

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Manajemen dan jajaran masai Pondok Pesantren Miftahul Huda Al-Musri secara rutin menyelenggarakan sebuah forum mingguan yang dikenal dengan istilah Usbuiyah. Forum ini berfungsi sebagai sarana untuk mengkaji seluruh aspek operasional dan manajerial pesantren. Kegiatan yang melibatkan partisipasi dari para santri senior ini berfokus pada pembahasan evaluasi untuk merumuskan tindak lanjut strategis. Yang kedua rapat istimewa yaitu rapat mengenai pembekalan khusus pengurus, dinamakan dengan rapat istimewa yaitu rapat koordinasi antara Dewan Kiai, Dewan Sepuh, Rois dan Osma (organisasi santri Miftahul Huda Al Musri').

Pondok Pesantren Miftahul Huda Al-Musri' merupakan sebuah institusi pendidikan non-formal yang didirikan pada tahun 1957. Eksistensi lembaga ini mulai diperkenalkan kepada publik secara luas pada tahun 1965 oleh KH. Ahmad Faqih, yang juga populer dengan sebutan Mama Faqih. Beliau adalah seorang alim yang merupakan murid dari KH. Rukhiyat (Cipasung) serta Pahlawan Nasional KH. Zainal Mustofa (Singaparna). Awal mulanya itu berpindah-pindah tempat, akhirnya di Kp. Ciendog menjadi yang terakhir. Ditinjau dari lokasinya, Pondok Pesantren Miftahul Huda Al-Musri' beralamat di Kampung Ciendog, Desa Kertajaya, Kecamatan Ciranjang, Kabupaten Cianjur. Pesantren ini didirikan pada lahan wakaf yang luasnya mencapai 10 hektar.

Pondok Pesantren Miftahul Huda Al-Musri' ini dikenal dengan Pondok Pesantren salafiyah karena pengajarannya yang masih dengan pemahaman tradisional yang berlandaskan kepada kitab-kitab kuning. Pondok Pesantren Miftahul Huda Al-Musri' ini meskipun salafiyah tetapi juga menggunakan gaya modern, jadi aturannya di pondok pesantren ini modern. Awal mulanya santri di pondok pesantren ini hanya 8 orang yaitu bawaan dari mama Faqih dan sekarang di tahun 2025 santri, pondok pesantren ini mencapai 3000 lebih dari berbagai wilayah sampai sumatera, kalimantan, maluku, dan juga dari negara lain yaitu Malaysia.

Data kelembagaan pondok pesantren di Kabupaten Cianjur, Jawa Barat, menunjukkan terdapat 31 lembaga yang seluruhnya (100,00%) berstatus swasta. Ditinjau dari standar akreditasi, hanya satu lembaga (3,23%) yang telah memperoleh Akreditasi B. Tidak terdapat pondok pesantren yang meraih Akreditasi A maupun C, sementara mayoritas absolut (96,77%) dilaporkan belum terakreditasi. Serupa dengan itu, pada aspek standardisasi manajemen mutu, seluruh pondok pesantren di wilayah tersebut belum ada yang memperoleh sertifikasi ISO 9001:2000 maupun ISO 9001:2008.

Memegang teguh amanah dari guru untuk tetap konsisten pada manhaj (metodologi) Ahli Sunnah Waljama'ah serta berada dalam organisasi Nahdlatul Ulama merupakan suatu upaya yang memerlukan kesungguhan dan keistiqomahan, jadi Pondok Pesantren Miftahul Huda Al Musri' ini mengikuti faham Ahlusunnah Wa Jamaah atau sering disebut

dengan ASWAJA dalam perkembangan pondok pesantren yang terkenal dengan salafiyahnya.

Peran kepemimpinan di Pondok Pesantren Miftahul Huda Al-Musri' ini dipengaruhi tradisi pesantren yang berlandaskan pada nilai-nilai Islam, kiai sebagai pemimpin utama yang memegang peran sentral dalam mengarahkan kehidupan pesantren. Domain kepemimpinan seorang Kiai di lingkungan pondok pesantren tidak hanya mencakup aspek spiritual keagamaan, namun juga memberikan penekanan signifikan pada performa manajerial para pengurus.

Dalam konteks tersebut, efektivitas kinerja sumber daya manusia (pengurus) merupakan variabel krusial bagi operasional lembaga. Figur Kiai memegang posisi sentral sebagai teladan yang dihormati dan dijadikan rujukan perilaku oleh para santri.

Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam Pondok Pesantren terlebih khususnya di Pesantren Miftahul Huda Al-Musri' ini. Di dalam dunia pesantren, 3 kepemimpinan mempengaruhi berbagai aspek antara lain produktivitas, motivasi dan dampak dari para santri. Pondok Pesantren memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda tergantung cara pemimpin dalam menjalankannya, peran kepemimpinan yang digunakan seorang pemimpin merupakan faktor berhasil atau tidaknya dalam meningkatkan kualitas santrinya, seiring berkembang dan berubahnya zaman kepemimpinan memahami dan menyesuaikan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan pondok pesantren.

