fathur rahman pada 30 Mei 2024 di PP Miftahul Ulum Banyuputih

Pernyataan diatas selaras dengan bagaimana kiai memimpin dan memberi keputusan perihal keuangan, lebih lanjut seperti yang dilakukan peneliti mewawancarai salah satu pengurus yang ada di bidang keuangan, beliau menyampaikan;

“Sebagai bendahara yayasan, saya melihat bagaimana Kiai sangat bijak dalam mengambil keputusan terkait pengelolaan keuangan. Untuk masalah-masalah yang sifatnya rutin dan sudah ada prosedurnya, beliau memberikan kepercayaan penuh kepada tim keuangan.”²³⁹

Ini diperkuat dengan data observasi yang dilakukan peneliti yaitu;

“Observasi menunjukkan bahwa dalam rapat anggaran tahunan, Kiai sering kali menyerahkan rincian teknis kepada bendahara dan pengurus keuangan. Kiai hanya memberikan arahan umum mengenai alokasi besar, terutama yang berhubungan dengan kebutuhan operasional utama pesantren. Untuk keputusan terkait pengeluaran khusus, seperti pengadaan fasilitas atau program baru, Kiai melibatkan pengurus dan meminta pertimbangan dampak jangka panjang dari alokasi tersebut. Setelah mendapatkan masukan, Kiai memberikan keputusan akhir.”²⁴⁰

Lebih lanjut ustadz Abdur Rahman melanjutkan;

“untuk keputusan-keputusan besar seperti investasi atau pengembangan aset pesantren, beliau selalu memimpin rapat khusus dengan pengurus yayasan dan mempertimbangkan berbagai aspek sebelum mengambil keputusan final.”²⁴¹

Pernyataan dari pengurus unit usaha pesantren menunjukkan kepemimpinan situasional Kiai yang sangat fleksibel dan efektif dalam pengembangan usaha. Di masa-masa awal pendirian unit usaha, Kiai aktif terlibat langsung dengan memberi arahan strategis dan keputusan penting, terutama ketika tim masih dalam tahap membangun dasar operasional.

²³⁹ Wawancara dengan Abdur Rahman pada 30 Mei 2024 di PP Miftahul Ulum Banyuputih

²⁴⁰ Data Observasi yang dilakukan peneliti pada tanggal 30 Mei 2024 di PP Miftahul Ulum Banyuputih

²⁴¹ Wawancara dengan Abdur Rahman pada 30 Mei 2024 di PP Miftahul Ulum Banyuputih

Namun, seiring berkembangnya keahlian tim, Kiai menunjukkan kematangan kepemimpinan dengan mendelegasikan tanggung jawab lebih luas. Beliau tetap memantau kinerja melalui laporan rutin, tetapi memberi ruang pada tim untuk mengelola operasional harian secara mandiri. Ini menunjukkan pendekatan Kiai yang tidak hanya mengembangkan kompetensi tim, tetapi juga menumbuhkan kepercayaan dan kemandirian.

Pendekatan ini juga terlihat dalam kebijakan keuangan pesantren. Berdasarkan wawancara dengan bendahara yayasan, Kiai mengelola keuangan secara bijak dengan memberikan kepercayaan penuh kepada tim untuk menangani keuangan rutin yang sudah diatur dalam prosedur. Namun, untuk pengeluaran besar yang berkaitan dengan pengadaan fasilitas baru atau investasi dalam program strategis, Kiai meminta pertimbangan dari pengurus terkait, terutama untuk memastikan manfaat jangka panjang. Observasi dalam rapat anggaran tahunan juga menunjukkan bahwa Kiai hanya memberikan arahan umum terkait alokasi besar, dan memberikan kebebasan teknis kepada bendahara dan tim keuangan.

Ustadz Abdur Rahman menambahkan bahwa Kiai selalu mengadakan rapat khusus dengan para pengurus yayasan untuk keputusan besar seperti investasi atau pengembangan aset pesantren. Hal ini mencerminkan kepemimpinan Kiai yang berhati-hati dan menghargai masukan dari berbagai pihak sebelum mengambil keputusan final. Gaya kepemimpinan situasional Kiai dalam pengelolaan unit usaha dan

keuangan tidak hanya memastikan operasi yang efisien, tetapi juga menguatkan fondasi pesantren untuk berkembang dengan dukungan tim yang kompeten dan bertanggung jawab.

Kepemimpinan Kiai dalam program bahasa di pesantren mencerminkan pendekatan yang sangat adaptif dan situasional. Pada awal peluncuran program, ketika banyak pengajar yang masih baru dan membutuhkan bimbingan, Kiai mengambil peran yang sangat detail. Beliau secara langsung memberikan arahan kurikulum serta metode pengajaran yang sesuai, memastikan bahwa setiap aspek dari program tersebut berjalan sesuai dengan standar yang diinginkan.

Lebih lanjut beliau menjelaskan;

“Sekarang setelah tim kami lebih berpengalaman, beliau lebih banyak berperan sebagai konsultan yang memberikan masukan ketika diminta, sambil tetap memantau standar mutu program.”²⁴²

Kepemimpinan Kiai dalam mengelola program bahasa di pesantren menunjukkan pendekatan situasional yang sangat efektif. Berdasarkan wawancara dengan koordinator bahasa, terlihat bahwa Kiai mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan perkembangan dan kematangan tim. Di awal pembentukan program, ketika banyak pengajar masih baru dan memerlukan arahan, Kiai bersikap detail dalam memberikan panduan terkait kurikulum dan metode pengajaran. Pendekatan ini tidak hanya membantu tim dalam menjalankan program

²⁴² Wawancara dengan ust Dr Zainuddin pada 9 september 2024 di PP Miftahul Ulum Banyuputih

dengan lebih terarah tetapi juga memastikan kualitas pengajaran sesuai dengan standar pesantren.

Seiring waktu, setelah tim menjadi lebih berpengalaman dan memiliki pemahaman yang baik tentang program, Kiai mulai mengambil peran yang lebih fleksibel, yaitu sebagai konsultan. Dalam peran ini, Kiai hanya memberikan masukan saat diminta, sambil tetap memantau kualitas program secara keseluruhan. Fleksibilitas ini menunjukkan kemampuannya dalam mendelegasikan tanggung jawab sesuai dengan kemampuan tim, memungkinkan mereka untuk mengembangkan kemandirian dan inovasi dalam bekerja. Gaya kepemimpinan yang adaptif ini mendukung pengembangan kompetensi tim sekaligus menjaga agar standar mutu program tetap terjaga.

Dalam memimpin asrama pun kiai juga ikut andil ini dibuktikan dengan data wawancara yang dilakukan peneliti kepada kepala asrama yang menyatakan;

"Dalam mengelola asrama yang memiliki dinamika kompleks, saya banyak belajar dari gaya kepemimpinan Kiai. Beliau sangat memahami kapan harus tegas dan kapan harus lebih fleksibel. Untuk masalah-masalah yang menyangkut keamanan dan keselamatan santri, beliau sangat tegas dan tidak ada kompromi. Tapi untuk pengembangan program pembinaan karakter, beliau lebih banyak mendorong kami para pengasuh untuk berinovasi dan mengembangkan metode yang sesuai dengan karakteristik santri".²⁴³

Kepemimpinan Kiai dalam mengelola asrama pesantren menunjukkan fleksibilitas yang tinggi dalam menghadapi kompleksitas

²⁴³ Wawancara dengan ust Ali Husnah pada 9 september 2024 di PP Miftahul Ulum Banyuputih

yang ada. Berdasarkan pengalaman pengasuh asrama, terlihat bahwa Kiai sangat cermat dalam menyeimbangkan ketegasan dan fleksibilitas sesuai konteks. Dalam hal-hal yang menyangkut keamanan dan keselamatan santri, Kiai bersikap tegas tanpa kompromi, menegaskan komitmen terhadap perlindungan dan kenyamanan lingkungan asrama. Ketegasan ini membangun rasa aman dan kepastian bagi santri serta seluruh pengurus asrama.

Di sisi lain, untuk program-program yang berkaitan dengan pembinaan karakter, Kiai lebih memilih pendekatan yang mendorong kreativitas dan inovasi dari para pengasuh. Beliau memberikan kebebasan kepada pengasuh untuk mengembangkan metode pembinaan yang disesuaikan dengan kebutuhan dan karakter santri. Pendekatan ini menunjukkan bahwa Kiai memahami pentingnya memberikan ruang bagi para pengasuh untuk beradaptasi dan bereksperimen, menciptakan suasana yang kondusif bagi pertumbuhan karakter santri secara mandiri dan bermakna. Kombinasi antara ketegasan pada aspek-aspek kritis dan fleksibilitas dalam pembinaan karakter ini memungkinkan program asrama berkembang secara dinamis sambil tetap menjaga prinsip-prinsip utama yang telah ditetapkan.

Pendapat diatas diperkuat dengan data wawancara ke tokoh masyarakat yang menyatakan bahwa;

“Kiai selalu mempertimbangkan dampak dari setiap kebijakan yang diambil terhadap lingkungan dan masyarakat sekitar. Misalnya, ketika pesantren berencana membuka program pendidikan baru yang juga akan terbuka bagi masyarakat, beliau

berdiskusi dengan kami untuk memastikan program tersebut tidak hanya bermanfaat bagi santri, tetapi juga memberi dampak positif bagi warga sekitar. Pendekatan Kiai yang situasional dan penuh pertimbangan ini membuat masyarakat merasa dekat dengan pesantren dan lebih mendukung kegiatan yang diadakan, karena merasa dilibatkan dan diperhatikan.”²⁴⁴

Pernyataan diatas juga diperkuat dengan data observasi peneliti yang menyimpulkan bahwa;

Dalam rapat yang dihadiri oleh Kiai, pengurus pesantren, dan beberapa tokoh masyarakat, Kiai membuka sesi dengan memaparkan tujuan utama dari program sosial baru yang akan dijalankan. Kiai menjelaskan rencana untuk mengadakan pelatihan keterampilan bagi masyarakat yang berdekatan dengan pesantren, dengan harapan dapat meningkatkan kesejahteraan ekonomi warga sekitar. Selama diskusi, Kiai terlihat mempersilakan setiap tokoh masyarakat untuk memberikan masukan dan pendapat mereka. Salah satu tokoh masyarakat, Haji Syauqi, memberikan saran agar pelatihan tidak hanya fokus pada keterampilan praktis, tetapi juga mencakup nilai-nilai agama dan moral. Kiai menanggapi dengan positif dan menyatakan bahwa masukan tersebut sangat berharga dan akan dimasukkan dalam perencanaan akhir. Di akhir pertemuan, Kiai menyimpulkan hasil diskusi dengan tetap memegang keputusan akhir mengenai waktu pelaksanaan dan jenis pelatihan yang akan diadakan. Beliau juga memastikan bahwa perwakilan dari masyarakat akan diundang lagi dalam pertemuan berikutnya untuk memberikan laporan perkembangan dan tanggapan dari warga. Pendekatan ini menunjukkan bahwa Kiai menggunakan pendekatan situasional yang mengakomodasi pandangan banyak pihak, tetapi tetap memegang kendali dalam keputusan akhir.²⁴⁵

Data di atas menekankan bagaimana Kiai di Pondok Pesantren secara aktif mengadopsi pendekatan situasional dalam pengambilan keputusan, terutama dalam program-program yang melibatkan masyarakat sekitar. Sebagai contoh, dalam wawancara, seorang tokoh masyarakat menyampaikan bahwa Kiai selalu mempertimbangkan dampak dari setiap

²⁴⁴ Wawancara dengan pak sodik pada 9 september 2024 di PP Miftahul Ulum Banyuputih

²⁴⁵ Observasi yang dilakukan peneliti pada tanggal 9 September 2024

kebijakan terhadap lingkungan sekitar. Diskusi terkait pembukaan program pendidikan baru tidak hanya melibatkan santri, tetapi juga membuka peluang bagi masyarakat untuk terlibat dan mendapatkan manfaat langsung. Pendekatan partisipatif ini membuat masyarakat merasa lebih dekat dengan pesantren, karena mereka merasa dilibatkan dalam setiap tahap keputusan, sehingga meningkatkan dukungan terhadap kegiatan yang diadakan pesantren.

