

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Kepemimpinan merupakan fenomena universal dan unik. Siapa pun akan menampilkan perilaku kepemimpinan ketika berinteraksi dalam format memberi pengaruh pada orang lain. Bahkan dalam kapasitas pribadi pun, di dalam tubuh manusia itu ada kapasitas atau potensi sebagai pengendali, yang pada intinya memfasilitasi seseorang untuk dapat memimpin dirinya sendiri (Isjoni, 2007:13).

Baik sebagai ilmu maupun seni, kepemimpinan telah menempuh perjalanan panjang. Belakangan makin diyakini bahwa kepemimpinan adalah sebuah lembaga modern. Suatu unit organisasi baik itu pemerintahan maupun kemasyarakatan selalu mengharapkan kepemimpinan yang baik agar pelaksanaan tugas dan kegiatannya dapat berjalan efektif dan efisien, serta dapat mencapai tujuannya, dimana tujuan adalah suatu masalah bagaimana mempersatukan tujuan-tujuan individu para anggotanya menjadi tujuan bersama.

Dalam sebuah yayasan pondok pesantren, kepemimpinan seorang kiyai sangat berperan dalam pengelolaan yayasan pondok pesantren tersebut. Relasi sosial yang dibangun antara kiyai-ulama-santri dilandasi kepercayaan, bukan karena adanya tingkat jabatan seperti kepemimpinan konvensional, tetapi dalam kepemimpinan pondok pesantren ketaatan santri kepada kiyai atau ulama lebih besar dikarenakan adanya anggapan bahwa ketaatan kepada kiyai akan dapat mendatangkan barokah.

Untuk meningkatkan pengelolaan terhadap pesantren tentu itu tidak lepas dari pengaruh pola kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan. Kepemimpinan merupakan suatu proses yang mengandung unsur mempengaruhi, adanya kerjasama dan mengarah pada suatu hal dan tujuan bersama dalam sebuah organisasi. Kepemimpinan mempunyai peranan sentral dalam dinamika kehidupan organisasi. Kepemimpinan berperan sebagai penggerak segala sumber daya manusia dan sumber daya lain yang ada dalam organisasi (Arifin, 2004:23).

Berdasarkan hal tersebut maka peran pemimpin dan kepemimpinan memiliki pengaruh yang besar dalam pencapaian tujuan organisasi. Karena kepemimpinan merupakan salah satu faktor penentu dalam pencapaian tujuan organisasi pada umumnya. Hal ini senada dengan yang dikemukakan Harold Konntz bahwa kepemimpinan adalah seni atau gaya membujuk bawahan untuk menyelesaikan tugas-tugasnya, berarti hubungan antara pemimpin dan gaya kepemimpinan seorang manajer berpengaruh dalam pencapaian tujuan suatu organisasi (Hasibuan, 2001:198).

Mengenai gaya kepemimpinan pada organisasi, setiap pemimpin pada masing-masing organisasi mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda antara yang satu dengan yang lain baik sektor publik maupun swasta. Bentuk gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu organisasi mungkin dapat mempengaruhi pemimpin. Adanya gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi pemimpin akan lebih bersemangat dalam menjalankan tugas dan kewajibannya dan mempunyai harapan terpenuhinya kebutuhan.

Namun pada sisi lain, Koontz mengatakan bahwa kewibawaan mempunyai peran penting sebagai daya dorong bagi setiap pemimpin dalam mempengaruhi, menggerakkan dan mengubah perilaku bawahan kearah tercapainya tujuan organisasi. Hal ini senada dengan seorang ahli sosiologi Amitai Etzione bahwa faktor keberhasilan seseorang pemimpin dengan kepemimpinannya salah satunya dengan faktor kewibawaan. Kewibawaan yaitu; position power (kewibawaan jabatan) dan personal power (kewibawaan pribadi). Karena Position power merupakan kewibawaan pemimpin yang timbul dari kedudukan atau hirarki jabatan formal sedangkan personal power merupakan kewibawaan seorang pemimpin yang menimbulkan kesadaran bawahan untuk menerima kewibawaannya karena dirasakan benar dan baik (Wahjosumidjo, 1987:118).