Suksesi kepemimpinan di pondok pesantren pada umumnya bersifat hereditas, di mana estafet kepemimpinan dilanjutkan oleh individu dengan hubungan genealogis terdekat dengan pimpinan sebelumnya. Meskipun demikian, proses suksesi ini mensyaratkan pemenuhan dua kualifikasi fundamental kelembagaan, untuk menjamin optimalisasi fungsi yaitu kapabilitas keilmuan yang mumpuni dan komitmen pengabdian yang tinggi terhadap komunitas santri. Namun, Pondok Pesantren Miftahul Huda Al-Musri' Cianjur tidak menerapkan model kepemimpinan otokratis. Sebaliknya, lembaga ini mengadopsi sistem partisipatif yang memberikan ruang bagi para pemangku kepentingan, utamanya keluarga dan alumni, untuk terlibat aktif dalam proses pengambilan keputusan.

Kepemimpinan di Pondok Pesantren Miftahul Huda Al-Musri' ini yaitu Dewan Kiai, Dewan Ampuh, Rois dan Osma. Osma yaitu organisasi santri Miftahul Huda Al Musri' bisa disebut santri senior yang ada di Al-Musri. Rois disini bisa dikatakan sebagai perantara dari semua santri yang ada di Pondok Pesantren Miftahul Huda Al Musri' kepada dewan ampuh atau dewan kiai. Sedangkan dewan ampuh yaitu tangan kanan dari dewan kiai dan untuk dewan kiai yaitu penasehat atau pemimpin dari semuanya. Penelitian mengenai Peran Kepemimpinan Kiai dalam Meningkatkan Kinerja Pengurus Pondok Pesantren pernah dilakukan sebelumnya.

Pertama, penelitian oleh Usep Deden Suherman (2019) ditemukan bahwa Kepemimpinan memegang peranan fundamental bagi keberlangsungan dan fungsionalitas organisasi. Absennya figur pemimpin

menyebabkan ketiadaan arah strategis sehingga menghambat kinerja organisasi secara keseluruhan. Adapun kualifikasi seorang pemimpin yang kompeten mencakup serangkaian karakteristik personal dan profesional, yaitu optimisme dan keyakinan diri yang kuat, kepemilikan visi dan misi yang strategis, integritas dan etika yang tinggi, serta kapabilitas untuk mengartikulasikan ide secara efektif, membangun jejaring sosial, dan menginspirasi kinerja kolektif.

Kedua, Galih Widyatmoko (2023) ditemukan bahwa: (1) Kepemimpinan kyai di Pondok Pesantren Raudhatul Mujawwidin dicirikan oleh sifat karismatik, tegas, dan disiplin yang berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja tenaga pendidik. (2) Sebagai bagian dari strategi peningkatan kinerja, kyai secara aktif mengimplementasikan fungsi bimbingan, pengarahan, aksi korektif, dan evaluasi berkelanjutan bagi para tenaga pendidik di Pondok Pesantren Raudhatul Mujawwidin. (3) Realisasi upaya peningkatan kinerja tenaga pendidik oleh kyai di Pondok Pesantren Raudhatul Mujawwidin tidak terlepas dari adanya kolaborasi strategis dengan berbagai elemen, meliputi merencanakan program, pengorganisasian, memimpin, pemberian motivasi, evaluasi.

Ketiga, Ilmi Sailla (2022) membahas peran sentral kiai sebagai pemimpin spiritual dan pendidikan dalam pesantren. Kiai memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pengurus santri putri melalui pendekatan yang bersifat personal dan kolaboratif. Kiai berperan dalam menciptakan atmosfer yang kondusif untuk belajar dan berkembang, serta

memfasilitasi komunikasi yang baik antara pengurus dan santri. Penelitian ini juga mengungkapkan bahwa kiai yang aktif dalam memberikan arahan dan dukungan moral dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dan disiplin di kalangan pengurus.

Perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian saya yaitu tidak ada yang menjelaskan spesifik mengenai peran kepemimpinan kiai dalam meningkatkan kinerja pengurus pondok pesantren. Dalam penelitian tersebut menjelaskan mengenai kepemimpinan saja tidak ada yang khusus dalam kinerja pengurus pondok pesantren.

B. Fokus Penelitian

Berlandaskan pada uraian yang telah dipaparkan, perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana bentuk peran interpersonal (*figurehead, leader, liaison*) KH. Saeful Uyun dalam membina dan mengarahkan pengurus Pondok Pesantren Miftahul Huda Al-Musri'?
2. Bagaimana KH. Saeful Uyun menjalankan peran informasional (*monitor, disseminator, spoke person*) dalam membangun arus informasi yang efektif di lingkungan kepengurusan pondok pesantren?
3. Bagaimana pengambilan keputusan strategis oleh KH. Saeful Uyun mencerminkan peran decision making (*entrepreneur, disturbance handler, resource allocator, negotiator*) dalam meningkatkan kinerja kelembagaan dan kepengurusan pesantren?