Lebih jauh lagi, data observasi memperkuat hal ini dengan menggambarkan bagaimana Kiai membuka rapat dengan menjelaskan tujuan program sosial yang akan dijalankan dan kemudian memberikan ruang kepada para tokoh masyarakat untuk memberikan masukan. Masukan dari tokoh masyarakat, seperti Haji Syauqi, bahkan dipertimbangkan secara serius. Salah satunya adalah saran untuk menambahkan nilai-nilai agama dan moral ke dalam pelatihan keterampilan yang direncanakan, yang Kiai sambut dengan baik dan janjikan untuk diakomodasi dalam rencana final. Kiai tetap memegang kendali atas keputusan akhir terkait pelaksanaan program, namun cara beliau mengakomodasi pendapat masyarakat menunjukkan keseimbangan antara kepemimpinan yang tegas dan sikap keterbukaan terhadap masukan dari berbagai pihak.

Dengan pendekatan seperti ini, Kiai menunjukkan pemahaman yang mendalam mengenai pentingnya membangun relasi harmonis dengan lingkungan sekitar. Kepemimpinan yang mengedepankan komunikasi dua

arah ini memungkinkan Kiai untuk mengambil keputusan dengan mempertimbangkan berbagai perspektif, namun tetap menjaga kendali akhir untuk memastikan bahwa keputusan sesuai dengan visi pesantren. Pendekatan yang situasional ini menjadi kunci dalam memastikan bahwa program-program pesantren dapat diterima secara luas dan memberikan dampak positif tidak hanya bagi pesantren tetapi juga bagi masyarakat sekitar.

Berdasarkan data diatas maka peneliti membuat ringkasan data yang akan peneliti paparkan dalam bentuk tabel-tabel dibawah;

Tabel 4. 2
Proses Pengambilan Keputusan Kiai

Tingkat Keputusan	Mekanisme	Keterangan
Syariah dan Akidah	Langsung dari Kiai	Berdasarkan kitab rujukan
Organisasi	Musyawarah pengurus	Melibatkan pengurus pesantren
Teknis	Didelegasikan	Diberikan ke pengurus sesuai bidang
Penting/Strategis	Rapat gabungan	Melibatkan kiai, pengurus, dan perwakilan ustadz
Darurat	Keputusan langsung	Diambil langsung oleh kiai

Tabel 4. 3
Pertimbangan dalam Pengambilan Keputusan

Aspek Pertimbangan	Penjelasan
Kesesuaian Syariah	Memastikan keputusan sesuai dengan hukum Islam
Maslahat Pesantren	Mengutamakan manfaat bagi pesantren
Dampak Jangka Panjang	Mempertimbangkan efek ke depan
SDM dan Finansial	Menyesuaikan dengan kemampuan yang ada
Kondisi Sosial	Mempertimbangkan masyarakat sekitar
Situasi Darurat	Fleksibel untuk kondisi mendesak

Tabel 4. 4
Penerapan Kepemimpinan Situasional dalam Berbagai Bidang

Bidang	Pendekatan	Contoh Penerapan
Program Bahasa	Adaptif	• Detail di awal program (pengajar baru) • Konsultatif setelah tim berpengalaman
Unit Usaha	Bertahap	• Hands-on di awal • Delegatif setelah tim mapan
Keuangan	Terstruktur	• Delegatif untuk operasional rutin • Kolaboratif untuk investasi besar
Asrama	Seimbang	• Tegas untuk keamanan/keselamatan • Fleksibel untuk program pembinaan
Sarana Prasarana	Kolaboratif	• Tim khusus untuk Pembangunan • Arahan umum dari kiai
Hubungan Masyarakat	Partisipatif	• Melibatkan tokoh Masyarakat • Mempertimbangkan dampak sosial

Tabel 4. 5
Karakteristik Kepemimpinan situasional Kiai

Aspek	Penerapan
Gaya Kepemimpinan	Fleksibel sesuai situasi dan kondisi
Pengambilan Keputusan	Bertingkat dan terstruktur
Pendelegasian	Disesuaikan dengan kompetensi bawahan
Monitoring	Berkala dan menyesuaikan dengan bidang
Pembinaan	Disesuaikan dengan tingkat kematangan
Komunikasi	Terbuka dan melibatkan berbagai pihak

Dari penyajian data diatas dapat peneliti rumuskan hasil penelitian sementara bahwa sistem pengambilan keputusan di pesantren menerapkan mekanisme bertingkat yang terstruktur dan sistematis. Keputusan syariah dan akidah diambil langsung oleh kiai, sementara keputusan organisasional melibatkan musyawarah pengurus, dan keputusan teknis didelegasikan ke bidang terkait. Pertimbangan dalam pengambilan keputusan mencakup aspek syariah, maslahat pesantren, dampak jangka

panjang, kemampuan SDM, finansial, dan kondisi sosial masyarakat sekitar. Pendekatan ini memungkinkan pesantren untuk mengelola kompleksitas organisasi sambil menjaga keseimbangan antara nilai tradisional dan tuntutan modernitas.

3. Kepemimpinan Situasional Kiai Dalam Evaluasi Pengambilan Keputusan Organisasi Di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang.

Kepemimpinan situasional kiai di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang memainkan peran penting dalam proses evaluasi dan pengambilan keputusan organisasi. Sebagai figur sentral dalam struktur pesantren, kiai dituntut untuk menyesuaikan gaya kepemimpinannya sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi, terutama dalam merespons perubahan internal maupun eksternal. Dalam konteks evaluasi organisasi, kepemimpinan situasional ini membantu kiai menentukan keputusan yang lebih adaptif dan responsif terhadap kebutuhan santri, tenaga pengajar, serta lingkungan sekitar. Proses ini mencerminkan fleksibilitas kepemimpinan yang memperhatikan aspek religiusitas dan nilai-nilai tradisional yang khas dalam budaya pesantren. Dengan demikian, pendekatan kepemimpinan situasional memungkinkan kiai untuk menjaga keseimbangan antara stabilitas lembaga dengan inovasi demi kemajuan pendidikan di pesantren.

Seperti yang disampaikan langsung oleh kiai bagaimana cara beliau menerapkan kepemimpinan serta mengevaluasinya, beliau menyampaikan dengan peneliti melalui wawancara, beliau mengatakan;

"Dalam menerapkan kepemimpinan di pesantren, saya selalu memperhatikan tingkat kematangan dan kesiapan dari setiap elemen pesantren. Untuk santri baru dan pengurus junior, saya lebih banyak menggunakan pendekatan *telling* dimana saya memberikan arahan yang jelas dan spesifik. Ini penting karena mereka masih membutuhkan bimbingan intensif dalam memahami sistem dan nilai-nilai pesantren. Namun untuk pengurus senior dan ustadz yang sudah berpengalaman, saya lebih banyak menggunakan pendekatan *delegating* dengan memberikan kepercayaan penuh kepada mereka untuk mengelola tanggung jawabnya masing-masing."²⁴⁶

Beliau lebih lanjut menjelaskan

"Dalam evaluasi pengambilan keputusan, saya menerapkan sistem berjenjang. Untuk keputusan yang bersifat teknis operasional, saya mendelegasikan kepada pengurus sesuai bidangnya. Namun untuk keputusan strategis yang menyangkut kebijakan pesantren, saya tetap melibatkan semua pihak dalam musyawarah sambil memberikan arahan sesuai dengan visi dan misi pesantren."²⁴⁷

Penyampaian kiai ini diperkuat dengan penjelasan yang disampaikan oleh ustadz Dr Zainuddin yang menyampaikan bahwa

"Kepemimpinan situasional yang diterapkan Kiai sangat terasa dalam pengelolaan madrasah. Beliau menggunakan pendekatan *coaching* yang intensif ketika kami menerapkan kurikulum atau program baru. Beliau tidak hanya memberikan instruksi, tapi juga menjelaskan filosofi dan tujuan dari setiap program. Hal ini sangat membantu kami dalam memahami arah pengembangan madrasah".²⁴⁸

Ditambah dengan penjelasan ustadz Ahmad Fauzi yang mengatakan bahwa;

²⁴⁶ Wawancara dengan Kh Husni pada 16 Oktober 2024 di PP Miftahul Ulum Banyuputih

²⁴⁷ Wawancara dengan Kh Husni pada 16 Oktober 2024 di PP Miftahul Ulum Banyuputih

²⁴⁸ Wawancara dengan Dr Zainuddin pada 16 Oktober 2024 di PP Miftahul Ulum Banyuputih

“Yang menarik, beliau juga sangat adaptif dalam menangani berbagai situasi. Ketika menghadapi ustadz senior yang sudah sangat berpengalaman, beliau menggunakan pendekatan delegating dengan memberikan otonomi penuh dalam pengembangan metode pembelajaran. Sementara untuk ustadz baru, beliau lebih banyak menggunakan pendekatan coaching dengan memberikan bimbingan dan arahan secara intensif.”²⁴⁹

Berdasarkan paparan data diatas bahwa Kepemimpinan situasional yang diterapkan oleh Kiai di Pondok Pesantren Miftahul Ulum menunjukkan fleksibilitas dan adaptabilitas tinggi dalam mengelola berbagai elemen pesantren. Berdasarkan wawancara, Kiai menjelaskan bahwa beliau menggunakan pendekatan kepemimpinan yang disesuaikan dengan tingkat kematangan dan kesiapan individu atau kelompok. Untuk santri baru dan pengurus junior, beliau menerapkan gaya "*telling*" dengan memberikan arahan yang jelas dan spesifik. Pendekatan ini dipilih karena kelompok tersebut memerlukan bimbingan intensif agar dapat memahami sistem serta nilai-nilai pesantren secara mendalam. Sebaliknya, bagi pengurus senior dan ustadz berpengalaman, beliau menerapkan gaya "*delegating*," memberikan kepercayaan penuh agar mereka mengelola tugas masing-masing secara mandiri.

Dalam hal evaluasi pengambilan keputusan, Kiai juga mengadopsi sistem berjenjang, di mana keputusan teknis operasional didelegasikan kepada pengurus sesuai bidangnya, sementara keputusan strategis yang bersifat kebijakan tetap melibatkan semua pihak melalui musyawarah. Ustadz Dr Zainuddin menambahkan bahwa dalam penerapan program atau

²⁴⁹ Wawancara dengan Ahmad Fauzi pada 16 Oktober 2024 di PP Miftahul Ulum Banyuputih

kurikulum baru, Kiai menggunakan pendekatan "coaching," tidak hanya memberi instruksi tetapi juga menjelaskan filosofi dan tujuan program. Hal ini mempermudah ustadz dalam memahami arah pengembangan madrasah, memperkuat pengambilan keputusan yang berlandaskan visi jangka panjang.

Ustadz Ahmad Fauzi turut menegaskan bahwa Kiai sangat adaptif, terutama ketika berinteraksi dengan ustadz senior dan ustadz baru. Dengan ustadz senior, Kiai lebih banyak menggunakan pendekatan "delegating," memberikan otonomi penuh agar mereka dapat mengembangkan metode pembelajaran. Sementara itu, untuk ustadz baru, beliau lebih mengutamakan pendekatan "coaching" yang lebih intensif agar pemahaman dan keterampilan mereka lebih matang. Pendekatan situasional ini mencerminkan kepemimpinan yang dinamis, di mana Kiai tidak hanya bertindak sebagai pemimpin, tetapi juga sebagai pembimbing yang memahami kebutuhan dan kondisi spesifik setiap elemen di pesantren.

Opini diatas sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Dr Zainuddin dimana beliau menyampaikan bahwa;

“saya merasakan langsung bagaimana Kiai menerapkan kepemimpinan situasional. Ketika pertama kali menjabat, beliau banyak menggunakan pendekatan *telling* dengan memberikan arahan yang jelas tentang tugas dan tanggung jawab saya. Seiring waktu, ketika saya mulai memahami sistem dengan baik, beliau beralih ke pendekatan *supporting* dengan lebih banyak melibatkan saya dalam pengambilan keputusan.”²⁵⁰

²⁵⁰ Wawancara dengan Dr Zainuddin pada 16 Oktober 2024 di PP Miftahul Ulum Banyuputih

Lebih lanjut beliau mengatakan;

“Yang saya kagumi, beliau sangat jeli dalam membaca situasi dan kondisi pengurus. Untuk pengurus yang masih baru, beliau lebih direktif dalam memberikan arahan. Namun untuk pengurus yang sudah berpengalaman, beliau lebih banyak memberikan keleluasaan dalam menjalankan tugasnya.”²⁵¹

Beliau juga menambahkan;

“Dalam evaluasi program, beliau selalu mempertimbangkan tingkat kesiapan pengurus dalam menjalankan program baru. Untuk program yang sudah berjalan baik, beliau menggunakan pendekatan delegating. Namun untuk program baru atau yang masih membutuhkan penyesuaian, beliau lebih banyak menggunakan pendekatan coaching dengan memberikan arahan dan feedback secara regular.”²⁵²

Data diatas dapat dianalisis bahwa Pendekatan kepemimpinan situasional yang diterapkan oleh Kiai di Pondok Pesantren Miftahul Ulum terlihat jelas dalam penjelasan koordinator bidang santri. Pada awal masa jabatannya, koordinator tersebut merasakan bagaimana Kiai menggunakan pendekatan "*telling*" dengan memberikan instruksi yang spesifik tentang tugas dan tanggung jawabnya. Namun, ketika tingkat pemahamannya terhadap sistem pesantren meningkat, Kiai mulai beralih ke pendekatan "*supporting*," melibatkan koordinator tersebut dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan rasa tanggung jawab dan keterlibatannya dalam pengelolaan pesantren.