Yayasan pondok pesantren Al-Fadllyah Tuban, Bojonggambir Tasikmalaya didirikan pada tahun 1970 oleh Almarhum KH. Somadin Fadlly, yang letaknya di Desa Purwarahja, Bojonggambir Kabupaten Tasikmalaya, dengan tujuan didirikannya lembaga tersebut ialah membina warga Indonesia yang berkepribadian muslim dan menanamkan rasa keagamaan dalam semua aspek kehidupan dalam rangka berkhidmat untuk Agama, Nusa dan Bangsa.

Pada awalnya, santri yang menetap di Pesantren ini berjumlah sedikit, yang sebagian besar berasal dari kampung Tuban sendiri, tempat beliau tinggal. Selain itu ada juga santri kalong, yaitu mereka yang ikut mengaji pada malam hari saja, tidak menetap di Pondok. Mereka umumnya berasal dari kampung-kampung sekitar yayasan pondok pesantren Al-Fadllyah.

Yayasan pondok pesantren Al-Fadllyyah merupakan bagian dari lembaga pendidikan yang di pimpin oleh Ajengan Dudung Saepurohman, beliau adalah seorang pemimpin yang memiliki pengaruh cukup tinggi di lingkungan santri dan di lingkungan masyarakat sekitar. Ajengan Dudung Saepurohman yaitu memiliki sifat yang berbeda dari orang lain. Dalam cara kepemimpinannya Ajengan Dudung memiliki sifat santai, bijaksana, akrab pada semua santri. Jadi pada santri tidak membuat tegang, hal itu terlihat dari cara beliau dalam mengambil keputusan, mengelola yayasan dan memberikan motivasi terhadap santri yang bukan hanya mengaji di yayasan pondok pesantren saja, melainkan warga dari sekitar pesantren pun di bolehkan untuk menuntut ilmu di yayasan pondok pesantren Al-Fadllyyah.

Ajengan Dudung Saepurohman dipandang memiliki kemampuan dan keahlian yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, misalnya memberikan motivasi dan bimbingan, menetapkan kebijakan organisasi secara mantap dan pengambilan keputusan secara tepat. Pemimpin sebagai pelaksana fungsi kepemimpinan dari sebuah proses manajemen memiliki tanggung jawab yang sangat berat, yang akhirnya merupakan faktor penentu dari eksistensi suatu lembaga yang di pimpinnya. Kemudian dalam gaya kepemimpinannya itu Ajengan Dudung Saepurohman mengutamakan kerjasama. Kepentingan dengan gaya ini berpola mementingkan kerjasama yang berarti juga mengutamakan hubungan manusiawi antara anggota organisasi. Ajengan Dudung dalam lingkungan santri dan murid sebagai kepala sekolah Madrasah Aliyah, guru MTs.

Kemudian dalam lingkungan masyarakat Ajengan Dudung Saepurohman sebagai wakil ketua MUI di desa Purwaraharja.

Indikator keberhasilan Ajengan Dudung dalam mengelola Yayasan Pondok Pesantren Al-Fadllyyah dapat dilihat dari perkembangan infrastruktur dan suprastruktur yang ada dilingkungan tersebut.

Menurut hasil observasi sementara diduga bahwa tipe kepemimpinan Ajengan Dudung Saepurohman adalah tipe kharismatik, tipe demokratis dan tipe otokratis.

Masalah-masalah yang menarik untuk diteliti berdasarkan observasi sementara adalah; yayasan pondok pesantren Al-Fadllyyah merupakan salah satu yayasan pondok pesantren yang dalam sistem pendidikannya berciri khas salafiy (memperdalam kitab kuning) tetapi dalam kegiatan dicampuri dengan gaya modern seperti dimunculkannya pembelajaran bahasa, dan dalam seni marawis, nasyid, akapela, ditambah dengan pendidikan formal (PAUD, RA, DTA, MTs, MA). Perkembangan pada masa kepemimpinan Ajengan Dudung Saepurohman cukup melesat baik dalam segi sarana prasarana, santri, dan kegiatan-kegiatan yang ada di dalam yayasan pondok pesantren tersebut.

Keputusan-keputusan beliau dalam membuat kebijakan dipandang memiliki ketepatan, sehingga buah dari keputusan tersebut banyak memberikan nilai positif untuk memajukan Yayasan Pondok Pesantren Al-Fadllyyah. Dari fenomena di atas penulis merasa perlu untuk mengangkat suatu permasalahan lebih lanjut tentang kepemimpinan Ajengan Dudung dalam pengelolaan Yayasan Pondok Pesantren Al-Fadllyyah.