Kiai juga dikenal karena ketelitiannya dalam menilai situasi dan kondisi setiap pengurus. Untuk pengurus yang baru, beliau cenderung lebih direktif, memberikan instruksi yang detail untuk memastikan mereka

²⁵¹ Wawancara dengan Dr Zainuddin pada 16 Oktober 2024 di PP Miftahul Ulum Banyuputih

²⁵² Wawancara dengan Dr Zainuddin pada 16 Oktober 2024 di PP Miftahul Ulum Banyuputih

memahami peran dan tanggung jawab mereka dengan baik. Di sisi lain, pengurus yang lebih berpengalaman diberi keleluasaan dalam menjalankan tugasnya, mencerminkan kepercayaan Kiai terhadap kemampuan mereka. Pendekatan fleksibel ini memungkinkan setiap pengurus berkembang sesuai tingkat kesiapan dan pengalaman masing-masing.

Dalam evaluasi program, Kiai mempertimbangkan kesiapan tim pengurus dalam menjalankan program-program baru. Jika program berjalan dengan stabil dan sesuai tujuan, beliau menggunakan pendekatan "delegating," memberikan otonomi kepada pengurus untuk mengelola program secara mandiri. Namun, untuk program baru yang masih membutuhkan penyesuaian, Kiai lebih memilih pendekatan "coaching," memberikan arahan serta umpan balik secara berkala agar pengurus dapat menyesuaikan dan memperbaiki pelaksanaan program. Pendekatan ini menunjukkan bahwa Kiai tidak hanya memimpin, tetapi juga berperan sebagai mentor yang berkomitmen untuk meningkatkan kompetensi pengurus, menjaga keseimbangan antara kontrol dan kepercayaan, serta memastikan keberlanjutan program sesuai visi pesantren.

Dalam program tahfidz pun ustaz ahmad Fauzi menyampaikan dengan data wawancara yang peneliti dapatkan yaitu;

"Program tahfidz memiliki karakteristik khusus yang membutuhkan pendekatan kepemimpinan yang berbeda. Kiai sangat memahami hal ini. Beliau menggunakan pendekatan coaching yang intensif dalam pengembangan metode pembelajaran tahfidz. Beliau tidak hanya memberikan arahan, tapi juga berbagi pengalaman dan keilmuan beliau dalam bidang tahfidz. Dalam evaluasi program, beliau menggunakan pendekatan supporting dengan memberikan ruang kepada kami untuk mengembangkan

metode yang sesuai dengan karakteristik santri. Beliau juga sangat responsif terhadap kendala-kendala yang kami hadapi, selalu siap memberikan solusi dan dukungan ketika dibutuhkan."²⁵³

Tidak hanya dalam program tahfidz, ustadz Dr Zainuddin juga menyampaikan evaluasi yang dilakukan dalam kegiatan ekstrakurikuler, beliau menyampaikan;

"Dalam pengembangan program ekstrakurikuler, kepemimpinan situasional Kiai sangat mendukung kreativitas dan inovasi. Beliau menggunakan pendekatan delegating untuk program-program yang sudah berjalan baik, memberikan kepercayaan penuh kepada kami untuk mengelolanya. Namun untuk program baru, beliau lebih banyak menggunakan pendekatan coaching dengan memberikan arahan dan feedback secara reguler."²⁵⁴

Beliau juga menambahkan;

"Beliau juga sangat memperhatikan keseimbangan antara pengembangan bakat dan pendidikan agama. Dalam hal ini, beliau menggunakan pendekatan *participating* dengan melibatkan semua koordinator dalam merancang program yang integratif."²⁵⁵

Pendekatan kepemimpinan situasional Kiai dalam program tahfidz dan kegiatan ekstrakurikuler di Pondok Pesantren Miftahul Ulum mencerminkan pemahaman yang mendalam akan kebutuhan spesifik setiap program. Dalam program tahfidz, yang membutuhkan fokus intensif dan kedisiplinan tinggi, Kiai memilih pendekatan "coaching." Berdasarkan wawancara dengan Ustadz Ahmad Fauzi, Kiai tidak hanya memberikan arahan teknis tetapi juga membagikan pengalaman pribadi dan ilmu mendalam di bidang tahfidz. Dengan cara ini, Kiai tidak hanya menjadi pemimpin tetapi juga mentor bagi para pengajar, membantu mereka

²⁵³ Wawancara ust Ahmad Fauzi pada 16 Oktober 2024 di PP Miftahul Ulum Banyuputih

²⁵⁴ Wawancara dengan Dr Zainuddin pada 16 Oktober 2024 di PP Miftahul Ulum Banyuputih

²⁵⁵ Wawancara dengan Dr Zainuddin pada 16 Oktober 2024 di PP Miftahul Ulum Banyuputih

mengembangkan metode yang efektif untuk mengajarkan hafalan Al-Qur'an kepada santri. Dalam evaluasi program, Kiai beralih ke pendekatan "supporting," memberikan ruang kepada para ustadz untuk berinovasi dan menyesuaikan metode sesuai karakteristik santri. Sikap Kiai yang responsif terhadap kendala yang dihadapi pengajar memperlihatkan kepemimpinan yang berempati dan proaktif dalam mendukung keberhasilan program tahfidz.

Di sisi lain, dalam kegiatan ekstrakurikuler, Kiai menunjukkan fleksibilitasnya dengan mengadaptasi pendekatan yang berbeda. Ustadz Dr Zainudin mengungkapkan bahwa Kiai menerapkan "delegating" pada program-program yang sudah berjalan lancar, memberikan kepercayaan penuh kepada pengurus untuk mengelola kegiatan tersebut secara mandiri. Namun, untuk program baru yang masih dalam tahap pengembangan, Kiai memilih pendekatan "coaching," memberikan arahan dan umpan balik secara berkala untuk memastikan kualitas dan kelancaran pelaksanaannya. Hal ini menunjukkan bahwa Kiai memperhatikan tahap perkembangan setiap program, menyesuaikan tingkat keterlibatannya agar program dapat berkembang dengan baik.

Selain itu, Kiai juga sangat memperhatikan keseimbangan antara pengembangan bakat santri dan pendidikan agama. Melalui pendekatan "participating," Kiai melibatkan semua koordinator dalam perancangan program yang integratif, memastikan agar kegiatan ekstrakurikuler tidak hanya mengembangkan kemampuan individu tetapi juga selaras dengan

nilai-nilai agama yang dianut pesantren. Pendekatan partisipatif ini mendorong kolaborasi antara pengurus, menciptakan suasana kerja yang inklusif dan harmonis dalam merancang program yang holistik. Dengan demikian, kepemimpinan situasional yang diterapkan oleh Kiai tidak hanya mampu menyesuaikan diri dengan kebutuhan masing-masing program tetapi juga mendorong inovasi dan kebersamaan dalam mencapai visi pesantren.

Sedangkan itu dalam bidang bahasa di pesantren, salah satu pengurus menyampaikan bahwa;

“Kiai menerapkan kepemimpinan yang sangat fleksibel, terutama dalam evaluasi dan pengambilan keputusan yang menyangkut bidang bahasa. Beliau sangat memahami bahwa bidang bahasa membutuhkan pendekatan yang berbeda, karena perkembangan kemampuan santri dalam berbahasa bisa sangat bervariasi. Saat ada program baru, seperti pelatihan bahasa atau lomba pidato, Kiai sering kali menggunakan pendekatan *coaching*. Beliau memberikan arahan dan bimbingan yang cukup detail, dan kami juga berdiskusi bersama tentang metode pengajaran yang paling efektif.”²⁵⁶

Beliau juga menambahkan perihal program yang sudah berjalan lama, beliau sampaikan bahwa;

“Untuk program yang sudah berjalan stabil, misalnya kelas rutin bahasa Arab dan Inggris, Kiai biasanya lebih memilih pendekatan *delegating*. Beliau memberikan kepercayaan penuh kepada kami untuk mengelola program tersebut sesuai standar yang sudah ditentukan. Namun, Kiai tetap mengadakan evaluasi berkala untuk memastikan bahwa program berjalan sesuai dengan visi pesantren”.²⁵⁷

²⁵⁶ Wawancara dengan Drs Nasir pada 16 Oktober 2024 di PP Miftahul Ulum Banyuputih

²⁵⁷ Wawancara dengan Drs Nasir pada 16 Oktober 2024 di PP Miftahul Ulum Banyuputih

Pendekatan kepemimpinan situasional yang diterapkan oleh Kiai dalam bidang bahasa di Pondok Pesantren Miftahul Ulum menunjukkan fleksibilitas dan pemahaman yang mendalam terhadap kebutuhan khusus dari masing-masing program. Kiai menyadari bahwa kemampuan santri dalam berbahasa sangat bervariasi, sehingga pendekatan yang berbeda diperlukan agar setiap program dapat mencapai hasil yang optimal. Saat menghadapi program baru, seperti pelatihan bahasa atau lomba pidato, Kiai memilih pendekatan coaching. Dalam pendekatan ini, Kiai memberikan bimbingan serta arahan yang detail, membangun diskusi bersama pengurus untuk menemukan metode pengajaran yang paling efektif. Pendekatan coaching ini memungkinkan para pengurus untuk merasa terlibat secara aktif, serta memberi ruang bagi mereka untuk memahami dan menerapkan metode yang relevan sesuai kebutuhan santri.

Di sisi lain, untuk program bahasa yang sudah berjalan stabil, seperti kelas rutin bahasa Arab dan Inggris, Kiai beralih menggunakan pendekatan delegating. Kiai memberikan kepercayaan penuh kepada para pengurus untuk menjalankan program sesuai standar yang sudah ada, sehingga para pengurus dapat bekerja secara mandiri dan menyesuaikan program sesuai kebutuhan tanpa banyak intervensi. Meski demikian, Kiai tetap melakukan evaluasi berkala untuk memastikan program tersebut berjalan sesuai visi pesantren. Pendekatan delegating ini menunjukkan bahwa Kiai tidak hanya mempercayai kompetensi para pengurus tetapi juga memberikan mereka kesempatan untuk bertanggung jawab penuh

dalam pengelolaan program. Dengan kombinasi antara coaching pada program baru dan delegating pada program stabil, Kiai berhasil menciptakan keseimbangan yang mendukung perkembangan bahasa santri secara berkelanjutan, sambil memastikan bahwa visi pesantren tetap menjadi panduan utama dalam setiap keputusan.

Ini sejalan dengan salah satu pengurus pesantren bidang sarana, beliau menyampaikan bahwa;

“Kiai sangat adaptif dalam memimpin bidang sarana. Dalam beberapa proyek perbaikan atau pembangunan, misalnya renovasi asrama, beliau menerapkan pendekatan *telling* pada awal proyek. Arahannya yang jelas dan spesifik diberikan tentang apa saja yang harus dilakukan. Namun, seiring dengan berjalannya proyek, beliau memberikan kami keleluasaan untuk menyesuaikan kebutuhan sesuai situasi di lapangan.”²⁵⁸

Beliau juga menambahkan bahwa;

“Kiai memiliki kepekaan tinggi terhadap kondisi masing-masing bidang, sehingga kami merasa lebih leluasa namun tetap terarah. Kiai juga selalu mempertimbangkan masukan dari kami, terutama dalam hal yang menyangkut kebutuhan fasilitas santri.”²⁵⁹

Salah satu wali santri/ tokoh Masyarakat juga memperkuat data diatas, beliau menyampaikan;

"Sebagai wali santri, saya sangat mengapresiasi pendekatan kepemimpinan Kiai yang sangat memperhatikan kebutuhan individual santri. Beliau menggunakan pendekatan terarah yang intensif ketika menangani santri yang mengalami kesulitan adaptasi. Beliau tidak hanya memberikan solusi, tapi juga membimbing santri dan orang tua dalam proses adaptasi.”²⁶⁰

Ustadz Khorirur rosyid menambahkan;

²⁵⁸ Wawancara dengan Dr Zainuddin pada 23 Oktober 2024 di PP Miftahul Ulum Banyuputih

²⁵⁹ Wawancara dengan Dr Zainuddin pada 23 Oktober 2024 di PP Miftahul Ulum Banyuputih

²⁶⁰ Wawancara dengan Haji Syauqi pada 16 Oktober 2024 di PP Miftahul Ulum Banyuputih

“Yang membuat saya terkesan adalah kemampuan beliau dalam menangani berbagai karakter orang tua. Untuk orang tua yang masih awam dengan sistem pesantren, beliau lebih banyak menggunakan pendekatan *telling* dengan memberikan penjelasan yang detail. Sementara untuk orang tua yang sudah familiar dengan pesantren, beliau lebih banyak menggunakan pendekatan *participating* dalam diskusi pengembangan program.”²⁶¹

Kepemimpinan situasional Kiai di Pondok Pesantren Miftahul Ulum mencerminkan adaptabilitas yang tinggi, khususnya dalam mengelola bidang sarana dan interaksi dengan wali santri. Dalam bidang sarana, Kiai menunjukkan fleksibilitasnya dengan menerapkan pendekatan *telling* pada awal proyek, seperti dalam perbaikan atau renovasi asrama. Pada tahap ini, Kiai memberikan arahan yang jelas dan spesifik untuk memastikan proyek berjalan sesuai rencana. Namun, seiring berjalannya proyek, Kiai memberikan kebebasan kepada pengurus untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi lapangan. Pendekatan ini memperlihatkan kepekaan Kiai terhadap dinamika yang terjadi, memberikan keseimbangan antara kontrol di awal proyek dan fleksibilitas dalam pelaksanaannya. Pengurus merasa lebih terarah namun tetap leluasa dalam mengelola bidang sarana, terutama karena Kiai juga mempertimbangkan masukan dari mereka terkait kebutuhan fasilitas santri.

Kiai juga menunjukkan kemampuan kepemimpinan yang berempati dan terarah dalam berinteraksi dengan wali santri. Menurut salah satu wali santri, Kiai sangat memperhatikan kebutuhan individual,

²⁶¹ Wawancara dengan ust Khorirur rosyid pada 23 Oktober 2024 di PP Miftahul Ulum Banyuputih

terutama bagi santri yang mengalami kesulitan adaptasi. Dalam kasus seperti ini, Kiai menggunakan pendekatan yang intensif, memberikan bimbingan tidak hanya kepada santri tetapi juga kepada orang tua untuk mendukung proses adaptasi mereka ke lingkungan pesantren. Pendekatan yang personal ini menekankan kepedulian Kiai terhadap kesejahteraan santri, memperkuat kepercayaan wali santri terhadap pesantren.

Selain itu, Ustadz khorirur rodyid mengungkapkan bagaimana Kiai menyesuaikan gaya komunikasinya dengan karakter masing-masing orang tua. Bagi orang tua yang belum familiar dengan sistem pesantren, Kiai cenderung menggunakan pendekatan *telling*, memberikan penjelasan yang detail agar mereka lebih memahami proses pendidikan di pesantren. Sedangkan untuk orang tua yang sudah mengenal sistem pesantren, Kiai lebih memilih pendekatan *participating*, melibatkan mereka dalam diskusi pengembangan program. Dengan cara ini, Kiai berhasil membangun keterlibatan orang tua dalam proses pendidikan, sambil mempertahankan komunikasi yang terbuka dan efektif. Fleksibilitas dan kepekaan dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda ini menunjukkan bahwa Kiai tidak hanya adaptif tetapi juga berfokus pada penguatan hubungan yang harmonis antara pesantren, pengurus, santri, dan wali santri.

Berdasarkan observasi peneliti terkait evaluasi kepemimpinan situasional kiai dalam pengambilan keputusan organisasi yaitu Observasi terhadap kepemimpinan Kiai dalam forum rapat bulanan di Pondok Pesantren Miftahul Ulum menunjukkan gaya kepemimpinan yang adaptif

dan inklusif. Kiai memberikan kesempatan bagi semua peserta rapat untuk menyampaikan pendapat, menunjukkan bahwa beliau menghargai setiap perspektif dan mengedepankan keterbukaan. Kesempatan ini memungkinkan pengurus dan peserta rapat untuk merasa dihargai dan terlibat dalam proses pengambilan keputusan, sehingga meningkatkan rasa memiliki terhadap keputusan yang dihasilkan. Di sisi lain, Kiai tetap menjaga arah diskusi agar tetap fokus dan produktif, menghindari forum dari potensi pembahasan yang terlalu luas atau tidak relevan.

Kiai juga menunjukkan ketajaman dalam membaca situasi, memahami kapan perlu bersikap tegas dan kapan harus lebih fleksibel. Ketegasan beliau terlihat ketika ada hal-hal yang perlu segera diputuskan atau dalam kasus yang membutuhkan arahan yang jelas, sementara fleksibilitas diterapkan dalam menanggapi usulan-usulan yang bersifat alternatif. Gaya kepemimpinan yang demikian memungkinkan Kiai untuk menyeimbangkan antara kebebasan berpendapat dengan efektivitas rapat, memastikan keputusan yang diambil tidak hanya mencerminkan visi pesantren tetapi juga didukung oleh seluruh peserta rapat. Adaptabilitas ini menjadi kunci bagi Kiai dalam menciptakan suasana rapat yang dinamis, kondusif, dan produktif, memperkuat partisipasi sekaligus menjaga kepatuhan terhadap arah dan tujuan organisasi.

Berdasarkan data diatas peneliti membuat ringkasan yang akan dimuat dengan tabel dibawah ini

Tabel 4. 6
Evaluasi Pengambilan Keputusan

Aspek	Pendekatan	Mekanisme
Keputusan Teknis Operasional	Delegating	Pendelegasian kepada pengurus sesuai bidang\Otonomi dalam pelaksanaan
Keputusan Strategis	<i>Participating</i>	• Musyawarah dengan semua pihak • Arahan sesuai visi dan misi • Keterlibatan seluruh elemen
Forum Rapat Bulanan	Adaptif & Inklusif	• Kesempatan berpendapat untuk semua peserta • Keseimbangan antara ketegasan dan fleksibilitas • Fokus pada produktivitas diskusi
Interaksi dengan Wali Santri	<i>Telling & Participating</i>	• Penjelasan detail untuk wali santri baru • Pelibatan dalam diskusi pengembangan • Pendekatan personal sesuai kebutuhan

Dari penyajian data diatas maka dapat peneliti rumuskan hasil penelitian bahwa kepemimpinan situasional kiai dalam evaluasi menunjukkan pendekatan yang komprehensif dan adaptif. Untuk program baru, kiai menerapkan pendekatan "coaching" dengan arahan detail dan monitoring berkala. Sementara untuk program yang sudah mapan, kiai menggunakan pendekatan "delegating" dengan memberikan otonomi lebih besar. Sistem evaluasi ini memungkinkan pesantren untuk memantau efektivitas program sambil mengembangkan kemandirian dan kapasitas tim. Pendekatan evaluasi yang berbeda diterapkan berdasarkan tingkat kematangan program dan SDM yang terlibat.

Kemudian ada beberapa hasil yang dapat peneliti sajikan untuk memberikan penjelasan yang lebih komprehensif yang dapat memberikan penjelasan terhadap temuan penelitian ini, yaitu ;

1. Dampak Kepemimpinan; Gaya kepemimpinan situasional kiai menghasilkan dampak positif pada internal dan eksternal pesantren. Secara internal, tercipta sistem organisasi yang terstruktur namun fleksibel, pengembangan SDM yang sistematis, dan peningkatan efektivitas program. Secara eksternal, terbentuk hubungan harmonis dengan masyarakat dan pesantren menjadi mitra strategis dalam pembangunan masyarakat. Model kepemimpinan ini memungkinkan pesantren untuk beradaptasi dengan perubahan zaman sambil mempertahankan identitas dan nilai-nilai fundamentalnya.
2. Keberlanjutan dan Regenerasi; Kepemimpinan situasional kiai berkontribusi pada pembentukan sistem regenerasi yang berkelanjutan. Melalui pendekatan yang berbeda untuk berbagai tingkat kematangan SDM, kiai mempersiapkan generasi penerus yang memahami kompleksitas pengelolaan pesantren. Sistem delegasi bertingkat dan pemberian tanggung jawab sesuai kapasitas membantu membangun kemandirian dan kapasitas kepemimpinan di berbagai level organisasi. Hal ini menjamin keberlanjutan dan pengembangan pesantren di masa depan.
3. Integrasi Nilai dan Modernisasi; Model kepemimpinan situasional kiai berhasil mengintegrasikan nilai-nilai tradisional pesantren dengan tuntutan modernisasi. Kiai memimpin proses adaptasi dan inovasi sambil

BAB V

PEMBAHASAN TEMUAN

Bab ini membahas dialog antara hasil penelitian dan teori atau kajian pustaka. Penjelasan bertahap akan diberikan terkait kepemimpinan kiai situasional dalam Pengambilan Keputusan Organisasi di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang. Dalam bagian ini, temuan lapangan akan diuraikan dan dianalisis dengan pendekatan teori. Pembahasannya mencakup: Bagaimana kepemimpinan situasional kiai dalam pengembangan dasar pengambalikan keputusan organisasi di pondok pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang?, Bagaimana kepemimpinan situasional kiai dalam proses pengambalikan keputusan organisasi di pondok pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang?, Bagaimana kepemimpinan situasional kiai dalam evaluasi pengambalikan keputusan organisasi di pondok pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang?;

A. Kepemimpinan Situasional Kiai Dalam Pengembangan Dasar Pengambalikan Keputusan Organisasi Di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kiai di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang menerapkan model kepemimpinan situasional yang dinamis dalam pengambilan keputusan, sesuai dengan tuntutan situasi yang dihadapi. Kiai mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kondisi organisasi serta tingkat kematangan sumber daya manusia (SDM). Misalnya, dalam situasi darurat, kiai

mengambil keputusan secara cepat dan tegas untuk menjamin stabilitas. Sementara itu, pada kondisi normal, gaya kepemimpinan lebih demokratis, dengan melibatkan ustadz dan pihak terkait dalam pengambilan keputusan. Pendekatan kepemimpinan ini sangat adaptif, di mana ustadz senior dilibatkan dalam diskusi konsultatif, sedangkan ustadz junior atau santri baru mendapat arahan langsung.

Kepemimpinan situasional kiai yang adaptif dan fleksibel menciptakan sistem pengambilan keputusan yang efektif dalam pengembangan pesantren. Kiai menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda berdasarkan situasi - tegas dalam keadaan darurat dan demokratis dalam kondisi normal. Pendekatan ini memungkinkan pesantren untuk berkembang secara dinamis sambil mempertahankan nilai-nilai fundamental. Kiai juga menyesuaikan gaya kepemimpinannya berdasarkan tingkat kematangan SDM, menggunakan pendekatan konsultatif untuk ustadz senior dan direktif untuk ustadz junior/santri baru.

Pada sistem pengambilan keputusan, terdapat mekanisme bertingkat dan pembagian wewenang yang jelas antara pengurus santri, ustadz, dan kiai. Pengambilan keputusan strategis dilakukan melalui asas musyawarah yang melibatkan banyak perspektif, mencakup pertimbangan aspek syar'i, sosial, dan psikologis. Dengan pendekatan tersebut, keputusan yang diambil menjadi lebih komprehensif dan dapat diterima oleh seluruh pihak di pesantren.

Implementasi kepemimpinan situasional ini dapat dilihat pada berbagai bidang. Dalam bidang kesartrian, kiai menggunakan pendekatan

berjenjang dalam menangani masalah santri, mempertimbangkan latar belakang individu, serta menyeimbangkan antara ketegasan dan pendekatan kebabakan. Pada bidang kurikulum, kiai memberikan arahan yang jelas namun tetap membuka ruang bagi inovasi, termasuk integrasi kurikulum tradisional dan pendidikan modern. Pengembangan bahasa juga didukung dengan pendekatan komprehensif untuk memperkuat kompetensi bahasa Arab, Inggris, dan Indonesia.