Maka dari itu penulis mengambil sebuah judul **“Gaya Kepemimpinan Ajengan Dudung Saepurohman Dalam Pengelolaan Yayasan Pondok Pesantren”**

## **B. Rumusan Masalah**

Dari latar belakang masalah diatas penulis dapat merumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana sifat Ajengan Dudung Saepurohman dalam kepemimpinan Yayasan Pondok Pesantren Al-Fadllyyah ?
2. Bagaimana tingkahlaku Ajengan Dudung Saepurohman dalam memimpin Yayasan Pondok Pesantren Al-Fadllyyah ?
3. Bagaimana proses pengambilan keputusan Ajengan Dudung Saepurohman dalam pengelolaan Yayasan Pondok Pesantren Al-Fadllyyah ?

## **C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

### **1. Tujuan penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk menjawab pertanyaan yang ditetapkan dalam perumusan masalah sehingga mengetahui :

1. Untuk mengetahui sifat Ajengan Dudung Saepurohman dalam kepemimpinan Yayasan Pondok Pesantren Al-Fadllyyah.
2. Untuk mengetahui tingkahlaku Ajengan Dudung Saepurohman dalam memimpin Yayasan Pondok Pesantren Al-Fadllyyah.

3. Untuk mengetahui proses pengambilan keputusan Ajengan Dudung Saepurohman dalam pengelolaan Yayasan Pondok Pesantren Al-Fadliyah.

## 2. Kegunaan penelitian

### a. Kegunaan akademis

Penelitian ini diharapkan berguna lagi bagi pengembangan pengetahuan ilmiah di bidang *tadbir*, khususnya dalam mempelajari kepemimpinan dan pengelolaan yang merupakan bagian dari manajemen.

### b. Kegunaan praktis

Hasil penelitian ini diharapkan menarik minat penelitian lain, khususnya dikalangan mahasiswa, untuk mengembangkan penelitian lanjut tentang masalah yang sama atau yang serupa. Dari hasil penelitian itu dapat dilakukan generalisasi yang lebih komprehensif, dan akan memberikan sumbangan yang cukup berarti bagi pengembangan pengetahuan ilmiah di bidang *tadbir* khususnya. Dan dakwah Islam pada umumnya.

## D. Kajian Pustaka

Ada beberapa penelitian terdahulu yang memiliki kesamaan dengan penelitian ini, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. *Peran Kepemimpinan K.H Ahmad Syahid dalam Mengelola Pondok Pesantren Al-Falah Kecamatan Cicalengka Kabupaten Bandung.* Penelitian ini dilakukan oleh Yusup Imanudin. Kesamaannya dengan peneliti yang peneliti lakukan yaitu sama-sama meneliti SDM pesantren,

salah satunya adalah Kyai atau pengelola pesantren dan keberhasilan di pesantren tersebut.

2. *Kepemimpinan K.H Zen Abdullah Dimiyati Di Pesantren Asy-Syarifiyyah Desa Sukaratu Cianjur Dalam Dakwah Islamiyah.* Penelitian ini dilakukan oleh Budiman. Kesamaannya dengan peneliti yang peneliti lakukan yaitu sama-sama meneliti profil pesantren dan Kyai. Perbedaannya adalah penelitian ini terpaku pada dakwah islamiyah yang dilakukan oleh Kyai, tetapi yang peneliti lakukan yaitu meneliti SDM Kyai dan pengelolaan pesantren.
3. *Peranan Pimpinan pondok Pesantren Daar Al-Taubah Al-Islamiyah Dalam Meningkatkan kualitas Sumber Daya Santri.* Penelitian ini dilakukan oleh Euis Habibah. Kesamaannya dengan peneliti yang peneliti lakukan yaitu sama-sama meneliti tentang SDM pesantren dan pengelola pesantren. Perbedaannya adalah penelitian ini hanya terpaku pada peningkatan kualitas sumber daya santri saja.





*Artinya: Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri diantara kamu. kemudian jika kamu berlainan Pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya (Depag RI, 2002:88).*

Oleh karena itu, seorang pemimpin harus mampu mengantisipasi perubahan yang terjadi secara tiba-tiba, serta dapat mengoreksi kelemahan-kelemahan, dan sanggup membawa organisasi kepada sasaran dalam jangka waktu yang telah ditetapkan, sebab kepemimpinan merupakan kunci sukses sebuah organisasi (Munir, 2009:212).