Dampak positif dari model kepemimpinan situasional ini sangat signifikan. Sistem organisasi di pesantren menjadi terstruktur namun tetap fleksibel, dengan pengembangan SDM dan regenerasi kepemimpinan yang berlangsung secara sistematis. Selain itu, pesantren tetap memegang nilai-nilai fundamental sambil beradaptasi dengan tuntutan modernitas. Hubungan yang harmonis antara pesantren dan masyarakat juga terjaga, bahkan pesantren menjadi mitra strategis dalam pembangunan masyarakat. Faktor keberhasilan model ini antara lain pengalaman panjang kiai, keteladanan dalam memimpin, kemampuan membaca situasi dengan tepat, serta mekanisme koordinasi yang efektif. Temuan diatas dapat di menggunakan Analisis SWOT dibawah:

- a. Strengths (Kekuatan):
 - a) Kemampuan adaptif dalam menghadapi berbagai situasi
 - b) Pendekatan yang fleksibel sesuai tingkat kematangan SDM
 - c) Sistem pengambilan keputusan yang terstruktur dan berjenjang
 - d) Keteladanan dan wibawa kepemimpinan yang kuat

- e) Pengalaman lebih dari puluhan tahun dalam memimpin pesantren
- f) Kemampuan memadukan nilai tradisional dengan modernitas
- b. Weaknesses (Kelemahan):
 - a) Ketergantungan tinggi pada figur kiai sebagai pemimpin sentral
 - b) Proses pengambilan keputusan yang terkadang membutuhkan waktu lama
 - c) Kompleksitas dalam mengelola berbagai kepentingan stakeholder
 - d) Tantangan dalam standardisasi sistem manajemen
 - e) Keterbatasan dalam mengembangkan sistem dokumentasi formal
- c. Opportunities (Peluang):
 - a) Dukungan kuat dari masyarakat sekitar
 - b) Potensi pengembangan program pendidikan modern
 - c) Peluang kolaborasi dengan berbagai institusi
 - d) Tren peningkatan minat masyarakat terhadap pendidikan pesantren
 - e) Potensi pengembangan unit usaha pesantren
- d. Threats (Ancaman):
 - a) Perubahan sosial yang cepat di era digital
 - b) Kompetisi dengan lembaga pendidikan modern
 - c) Tantangan dalam mempertahankan nilai-nilai tradisional
 - d) Tuntutan adaptasi teknologi yang semakin tinggi
 - e) Ekspektasi stakeholder yang semakin kompleks

Kepemimpinan situasional yang diterapkan oleh Kiai di Pondok Pesantren Miftahul Ulum menunjukkan kesesuaian yang signifikan dengan teori kepemimpinan situasional Paul Hersey, sekaligus memperlihatkan dinamika organisasi yang dijelaskan dalam teori Hoy-Miskel. Dalam praktiknya, kepemimpinan Kiai menunjukkan kemampuan adaptasi yang tinggi dalam menghadapi berbagai situasi dan tingkat kematangan pengikut, sesuai dengan prinsip dasar teori Hersey yang menekankan pentingnya fleksibilitas gaya kepemimpinan²⁶².

Dalam konteks teori Hersey, kepemimpinan Kiai menunjukkan penerapan empat gaya kepemimpinan-telling, *selling*, *participating*, dan *delegating* yang disesuaikan dengan tingkat kematangan pengikut. Untuk ustadz dan pengurus baru, Kiai menggunakan pendekatan telling dengan memberikan arahan yang jelas dan spesifik, membantu mereka memahami tugas dan tanggung jawab dengan lebih baik. Sementara untuk ustadz senior dan pengurus yang lebih berpengalaman, Kiai menerapkan gaya *delegating*, memberikan kepercayaan penuh untuk mengelola tugas mereka secara mandiri. Hal ini sejalan dengan konsep Hersey tentang penyesuaian gaya kepemimpinan berdasarkan readiness level pengikut²⁶³.

Teori Hoy-Miskel tentang sistem sosial dalam organisasi pendidikan juga terefleksikan dalam kepemimpinan Kiai. Model kepemimpinan yang diterapkan mempertimbangkan empat elemen utama sistem sosial: struktur,

²⁶² Wayne K. Hoy dan Cecil G. Miskel, *Administrasi Pendidikan Teori, Riset, dan Praktik*, (Yogyakarta, Pustaka Pelajar, 2014) 667-669

²⁶³ Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, (New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1996), 201 – 205

individu, budaya, dan politik. Struktur organisasi pesantren yang terbangun menunjukkan hierarki yang jelas namun fleksibel, dengan sistem pengambilan keputusan berjenjang yang memungkinkan adaptasi terhadap berbagai situasi. Aspek individual terlihat dari bagaimana Kiai memperhatikan karakteristik dan kebutuhan setiap anggota organisasi, dari santri hingga ustadz senior

Dimensi budaya dalam kepemimpinan Kiai tercermin dari kemampuannya memadukan nilai-nilai tradisional pesantren dengan tuntutan modernitas. Kiai berhasil mempertahankan "ruh kepesantrenan" sambil mengakomodasi perkembangan zaman, menciptakan keseimbangan yang mendukung keberlanjutan institusi. Aspek politik terlihat dari bagaimana Kiai mengelola berbagai kepentingan stakeholder, dari internal pesantren hingga masyarakat sekitar, menciptakan harmoni yang mendukung pengembangan pesantren.

Dalam penerapan program-program pesantren, seperti pengembangan bahasa dan tahfidz, kepemimpinan situasional Kiai menunjukkan keselarasan dengan konsep "task behavior" dan "relationship behavior" dari Hersey. Kiai memberikan dukungan teknis dan emosional yang disesuaikan dengan kebutuhan program dan kematangan tim. Untuk program baru, pendekatan coaching yang intensif diterapkan, sementara untuk program yang sudah mapan, pendekatan delegating lebih dominan.

Aspek menarik lainnya adalah bagaimana Kiai mengelola hubungan dengan masyarakat sekitar. Pendekatan situasional yang diterapkan tidak hanya berorientasi internal tetapi juga mempertimbangkan dampak eksternal

dari setiap keputusan. Hal ini sejalan dengan konsep "environmental demands" dalam teori Hoy-Miskel, di mana organisasi pendidikan harus responsif terhadap tuntutan lingkungan sambil mempertahankan integritas institusionalnya²⁶⁴.

Dalam konteks pengembangan SDM, kepemimpinan Kiai menunjukkan pemahaman mendalam tentang konsep "maturity level" Hersey. Program pengembangan kompetensi ustadz dan pengurus dirancang secara bertahap, memungkinkan peningkatan kemampuan yang sistematis. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kapasitas individu tetapi juga memperkuat sistem organisasi secara keseluruhan²⁶⁵.

Evaluasi dan pengambilan keputusan dalam kepemimpinan Kiai juga mencerminkan integrasi antara teori Hersey dan Hoy-Miskel. Sistem evaluasi yang berjenjang dan partisipatif memungkinkan identifikasi kebutuhan dan masalah secara akurat, memfasilitasi pengambilan keputusan yang lebih efektif. Pendekatan ini juga membantu dalam pembentukan budaya organisasi yang mendukung pembelajaran dan pengembangan berkelanjutan.

Keberhasilan model kepemimpinan situasional Kiai juga terlihat dari dampaknya terhadap perkembangan pesantren. Pesantren mampu mempertahankan relevansinya di era modern sambil tetap menjaga nilai-nilai tradisionalnya. Hal ini sejalan dengan konsep "organizational effectiveness" dalam teori Hoy-Miskel, di mana keberhasilan organisasi pendidikan diukur

²⁶⁴ Wayne K. Hoy dan Cecil G. Miskel, *Administrasi Pendidikan Teori, Riset, dan Praktik*, (Yogyakarta, Pustaka Pelajar, 2014) 667-669

²⁶⁵ Richard L Hughes, Robert C Ginnett, and Gordon J Curphy, *Leadership: Enhancing The Lessons of Experience*, (New York: McGraw-Hill, 2006), 368

dari kemampuannya mencapai tujuan sambil beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Namun, terdapat beberapa tantangan yang perlu diperhatikan. Ketergantungan yang tinggi pada figur Kiai sebagai pemimpin sentral dapat menjadi kendala dalam pengembangan sistem yang lebih terstandarisasi. Selain itu, kompleksitas dalam mengelola berbagai kepentingan stakeholder terkadang memperlambat proses pengambilan keputusan. Hal ini menunjukkan perlunya pengembangan sistem yang lebih terstruktur untuk mendukung keberlanjutan kepemimpinan di masa depan.

Dalam menghadapi era digital, kepemimpinan situasional Kiai menunjukkan adaptabilitas yang tinggi. Pengembangan program-program inovatif yang mengintegrasikan teknologi dengan nilai-nilai pesantren mencerminkan pemahaman terhadap tuntutan zaman²⁶⁶. Namun, tantangan dalam mempertahankan keseimbangan antara tradisi dan modernitas tetap menjadi aspek yang perlu dikelola dengan hati-hati.

Kepemimpinan situasional Kiai di Pondok Pesantren Miftahul Ulum menunjukkan implementasi yang efektif dari teori Hersey dan Hoy-Miskel. Model kepemimpinan ini berhasil menciptakan sistem organisasi yang adaptif dan berkelanjutan, memadukan nilai-nilai tradisional dengan tuntutan modernitas. Keberhasilan ini terlihat dari perkembangan pesantren yang signifikan dan dampak positifnya terhadap masyarakat sekitar. Namun, untuk keberlanjutan jangka panjang, perlu pengembangan sistem yang lebih

²⁶⁶ Sukamto, *Kepemimpinan Kiai* (Jakarta: Pustaka EP3ES, 1999), 22.

terstruktur dan standar, terutama dalam menghadapi tantangan era digital dan ekspektasi stakeholder yang semakin kompleks.

B. Kepemimpinan Situasional Kiai Dalam Proses Pengambilan Keputusan Organisasi Di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang.

Temuan penelitian mengenai kepemimpinan situasional Kiai dalam proses pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Miftahul Ulum menunjukkan adanya kesesuaian yang signifikan dengan teori kepemimpinan situasional Paul Hersey. Dalam teorinya, Hersey menekankan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan terbaik yang dapat diterapkan dalam semua situasi, melainkan efektivitas kepemimpinan bergantung pada kesesuaian antara gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan (maturity) pengikut²⁶⁷. Data penelitian menunjukkan bagaimana Kiai secara konsisten menerapkan prinsip ini dalam berbagai konteks pengambilan keputusan di pesantren.

Pertama, dalam konteks pembinaan santri baru dan senior, terlihat jelas bagaimana Kiai mengadaptasi gaya kepemimpinannya sesuai dengan tingkat kematangan santri. Sebagaimana diungkapkan oleh Ustadz Dr Zainuddin, untuk santri baru yang membutuhkan adaptasi, Kiai menerapkan gaya telling (S1) dengan memberikan arahan dan bimbingan yang lebih intensif. Hal ini sesuai dengan konsep Hersey bahwa pengikut dengan tingkat kematangan rendah (M1) membutuhkan arahan yang lebih spesifik dan pengawasan yang ketat. Sebaliknya, untuk santri senior, Kiai menggunakan

²⁶⁷ Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, (New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1996), 198

gaya delegating (S4) dengan memberikan tanggung jawab dan kesempatan pengembangan diri yang lebih besar, mengindikasikan pengakuan atas tingkat kematangan tinggi (M4) mereka dalam konteks pesantren.

Dalam pengelolaan program bahasa, data penelitian menunjukkan evolusi gaya kepemimpinan yang sejalan dengan peningkatan kompetensi tim pengajar. Di awal program, ketika tim masih baru dan membutuhkan arahan detail, Kiai menggunakan kombinasi gaya *telling* (S1) dan *selling* (S2) dengan memberikan arahan spesifik tentang kurikulum dan metode pengajaran. Seiring berkembangnya kemampuan tim, Kiai beralih ke gaya *participating* (S3) dan *delegating* (S4), berperan sebagai konsultan yang memberikan masukan hanya ketika diminta. Transisi ini mencerminkan sensitivitas Kiai terhadap peningkatan tingkat kematangan (M1 ke M4) tim pengajar bahasa.

Bila dikaitkan dengan teori pengambilan keputusan Menkel, pola kepemimpinan Kiai menunjukkan implementasi yang kompleks dari empat dimensi pengambilan keputusan. Menkel mengidentifikasi dimensi penting dalam pengambilan keputusan organisasi: kompleksitas masalah, dampak keputusan, ketidakpastian lingkungan, dan urgensi waktu²⁶⁸. Data penelitian menunjukkan bagaimana Kiai mengintegrasikan dimensi-dimensi ini dalam proses pengambilan keputusannya.

Dalam konteks pengelolaan unit usaha pesantren, misalnya, terlihat bagaimana Kiai mempertimbangkan kompleksitas masalah dan dampak

²⁶⁸ Wayne K. Hoy dan Cecil G. Miskel, *Administrasi Pendidikan Teori, Riset, dan Praktik*, (Yogyakarta, Pustaka Pelajar, 2014) 600

keputusan. Di awal pendirian unit usaha, ketika kompleksitas masalah tinggi dan dampak keputusan sangat krusial bagi keberlangsungan usaha, Kiai mengambil pendekatan yang lebih hands-on dan terlibat langsung dalam pengambilan keputusan strategis. Seiring berkembangnya kemampuan tim dan menurunnya tingkat ketidakpastian, Kiai mengadaptasi pendekatannya dengan memberikan otonomi lebih besar kepada tim pengelola, sambil tetap memantau melalui laporan rutin.

Dimensi urgensi waktu dalam teori Menkel tercermin jelas dalam mekanisme pengambilan keputusan yang ditetapkan Kiai. Sebagaimana diungkapkan dalam wawancara, untuk keputusan yang membutuhkan respon cepat, Kiai mengambil keputusan secara mandiri dan tegas. Namun, untuk keputusan strategis jangka panjang seperti pembangunan gedung baru atau pengembangan program, Kiai mengadopsi pendekatan yang lebih kolaboratif dengan menggelar rapat intensif bersama pengurus yayasan dan tim manajemen.

Integrasi yang menarik antara teori Hersey dan Menkel terlihat dalam pengelolaan keuangan pesantren. Untuk keputusan keuangan rutin yang sudah memiliki prosedur tetap, mencerminkan kompleksitas rendah dalam kerangka Menkel, Kiai menerapkan gaya *delegating* (S4) dengan memberikan kepercayaan penuh kepada tim keuangan. Namun, untuk keputusan investasi atau pengembangan aset yang memiliki kompleksitas tinggi dan dampak jangka panjang, Kiai menggunakan kombinasi gaya

participating (S3) dengan melibatkan pengurus yayasan dalam rapat khusus sebelum mengambil keputusan final.

Aspek yang sangat menonjol dari implementasi kedua teori ini adalah dalam konteks hubungan pesantren dengan masyarakat. Data observasi menunjukkan bagaimana Kiai mempertimbangkan dimensi ketidakpastian lingkungan Menkel dengan melibatkan tokoh masyarakat dalam perencanaan program sosial. Pendekatan *participative* yang diterapkan Kiai, seperti terlihat dalam diskusi pelatihan keterampilan masyarakat, mencerminkan gaya kepemimpinan situasional yang responsif terhadap kompleksitas hubungan pesantren-masyarakat.

Dalam pengelolaan program ekstrakurikuler, sebagaimana diungkapkan Ustadz Toha, terlihat bagaimana Kiai mengintegrasikan dimensi kompleksitas masalah Menkel dengan tingkat kematangan tim dalam teori Hersey. Untuk kegiatan baru yang belum pernah dilaksanakan, mencerminkan kompleksitas tinggi dan ketidakpastian, Kiai memberikan arahan dan monitoring ketat (*telling*/S1). Sebaliknya, untuk kegiatan rutin yang sudah mapan, dengan kompleksitas lebih rendah dan tim yang lebih matang, Kiai memberikan keleluasaan kepada koordinator untuk mengembangkan program (*delegating*/S4).

Temuan penelitian juga mengungkapkan bagaimana Kiai mengadaptasi gaya kepemimpinannya dalam konteks pengembangan sarana prasarana. Pembentukan tim khusus yang terdiri dari pengurus kompeten mencerminkan pertimbangan dimensi kompleksitas masalah Menkel,

sementara pemberian arahan umum sambil mempertimbangkan masukan pengurus mencerminkan gaya *participating* (S3) dalam teori Hersey, mengakui tingkat kematangan tim yang sudah memadai namun masih memerlukan dukungan.

Signifikansi teoretis dari temuan ini adalah bagaimana Kiai berhasil mengintegrasikan prinsip-prinsip kepemimpinan situasional Hersey dengan pertimbangan multi-dimensi pengambilan keputusan Menkel dalam konteks pesantren. Keberhasilan ini terlihat dari kemampuan pesantren untuk berkembang secara dinamis sambil mempertahankan nilai-nilai tradisionalnya, mencerminkan keseimbangan antara fleksibilitas kepemimpinan dengan kematangan pertimbangan dalam pengambilan keputusan.

Lebih jauh, temuan ini memperkaya pemahaman tentang implementasi teori kepemimpinan situasional dan pengambilan keputusan dalam konteks lembaga pendidikan Islam tradisional. Kiai tidak hanya mengadaptasi gaya kepemimpinan berdasarkan kematangan pengikut (Hersey) tetapi juga mempertimbangkan kompleksitas masalah, dampak keputusan, ketidakpastian lingkungan, dan urgensi waktu (Menkel) dalam setiap pengambilan keputusan. Integrasi ini menghasilkan model kepemimpinan yang unik dan efektif dalam konteks pesantren.

Implikasi praktis dari temuan ini adalah pentingnya pemahaman mendalam terhadap konteks dan dinamika organisasi dalam menerapkan kepemimpinan situasional dan pengambilan keputusan. Keberhasilan Kiai

dalam memimpin pesantren tidak semata-mata hasil dari penerapan teori secara kaku, melainkan dari kemampuannya mengadaptasi dan mengintegrasikan prinsip-prinsip teoretis dengan realitas dan kebutuhan spesifik pesantren serta masyarakat sekitarnya.

Berikut peneliti paparkan pembahasan diatas dalam bentuk tabel dibawah ini:

Tabel 5. 1
Pembahasan Berdasarkan Aspek Gaya Kepemimpinan Situasional Dan Dimensi Pengambilan Keputusan

Aspek/Bidang	Gaya Kepemimpinan Situasional Hersey	Dimensi Pengambilan Keputusan Menkel	Implementasi di Pesantren
Pembinaan Santri	• Santri Baru: Telling (S1)- arahan dan bimbingan intensif • Santri Senior: Delegating (S4) - pemberian tanggung jawab dan kesempatan pengembangan diri	• Kompleksitas: Sedang • Dampak: Tinggi • Ketidakpastian: Sedang • Urgensi: Bervariasi	• Adaptasi gaya kepemimpinan sesuai tingkat kematangan santri • Pemberian bimbingan intensif untuk santri baru • Pendelegasian tanggung jawab untuk santri senior
Program Bahasa	• Awal Program: Telling (S1) & Selling (S2) - arahan detail kurikulum • Program Mapan: Participating (S3) & Delegating (S4) -	• Kompleksitas: Tinggi • Dampak: Tinggi • Ketidakpastian: Awal tinggi, kemudian menurun • Urgensi: Sedang	• Evolusi gaya kepemimpinan seiring peningkatan kompetensi tim • Transisi dari arahan detail ke pemberian otonomi

	konsultatif		
Unit Usaha Pesantren	• Awal: <i>Telling</i> (S1) - hands-on • Berkembang: Delegating (S4)-otonomi dengan monitoring	• Kompleksitas: Tinggi • Dampak: Tinggi • Ketidakpastian: Awal tinggi • Urgensi: Bervariasi	• Pendekatan hands-on di awal pendirian • Pemberian otonomi seiring perkembangan tim • Monitoring melalui laporan rutin
Pengelolaan Keuangan	• Rutin: Delegating (S4) - kepercayaan penuh • <i>Strategis: Participating</i> (S3)-kolaboratif	• Kompleksitas: Bervariasi • Dampak: Tinggi • Ketidakpastian: Bervariasi • Urgensi: Bervariasi	• Delegasi penuh untuk keuangan rutin • Rapat khusus untuk keputusan investasi • Pertimbangan multi-stakeholder
Program Sosial Masyarakat	• <i>Participating</i> (S3) - kolaboratif dan partisipatif	• Kompleksitas: Tinggi • Dampak: Luas • Ketidakpastian: Tinggi • Urgensi: Sedang	• Pelibatan tokoh Masyarakat • Diskusi pelatihan keterampilan • Pertimbangan dampak sosial

Program Ekstrakurikuler	• Kegiatan Baru: <i>Telling</i> (S1) - arahan ketat • Kegiatan Mapan: <i>Delegating</i> (S4) - keleluasaan pengembangan	• Kompleksitas: Bervariasi • Dampak: Sedang • Ketidakpastian: Awal tinggi • Urgensi: Sedang	• Monitoring ketat untuk program baru • Keleluasaan untuk program mapan • Adaptasi sesuai kematangan tim
Sarana Prasarana	• <i>Participating</i> (S3) - kolaboratif dengan tim khusus	• Kompleksitas: Tinggi • Dampak: Tinggi • Ketidakpastian: Sedang • Urgensi: Bervariasi	• Pembentukan tim khusus • Arahan umum dengan pertimbangan masukan • Pendelegasian sesuai kompetensi

C. Kepemimpinan Situasional Kiai Dalam Evaluasi Pengambilan Keputusan Organisasi Di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang

Evaluasi kepemimpinan situasional Kiai di Pondok Pesantren Miftahul Ulum menunjukkan implementasi yang kompleks dan dinamis dari teori kepemimpinan situasional Hersey dan teori pengambilan keputusan Menkel. Temuan penelitian mengungkapkan bahwa Kiai berhasil mengintegrasikan kedua teori ini dalam sistem evaluasi yang komprehensif, mempertimbangkan berbagai aspek dan tingkat kematangan dari setiap elemen pesantren.

Dalam perspektif teori Hersey, evaluasi kepemimpinan Kiai menunjukkan kemampuan yang tinggi dalam menerapkan empat gaya kepemimpinan (*telling*, *selling*, *participating*, dan *delegating*) sesuai dengan

tingkat kematangan pengikut. Hal ini terlihat jelas dalam pengelolaan program tahfidz, di mana Kiai menggunakan pendekatan *coaching* yang intensif, yang merupakan kombinasi antara *telling* dan *selling*, terutama dalam pengembangan metode pembelajaran. Pendekatan ini sesuai dengan konsep Hersey bahwa pemimpin perlu menyesuaikan gayanya dengan tingkat kesiapan pengikut. Dalam kasus program tahfidz, kompleksitas program membutuhkan arahan yang lebih terstruktur, namun tetap memberikan ruang bagi pengembangan metode yang sesuai dengan karakteristik santri.

Lebih lanjut, dalam pengelolaan program bahasa, evaluasi kepemimpinan Kiai menunjukkan transisi yang sistematis dari gaya *telling* ke *delegating*. Pada awal program baru, Kiai menerapkan pendekatan *coaching* dengan arahan detail, mencerminkan gaya *telling* dan *selling* dalam teori Hersey. Seiring dengan peningkatan kompetensi tim pengajar, Kiai beralih ke pendekatan *delegating* untuk program-program yang sudah stabil. Transisi ini menunjukkan pemahaman mendalam Kiai terhadap prinsip dasar teori Hersey tentang pentingnya menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan pengikut.

Bila dikaitkan dengan teori pengambilan keputusan Menkel, evaluasi kepemimpinan Kiai menunjukkan pertimbangan yang mendalam terhadap empat dimensi pengambilan keputusan: kompleksitas masalah, dampak keputusan, ketidakpastian lingkungan, dan urgensi waktu. Dalam konteks sarana prasarana, misalnya, Kiai menerapkan pendekatan *telling* pada awal proyek renovasi, mencerminkan pertimbangan terhadap kompleksitas

masalah dan urgensi waktu. Namun, seiring berjalannya proyek, Kiai memberikan keleluasaan kepada tim untuk menyesuaikan dengan kondisi lapangan, menunjukkan adaptasi terhadap dimensi ketidakpastian lingkungan dalam teori Menkel.

Evaluasi kepemimpinan dalam konteks hubungan dengan wali santri juga menunjukkan integrasi yang menarik antara teori Hersey dan Menkel. Kiai menggunakan pendekatan *telling* untuk wali santri yang masih awam dengan sistem pesantren, mencerminkan pertimbangan terhadap kompleksitas masalah dan tingkat pemahaman stakeholder. Sementara itu, untuk wali santri yang sudah familiar dengan sistem pesantren, Kiai menggunakan pendekatan *participating*, menunjukkan adaptasi terhadap tingkat kematangan stakeholder sesuai teori Hersey.

Dalam forum rapat bulanan, evaluasi kepemimpinan Kiai menunjukkan keseimbangan antara ketegasan dan fleksibilitas. Kiai memberikan ruang bagi partisipasi semua peserta rapat, mencerminkan gaya *participating* dalam teori Hersey, namun tetap menjaga arah diskusi agar fokus dan produktif, menunjukkan pertimbangan terhadap dimensi urgensi waktu dan dampak keputusan dalam teori Menkel. Pendekatan ini memungkinkan pengambilan keputusan yang inklusif namun tetap efektif.