Sesuai dengan definisi diatas, maka seorang pemimpin memiliki tugas dan tanggung jawab atas keberhasilan organisasi. Karena maju mundurnya organisasi ditentukan oleh peran seorang pemimpin, begitu juga dengan peran yayasan. Hal ini sangat penting sesuai dengan sifat pemimpin yaitu kepemimpinan. Maka Chung berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi orang lain dengan mencapai tujuan bersama (Hasibun, 2006:198).

Kartini Kartono (1998:31) Teori yang menonjol dalam menjelaskan kemunculan kepemimpinan yang efektif:

- a) Teori genetis menjelaskan bahwa seorang pemimpin dianggap memiliki sifat-sifat yang dibawa semenjak lahir sebagai sesuatu yang diwariskan. Selain itu, teori ini juga disebut sebagai teori bakat, karena ia menganggap bahwa *“pemimpin itu dilahirkan bukan dibentuk (leader are born not made)”*.

b) Teori sosial beranggapan bahwa munculnya pemimpin-pemimpin itu merupakan hasil dari waktu, tempat dan keadaan. Situasi dan kondisi tertentu yang berbeda menyebabkan kualitas kepemimpinan berbeda pula. Dalam teori ini muncul sebuah pernyataan "*leader are made not born atau pemimpin itu dibentuk bukan dilahirkan*".

c) Teori ekologis. Kedua teori yang ekstrim di atas tidak seluruhnya mengandung kebenaran, maka sebagai reaksi terhadap kedua teori tersebut timbullah aliran teori ketiga. Teori yang disebut teori ekologis ini pada intinya berarti bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi pemimpin yang baik apabila ia telah memiliki bakat kepemimpinan. Bakat tersebut kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman yang memungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut. Teori ini menggabungkan segi-segi positif dari kedua teori terdahulu sehingga dapat dikatakan merupakan teori yang paling mendekati kebenaran.

Menurut Kartini Kartono dalam buku "pemimpin dan kepemimpinan" mengemukakan ada delapan tipe kepemimpinan, yaitu:

- a. Tipe Kharismatik
- b. Tipe Paternalistis
- c. Tipe Militeristis
- d. Tipe Otokratis
- e. Tipe Laissez Faire
- f. Tipe Populitis
- g. Tipe Administratif atau Eksekutif

#### h. Tipe Demokratis.

Pondok pesantren merupakan bagian dari lembaga pendidikan, maka memiliki kesamaan dengan organisasi lain dalam proses pengambilan keputusan, karena proses pengambilan keputusan adalah salah satu bagian saja dari berbagai rangkaian proses yang mesti dilalui oleh sebuah organisasi, hal ini dilakukan untuk mempertahankan eksistensi sebuah organisasi dan memajukan organisasi sehingga terwujudnya organisasi yang benar-benar dirasakan manfaat dari keberadaannya.

Pondok pesantren merupakan lembaga dan wahana pendidikan agama sekaligus sebagai komunitas santri yang ngaji ilmu agama Islam. Istilah pondok pesantren merupakan suatu bentuk pendidikan keislaman di Indonesia. Kata pondok diambil dari bahasa Arab yaitu *funduq*, artinya wisma, ruang, kemudian diberi awalan *pe* dan *an* yang menunjukkan tempat. Jadi pesantren bermakna tempat para santri. Kadang-kadang ikatan kata *sant* (manusia baik) dihubungkan dengan suku kata *tra* (suka menolong). Sehingga kata pesantren dapat berarti tempat pendidikan manusia baik-baik (Dhofir, 1994:18).

Dalam proses manajemen dikenal adanya istilah *decision making* (pengambilan keputusan) yang mana merupakan salah satu kunci kemenangan sebuah organisasi atau lembaga dalam melaksanakan programnya serta menjadikan indikasi dari proses keputusan organisasi.

Dalam hal ini pengambilan keputusan dalam organisasi memiliki peranan yang sangat penting dalam proses kepemimpinan yang merupakan tugas utama dari seorang pemimpin. Pengambilan keputusan diproses oleh pengambil

keputusan yang hasilnya merupakan sebuah keputusan. Keputusan-keputusan tersebut kemudian menimbulkan aktivitas yang diaplikasikan melalui suatu kegiatan atau program, sehingga pada akhirnya proses dan tujuan manajemen bisa terlaksana. (Hasibuan, 2006:53).