Evaluasi program ekstrakurikuler menunjukkan bagaimana Kiai mengintegrasikan dimensi kompleksitas masalah Menkel dengan tingkat kematangan tim dalam teori Hersey. Untuk program baru yang kompleks, Kiai menggunakan pendekatan coaching dengan evaluasi berkala, sementara

untuk program yang sudah mapan, beliau menerapkan delegating dengan evaluasi yang lebih longgar. Pendekatan ini menunjukkan pemahaman mendalam terhadap pentingnya menyesuaikan intensitas evaluasi dengan tingkat kompleksitas program dan kematangan tim.

Signifikansi teoretis dari temuan evaluasi ini adalah bagaimana Kiai berhasil mengembangkan sistem evaluasi yang mengintegrasikan prinsip-prinsip kepemimpinan situasional Hersey dengan pertimbangan multi-dimensi pengambilan keputusan Menkel. Integrasi ini menciptakan model evaluasi yang tidak hanya mempertimbangkan tingkat kematangan tim tetapi juga kompleksitas program dan dampaknya terhadap organisasi secara keseluruhan.

Dalam aspek praktis, evaluasi kepemimpinan situasional Kiai menunjukkan pentingnya fleksibilitas dan adaptabilitas dalam memimpin lembaga pendidikan Islam tradisional. Keberhasilan Kiai dalam mengevaluasi dan mengadaptasi gaya kepemimpinannya sesuai dengan berbagai situasi dan tingkat kematangan tim menunjukkan bahwa teori Hersey dan Menkel dapat diimplementasikan secara efektif dalam konteks pesantren, dengan tetap mempertahankan nilai-nilai dan tradisi yang menjadi ciri khas lembaga.

Temuan evaluasi ini juga menggarisbawahi pentingnya keseimbangan antara standarisasi dan fleksibilitas dalam kepemimpinan organisasi pendidikan Islam. Kiai berhasil mempertahankan standar kualitas melalui evaluasi yang terstruktur, sambil memberikan ruang bagi inovasi dan

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian tentang kepemimpinan situasional kiai dalam pengembangan, proses, dan evaluasi pengambilan keputusan organisasi di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang, dapat disimpulkan beberapa hal berikut:

Pertama, Pengembangan pengambilan keputusan organisasi dilakukan dengan cara menerapkan tipe kepemimpinan situasional, menyesuaikan tipe kepemimpinan dengan kondisi dan tingkat kematangan sumber daya manusia. Pimpinan mengambil keputusan secara cepat dan tegas dalam kondisi normal dengan gaya kepemimpinan yang lebih demokratis dengan melibatkan seluruh struktur tingkatan organisasi, pemimpin memiliki peran strategis dalam membangun dasar pengambilan keputusan yang kokoh dengan mengintegrasikan nilai-nilai keislaman, budaya lokal, dan prinsip kepemimpinan situasional. Hal ini dapat mempertahankan identitas pesantren sekaligus relevan dengan tuntutan zaman. Pengembangan ini dilakukan melalui proses yang partisipatif, di mana pimpinan melibatkan berbagai pemangku kepentingan untuk menciptakan landasan yang inklusif dan adaptif.

Kedua, Proses pengambilan keputusan dengan mengintegrasikan prinsip-prinsip kepemimpinan situasional dengan pertimbangan kompleksitas masalah dalam pengambilan keputusan, hal ini terlihat dari bagaimana adaptasi tipe kepemimpinan (*telling, selling, participating, dan delegating*) sesuai dengan tingkat kematangan para pengurus organisasi sambil mempertimbangkan kompleksitas masalah, dampak keputusan, ketidakpastian lingkungan, dan urgensi waktu dalam setiap pengambilan keputusan. Pendekatan yang sistematis dengan mengedepankan musyawarah, konsultasi, dan evaluasi mendalam. Penggunaan pendekatan situasional adalah untuk menentukan tipe kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi spesifik, baik dalam menghadapi masalah kompleks maupun tugas rutin. Prinsip musyawarah dan etika Islam menjadi pedoman utama, memastikan bahwa setiap keputusan memiliki landasan moral yang kuat. Proses ini juga memperhatikan aspek konteks sosial, keberagaman budaya dan tingkat kematangan sumber daya manusia, sehingga keputusan yang diambil dapat diterapkan secara efektif, efisien, dan berkelanjutan.

Ketiga, Evaluasi pengambilan keputusan untuk efektifitas program organisasi dilakukan oleh kiai dengan menerapkan sistem evaluasi yang komprehensif dengan mempertimbangkan berbagai aspek dan tingkat kematangan dari setiap elemen struktut

organisasi pesantren. Sistem evaluasi ini mengintegrasikan pendekatan situasional yang fleksibel dengan standarisasi yang terstruktur, memungkinkan pesantren untuk mempertahankan kualitas sambil tetap memberi ruang bagi inovasi dan pengembangan pada seluruh aspek target yang ingin dicapai.

B. Implikasi Hasil Penelitian

Penelitian ini memberikan beberapa implikasi teoretis yang signifikan:

Berdasarkan hasil penelitian tentang kepemimpinan situasional kiai di Pondok Pesantren Miftahul Ulum, tercipta sebuah pengembangan teori baru yang dapat disebut sebagai "Teori Kepemimpinan Situasional-Integratif Pesantren." Teori ini merupakan hasil dari teori kepemimpinan situasional Hersey, teori pengambilan keputusan Meskel, dan nilai-nilai kepesantrenan.

Dalam dimensi pertama, teori ini memperluas konsep kematangan (*maturity*) yang dikemukakan Hersey dengan menambahkan aspek kematangan spiritual-kultural yang khas pesantren. Kematangan tidak hanya diukur dari kemampuan teknis dan psikologis, tetapi juga mencakup pemahaman nilai-nilai kepesantrenan, kedewasaan spiritual, dan internalisasi etika Islam. Hal ini menciptakan spektrum kematangan yang lebih komprehensif dan sesuai dengan konteks lembaga pendidikan Islam.

Dimensi kedua teori ini mengintegrasikan empat gaya kepemimpinan Hersey (*telling, selling, participating, delegating*) dengan

empat dimensi pengambilan keputusan Menkel (kompleksitas masalah, dampak keputusan, ketidakpastian lingkungan, urgensi waktu) ke dalam konteks pesantren. Integrasi ini menghasilkan matriks kepemimpinan situasional yang lebih kompleks, di mana pemilihan gaya kepemimpinan tidak hanya didasarkan pada tingkat kematangan pengikut, tetapi juga mempertimbangkan dimensi-dimensi pengambilan keputusan dalam konteks pesantren.

Dimensi ketiga dari teori ini adalah aspek nilai-nilai kepesantrenan yang menjadi fondasi dalam setiap pengambilan keputusan. Teori ini menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan situasional di pesantren tidak dapat dilepaskan dari nilai-nilai fundamental seperti barakah, khidmah, dan kemaslahatan umat. Nilai-nilai ini menjadi pertimbangan utama yang memengaruhi bagaimana seorang kiai mengadaptasi gaya kepemimpinannya.

Kontribusi unik teori ini adalah pengembangan "Adaptasi Kepemimpinan Partisipatif" yang menggambarkan bagaimana seorang pemimpin pesantren dapat mengintegrasikan berbagai pertimbangan dalam mengambil keputusan. Model ini mencakup tiga lingkaran konsentris: lingkaran dalam berisi nilai-nilai kepesantrenan, lingkaran tengah memuat dimensi-dimensi pengambilan keputusan Menkel, dan lingkaran luar menampilkan gaya kepemimpinan situasional Hersey. Interaksi antara ketiga lingkaran ini menghasilkan pendekatan kepemimpinan yang holistik dan kontekstual.

Teori ini juga mengembangkan konsep "Fleksibilitas Terstruktur" dalam kepemimpinan pesantren, di mana kiai menerapkan standarisasi sistem namun tetap mempertahankan fleksibilitas dalam implementasinya. Konsep ini menjembatani kesenjangan antara tuntutan modernisasi dengan nilai-nilai tradisional pesantren, menciptakan keseimbangan yang diperlukan untuk keberlanjutan lembaga.

Aspek inovatif lainnya dari teori ini adalah pengembangan "Siklus Pengambilan Keputusan Adaptif" yang terdiri dari empat tahap: analisis situasional (melibatkan dimensi Menkel), penilaian kematangan (berdasarkan Hersey), pertimbangan nilai (aspek kepesantrenan), dan implementasi terpadu. Siklus ini memberikan kerangka kerja praktis bagi pemimpin pesantren dalam mengambil keputusan yang efektif.

Dengan demikian, "Teori Kepemimpinan Situasional-Integratif Pesantren" ini tidak hanya memperkaya pemahaman teoretis tentang kepemimpinan di lembaga pendidikan Islam, tetapi juga memberikan kerangka kerja praktis yang dapat diimplementasikan. Teori ini mendemonstrasikan bagaimana prinsip-prinsip kepemimpinan modern dapat diintegrasikan dengan nilai-nilai tradisional untuk menciptakan model kepemimpinan yang efektif dan berkelanjutan dalam konteks pesantren. Beberapa implikasi praktis dari penelitian ini adalah:

- a. Bagi pengelola pesantren, penelitian ini memberikan model praktis tentang bagaimana menerapkan kepemimpinan situasional yang adaptif sambil tetap mempertahankan nilai-nilai fundamental

pesantren. Model ini dapat menjadi rujukan dalam pengembangan sistem kepemimpinan yang efektif.

- b. Bagi pengembangan SDM di pesantren, penelitian ini memberikan kerangka kerja praktis dalam mengelola dan mengembangkan kompetensi ustadz dan pengurus sesuai dengan tingkat kematangan mereka.
- c. Bagi sistem manajemen pesantren, penelitian ini menyediakan contoh konkret bagaimana mengintegrasikan pendekatan modern dalam pengambilan keputusan dengan sistem tradisional pesantren.

C. Saran-Saran

Berdasarkan temuan penelitian, beberapa saran yang dapat diajukan:

1. Bagi Pengelola Pesantren:

- 1) Perlu mengembangkan sistem dokumentasi formal yang lebih terstruktur untuk mendukung proses pengambilan keputusan
- 2) Perlu membangun sistem kaderisasi kepemimpinan yang lebih sistematis untuk mengurangi ketergantungan pada figur kiai
- 3) Perlu meningkatkan standardisasi sistem manajemen sambil tetap mempertahankan fleksibilitas

2. Bagi Peneliti Selanjutnya:

- 1) Perlu dilakukan penelitian lanjutan tentang efektivitas model kepemimpinan situasional di pesantren dengan skala yang berbeda
- 2) Perlu dikaji lebih dalam tentang integrasi teknologi digital

dalam sistem kepemimpinan pesantren

- 3) Perlu diteliti dampak jangka panjang dari penerapan model kepemimpinan situasional terhadap keberlanjutan pesantren

3. Bagi Pengembangan Ilmu:

- 1) Perlu pengembangan teori kepemimpinan yang lebih kontekstual dengan karakteristik lembaga pendidikan Islam
- 2) Perlu formulasi model evaluasi kepemimpinan yang lebih komprehensif untuk konteks pesantren
- 3) Perlu kajian lebih mendalam tentang integrasi teori-teori kepemimpinan modern dengan nilai-nilai kepesantrenan

UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

DAFTAR PUSTAKA

- Aini, Prof. Nur. *Pengambilan Keputusan dalam Kepemimpinan Situasional di Pondok Pesantren*. 2024.
- Alenezi, Omeir Yetaim A, 2013. Academic Staff Perceptions of the Management of Decision-Making Processes in the Education Faculties of King Saud University and the University of Leeds: A Comparative Analysis (Disertasi).
- Andang, 2014. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Yogyakarta, Ar-Ruzz Media.
- Andronicăanu, Armenia dan Bianca Ristea, 2014. Decision Making Process in the Decentralized Educational System, Journal ScienceDirect The Authors. Published by Elsevier Ltd. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license Selection and peer-review under responsibility of the Organizing Committee of LUMEN.
- Arifin, Imron dan Muhammad Slamet, 2010. *Kepemimpinan Kyai Dalam Perubahan Manajemen Pondok Pesantren*, Yogyakarta, Aditya Media.
- Craig E. Selatan, 2016. *Decision-Making Models in Human Resources Management : A Qualitative Research Study*. Disertasi Universitas Northcentral, Arizona.
- Danim, Sudarwan, 2006. *Visi Baru Manajemen Sekolah Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, Jakarta, Bumi Aksara.
- Departemen Agama Republik Indonesia.
- Dermawan, Rizky, 2004. *Pengambilan Keputusan, Landasan Filosofis, Konsep, dan Aplikasi*, Bandung, Alfabeta.
- Dwiningrum, Siti Irene Astuti, 2011. *Desentralisasi dan Partisipasi Masyarakat dalam Pendidikan*. Yogyakarta, Pustaka Pelajar.
- Efendi, Nur, 2014. *Manajemen Perubahan di Pondok Pesantren*, Yogyakarta, Teras.
- Fadil, Fathurrahman, 2013. *Jurnal Ilmu Politik dan Pemerintahan Lokal*, Volume II Edisi 2, Juli-Desember.
- Fulop, Janos, Introduction to Decision Making Methods Journal, Laboratory of Operations Research and Decision Systems, Computer and Automation Institute, Hungarian Academy of Sciences)

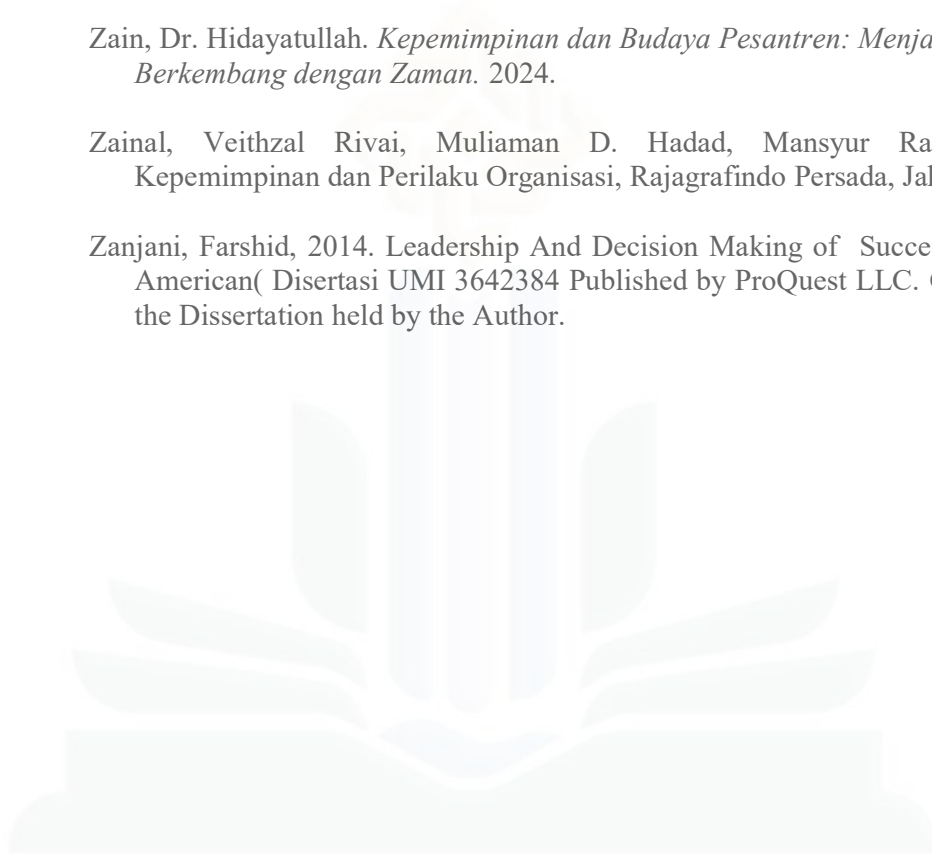
- Handoko, Hani, 2013, Manajemen, Yogyakarta, BPFE.
- Hoy, Wayne K. dan Cecil G. Miskel, 2014. Administrasi Pendidikan Teori, Riset, dan Praktik, Yogyakarta, Pustaka Pelajar.
- Iskandar, 2009. Metodologi Penelitian Kualitatif, Jakarta, Gaung Persada (GP Press).
- Khairunnisa, Dr. Rahmawati. *Kepemimpinan Kiai dalam Pengambilan Keputusan di Pondok Pesantren*. 2024.
- Lukens, Ronald Alan, Jihad Ala Pesantren di Mata Antropologi Amerika, Jakarta, Gema Media.
- Luthans, Fred, 2011. Organizational Behavior An Evidence-Based Approach. Published by McGraw-Hill/Irwin, Avenue of the Americas, New York.
- Mardiyah, 2015. Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi, (Yogyakarta, Aditya Media.
- Maulana, Dr. Ahmad. *Kepemimpinan Situasional di Pondok Pesantren*. 2024.
- Moleong, Lexy J. 2005. Metodologi Penelitian Kualitatif Bandung, Remaja Rosdakarya.
- Nafis, Ahmadi H. Syakur, 2012. Manajemen Pendidikan Islam, (Yogyakarta, LaksBang Press.
- Owens, Robert G., 1991. Organizational Behavior in Education, (London, Allyn And Bacon.
- Pace, Wayne dan Don F Faules(penerjemah : Deddy Mulyana) 200. Komunikasi Organisasi Strategi Peningkatan Kinerja Perusahaan. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Rahardjo, Dawam (editor), 1983. Pergulatan Dunia Pesantren Membangun Dari Bawah, Jakarta,P3M.
- Rahman, Bujang, 2014. Good Governance di Sekolah, Teori dan Praktik Menggairahkan Partisipasi Masyarakat. Yogyakarta, Graha Ilmu.
- Rakhmat, Jalaluddin, 2013 Psikologi Komunikasi, (Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Rivai, Veithzal dan Arviyan Arifin, 2013. Islamaic Leadership Membangun Super Leadership Melalui Kecerdasan Spiritual. Jakarta, Bumi Aksara.

- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge, 2015. *Perilaku Organisasi*, Jakarta, Selemba Empat.
- Rodiyah, 2012. *Partisipasi Masyarakat Dalam Pengambilan Keputusan dan Perencanaan di Sekolah*, Jember, STAIN Jember Press.
- Ruben, Brent D. dan Lea P. Stewart. 2013. *Komunikasi dan Perilaku Manusia*. Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Salusu, 1996. *Pengambilan Keputusan Strategik, Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*, Jakarta, Grasindo PT. Gramedia.
- Satori, Djam'an dan Aan Komariah, 2014. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung, Alfabeta).
- Smith, Edward E dan Stephen M Kosslyn, 2014. *Psikologi Kognitif Pikiran dan Otak* (Yogyakarta, Pustaka Pelajar).
- Staman, L., A.J. Visscher dan H. Luyten; The effects of professional development on the attitudes, knowledge and skills for data-driven decision making, *Journal, Studies in Educational Evaluation* journal homepage: www.elsevier.com/stueduc University of Twente, Department of Educational Sciences, P.O. Box 217, 7500 AE Enschede, The Netherlands)
- Sugiono, 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, (Bandung, Alfabeta).
- Susnea, Elena *Improving Decision Making Process in Universities: A Conceptual Model of Intelligent Decision Support System*. *Journal Procedia - Social and Behavioral Sciences*, National Defence University, Panduri Street District 5, Bucharest, Postal code 050662, Romania)
- Terry, George R., 1982. *Principles of Management*, (Universitas Trisakti: Richard D. Irwin.
- Tobrini, 2010. *The Spiritual Leadership*, Malang, UMM. Press.
- Vroom, Victor H. & Philip W. Yetton, 1973. *Leadership and Decision-Making*. University of Pittsburgh Press,
- Wibowo, 2015. *Perilaku Dalam Organisasi*, Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Winardi, 2004. *Manajemen Perilaku Organisasi*, Prenada Media, Jakarta.
- Yuki, Gary, 2015. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Jakarta, Indeks.

Zain, Dr. Hidayatullah. *Kepemimpinan dan Budaya Pesantren: Menjaga Akar dan Berkembang dengan Zaman*. 2024.

Zainal, Veithzal Rivai, Muliaman D. Hadad, Mansyur Ramly, 2014. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Rajagrafindo Persada, Jakarta.

Zanjani, Farshid, 2014. *Leadership And Decision Making of Successful Iranian American*(Disertasi UMI 3642384 Published by ProQuest LLC. Copyright in the Dissertation held by the Author.



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER



مؤسسة مفتاح العلوم بانيوبوتي كيدول جاتيراڤا

YAYASAN MIFTAHUL ULUM BANYUPUTIH KIDUL JATIROTO

AKTA NOTARIS : H. ABDUL WAHID ZAINAL, SH. NOMOR : 01 TANGGAL 05/08/2010

SK MENKUMHAM RI NOMOR : AHU-5761.AH.01.04.TAHUN 2011

website : www.mubakid.or.id - email : sekretariat@mubakid.or.id

Jl. Raya Banyuputih Kidul Kecamatan Jatiroto Kabupaten Lumajang 67355 Jawa Timur

SURAT KETERANGAN

Nomor : MU-I/MU-Y/315/A.III/XII/2024

Kami yang bertanda tangan :

Nama : H. Sholeh Ardiansyah

Jabatan : Ketua Yayasan Miftahul Ulum

Alamat : Jl. Raya Banyuputih Kidul RT/RW 01/06 Kec. Jatiroto Kab.
Lumajang

Menerangkan dengan sesungguhnya bahwa :

Nama : Abd. Rofik

NIM : 223307010023

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Perguruan Tinggi: Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

Telah melaksanakan penelitian di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Jatiroto Lumajang mulai tanggal 10 September s.d 20 Oktober 2024, untuk memperoleh data guna penyusunan Disertasi dengan judul: **“Kepemimpinan Situasional Kiai dalam Pengambilan Keputusan Organisasi di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang”**.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Lumajang, 11 Desember 2024

Ketua Yayasan Miftahul Ulum



H. SOLEH ARDIANSYAH



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

Jl. Mataram No. 1 Mangli, Jember, Kode Pos 68136 Telp. (0331) 487550 Fax (0331) 427006
e-mail: pascasarjana@uinkhas.ac.id. Website : <http://uinsu.uinkhas.ac.id>



NO : B.2525/Un.22/DPS.WD/PP.00.9/08/2024
Lampiran : -
Perihal : Permohonan Izin Penelitian untuk Penyusunan Tugas Akhir Studi

Yth.
Pengasuh Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Jatiroto,
KH. Muhammad Husni Zuhri
Di -

Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Dengan hormat, kami mengajukan permohonan izin penelitian di lembaga yang Bapak/Ibu pimpin untuk keperluan penyusunan tugas akhir studi mahasiswa berikut ini:

Nama	:	Abd. Rofik
NIM	:	223307010023
Program Studi	:	Manajemen Pendidikan Islam
Jenjang	:	Doktor (S3)
Waktu Penelitian	:	3 Bulan (terhitung mulai tanggal diterbitkannya surat)
Judul	:	Pengambilan Keputusan Organisasi di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Jatiroto dan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Pandan Wangi Tempe Kabupaten Lumajang

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb

Jember, 19 Agustus 2024
An. Direktur,
Wakil Direktur



Saihan

Tembusan :
Direktur Pascasarjana



Dokumen ini telah ditanda tangani secara elektronik.

Token : HTJF7B







KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

BIODATA



Nama : Abd. Rofik, S.Ag. M.MPd
 Tempat Tanggal Lahir : Sampang, 17 Oktober 1973
 Alamat : Rowoasri Rowokangkung Lumajang
 Pekerjaan : PNS Kementerian Agama Kabupaten Lumajang

Riwayat Pendidikan :

1. MI. MI Darussalamah Baruh Sampang 1986
2. MTsN. MTsN Tambakber Jombang 1989
3. MAN. MAN Tambakberas Jombang 1992
4. S1. IAIN Sunan Ampel Jember 1997
5. S2. STIE Indonesia Malang 2012

Pengalaman Pekerjaan

1. Pelaksana di Bidang Pendidikan Madrasah Kanwil Kemenag Jatim 2005 – 2013
2. Pelaksana di Bidang Pendidikan Pondok Pesantren 2013
3. Pelaksana di Sekretariat Kanwil Kemenag Jatim 2013 – 2019
4. Kasubag Informasi dan Hubungan Masyarakat 2019 – 2020
5. Kasubag Umum dan Hubungan Masyarakat 2020 – 2022
6. Kasi Penyelenggaraan Haji dan Umrah di Kankemenag Kab. Lumajang 2022 – sekarang
7. Plt. Kasubag TU pada Kantor Kementerian Agama Kab. Lumajang 2024 – Sekarang