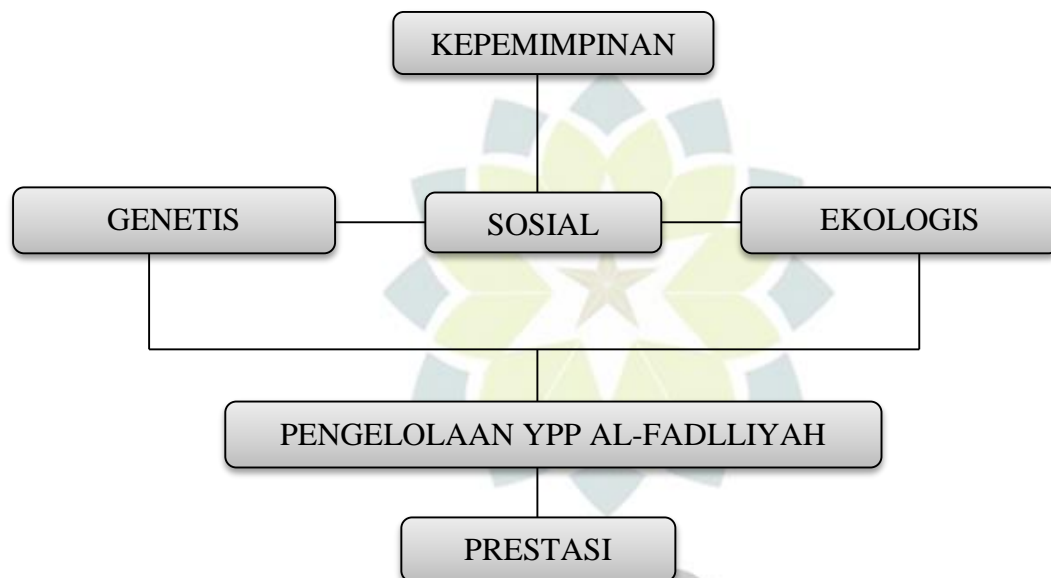
Dalam proses pengambilan keputusan ini biasanya akan dirumuskan menjadi sebuah kebijakan organisasi tersebut dan dilaksanakan dalam program-program yang tersusun secara sistematis yang akan dilaksanakan secara bersama sesuai dengan *job description* (deskripsi pekerjaan) masing-masing pengurus. Oleh karena itu pengambilan keputusan akan menentukan jalannya sebuah organisasi dimasa yang akan datang, karena dengan matangnya pengambilan keputusan yang dilakukan secara analisis akan memantapkan langkah organisasi dalam mencapai tujuannya (Hasibuan, 2006:55).

Pengambilan keputusan termasuk pada teori normatif yang akan memaksimalkan manfaat yang akan didapat dikelompok, dan pada waktu yang bersamaan, meminimalisasi gangguan pencapaian tujuan kelompok. (Isjoni, 2007:33).

Pengelolaan pada dasarnya memiliki arti yang sama dengan management, istilah management diambil dari bahasa inggris, sedangkan istilah pengelolaan merupakan terjemah bahasa indonesia untuk istilah manajemen.

“Manajemen adalah sebagai suatu proses yang diterapkan oleh individu atau kelompok dalam upaya-upaya koordinasi untuk mencapai suatu tujuan” (Munir, 2009:9).

Dalam pengelolaan sebuah organisasi khususnya organisasi dakwah dalam hal ini pondok pesantren dan peran kepemimpinan menjadi faktor yang sangat sentral dan dinamis karena seluruh proses kegiatan di pondok pesantren tersebut.



Gambar 1. Skema kerangka pemikiran penelitian

Dari bagan diatas dapat dilihat bahwa dalam peneliti kepemimpinan mencakup tiga teori yaitu teori genetis, sosial dan ekologis, setelah itu diterapkan ke dalam pengelolaan yayasan pondok pesantren Al-Fadllyyah, kemudian akan menghasilkan prestasi yang dicapai dalam yayasan pondok pesantren Al-Fadllyyah.

#### E. Langkah-langkah Penelitian

Untuk memudahkan dalam melakukan penelitian ini, penulis akan melakukan langkah-langkah kegiatan sebagai berikut:

### 1) Penentuan Lokasi Penelitian

Lokasi yang akan dijadikan Objek penelitian ini terletak di Yayasan Pondok Pesantren Al-Fadllyyah, Desa Purwaraharja, Kec. Bojonggambir, Kab. Tasikmalaya. Dengan Pertimbangan sebagai berikut :

- a. Data yang ditemukan memenuhi syarat secara administrasi
- b. Data yang dibutuhkan mudah untuk didapat
- c. Lokasi tersebut mudah untuk dijangkau oleh peneliti.

### 2) Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif (*descriptive research*) yang tujuannya ingin membuat gambar (*deskripsi*) secara sistematis, factual, dan akurat mengenai fakta-fakta dan sifat-sifat populasi daerah tertentu tentang proses kepemimpinan Ajengan Dudung Saepurohman di Yayasan Pondok Pesantren Al-Fadllyyah.

### 3) Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari hasil pengumpulan sumber data primer dan sekunder yaitu sebagai berikut:

#### a. Sumber data Primer

Sumber data primer diambil dari hasil observasi, wawancara secara langsung dengan Ajengan Dudung Saepurohman yang ada di Yayasan Pondok Pesantren Al-Fadllyyah dan pengamatan secara langsung oleh peneliti dari lapangan yang dijadikan objek penelitian yaitu Yayasan Pondok Pesantren Al-Fadllyyah.

**b. Sumber data Sekunder**

Sumber data sekunder diambil Dari literatur, buku-buku, catatan, internet dan agenda yang relavan dengan penelitian yang dilakukan.

**c. Jenis data Penelitian**

Jenis data yang dikumpulkan dalam memecahkan persoalan penelitian ini adalah data kualitatif yang menyangkut data-data tentang masalah yang akan dibahaas, yaitu keberhasilan apa yang dicapai pada masa kepemimpinan Ajengan Dudung Saepurohman di yayasan pondok pesantren Al-Fadlliyah.

**4) Teknik Pengumpulan Data**

Adapun teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**a. Observasi**

Observasi ini merupakan, pengumpulan data yang dilakukan dengan pengamatan terhadap objek yang diteliti baik secara langsung maupun tidak langsung. Teknik ini dilakukan agar mempermudah serta mengetahui keadaan kondisi objektif yang sebenarnya. Selain itu, hal yang paling diprioritaskan dalam observasi ini adalah mengamati segala kepemimpinan Ajengan Dudung Saepurohman dalam pengelolaan Yayasan Pondok Pesantren Al-Fadlliyah.

**b. Wawancara**

Yaitu suatu cara pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh informasi langsung dari sumbernya. Ada dua langkah



dalam teknik wawancara ini, ada yang langsung dengan pengurus dalam artian tatap muka secara langsung dan ada yang tidak langsung yaitu lewat via telepon. Adapun hal yang ditanyakan tentunya dari yang dasar, dalam artian mulai dari sejarah berdiri, tujuan, visi, misi dan lain-lain. Sampai kepada hal yang dibutuhkan yaitu yang berkaitan dengan yang diajukan oleh penulis ini.

### **c. Studi Dokumentasi**

Studi dokumentasi dilakukan untuk memperoleh data secara teoritis dan tertulis baik melalui kajian-kajian literature yang berhubungan dengan masalah yang diteliti, juga melalui dokumen-dokumen, catatan laporan, sehingga memungkinkan penulis untuk memperoleh informasi dan pengetahuan yang diperukan terhadap permasalahan yang diteliti, yaitu untuk mendapatkan data mengenai prestasi apa yang dicapai pada masa kepemimpinan Ajengan Dudung Saepurohman di Yayasan Pondok Pesantren Al-Fadllyyah.

## **5) Analisis Data**

Setelah data terkumpul, penulis melakukan penafsiran dengan menggunakan penganalisaan data dengan menggunakan kerangka logika. Hal ini untuk memudahkan peneliti dalam mengambil kesimpulan. Adapun tahapan-tahapan analisa adalah sebagai berikut:

- a. Mengumpulkan dan menginterventarisir seluruh data yang di dapat yang berhubungan dengan penelitian penulis.

- b. Mereduksi data yang di dapat untuk memilih data yang berhubungan dengan permasalahan peneliti.
- c. Mengklasifikasikan data yang di peroleh secara rapi dan terperinci.
- d. Setelah data terkumpul seterusnya penulis akan mengambil kesimpulan dari hasil penelitian ini sehingga tujuan penelitianpun dapat tercapai sesuai yang diharapkan.