C. Tujuan Penelitian

Mengacu pada uraian latar belakang, fokus penelitian, dan judul yang telah dipaparkan, maka tujuan penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Untuk memahami bentuk peran *interpersonal* (*figurehead, leader, liaison*) KH. Saeful Uyun dalam membina dan mengarahkan pengurus Pondok Pesantren Miftahul Huda Al-Musri'?
2. Untuk memahami KH. Saeful Uyun menjalankan peran *informasional* (*monitor, disseminator, spokesperson*) dalam membangun arus informasi yang efektif di lingkungan kepengurusan pondok pesantren?
3. Untuk memahami pengambilan keputusan strategis oleh KH. Saeful Uyun mencerminkan peran *decision making* (*entrepreneur, disturbance handler, resource allocator, negotiator*) dalam meningkatkan kinerja kelembagaan dan kepengurusan pesantren?

D. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini memiliki dua kategori manfaat utama, yakni manfaat teoretis dan manfaat praktis, yang diuraikan sebagai berikut:

1. Manfaat secara Teoritis

Secara teoretis, penelitian ini bertujuan memperkaya khazanah keilmuan Manajemen Dakwah dengan mengeksplorasi peran kepemimpinan kiai dalam upaya peningkatan kinerja pengurus pondok pesantren di Kabupaten Cianjur, sebagai bagian integral dari studi manajemen lembaga pendidikan Islam.

Hal ini dapat menambahkan bagaimana kepemimpinan di pondok pesantren dan memberikan gambaran dalam pengembangan manajemen pondok pesantren dalam meningkatkan kualitas santri.

2. Manfaat secara Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi keilmuan terkait manajemen pondok pesantren, secara spesifik pada konteks Pondok Pesantren Miftahul Huda Al-Musri', Kabupaten Cianjur.

Secara praktis, penelitian ini menyajikan data dan temuan yang dapat dirujuk oleh para akademisi atau peneliti lain sebagai bahan perbandingan atau titik awal untuk mengembangkan penelitian serupa dalam lingkup kepemimpinan pesantren.

E. Tinjauan Pustaka

1. Kajian penelitian yang relevan

Penelitian ini didasarkan pada penelaahan mendalam terhadap karya karya ilmiah sebelumnya yang relevan guna membangun kerangka konseptual yang kokoh.

- a. Skripsi Rolan Saputra (2024) berjudul *Peran Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di DPMPTSP Kabupaten Ogan Ilir*, penelitian ini menyelami peran seorang pemimpin dalam dinas pelayanan public khususnya DPMPTSP Kabupaten Ogan Ilir dan bagaimana peran ini berkaitan langsung dengan peningkatan kinerja pegawai.

Hasil penelitian yang digali Rolan menunjukkan bahwa seorang pemimpin itu memiliki empat peran krusial: peran sebagai penghubung antar pegawai (*interpersonal*), sebagai pengumpul dan penyebar informasi (*informational*), sebagai pembuat keputusan (*decision making*), dan sebagai pengawas (*monitoring*). Dari keempat peran tersebut, yang paling perlu perhatian serius adalah peran *interpersonal* karena pengawasan terhadap pegawai terutama pegawai honor masih lemah, ditunjukkan dari kehadiran mereka yang masih dicatat manual.

Persamaannya penelitian ini menegaskan pentingnya komunikasi efektif, kejelasan instruksi, dan keterlibatan pimpinan dalam pengawasan kegiatan harian pegawai. Semua ini konsisten dengan teori bahwa kinerja pegawai akan lebih baik bila mereka merasa dipantau dan diberi dukungan secara berkelanjutan.

- b. Skripsi Ilmi Sailla (2022) *Peran Kiai dalam meningkatkan Kinerja Pengurus Santri Putri Pondok Pesantren Sabilil Muqorrobin di Kecamatan Buai Bahuga Kabupaten Way kanan*, Berdasarkan hasil penelitian, terdapat dua dimensi perilaku sosial yang ditonjolkan: interaksi personal dan motivasional. Kiai bertindak sebagai motivator sejati mendorong, menyemangati, bahkan mengobarkan semangat santri putri untuk aktif menjalankan amanah.

Dari penelitian ini peran motivator Kiai sangat krusial bagi pengurus santri putri karena termotivasi dalam menjalankan urusan

organisasi dan pembinaannya, keteladanan Kiai berdampak dalam aspek religious dan sosial terhadap nilai-nilai pesantren ke dalam tindakan nyata pengurus, interaksi personal yang kuat menjadikan pengurus tidak sekedar menjalankan perintah tetapi atas visi pesantren, jadi kinerja pengurus mengalami peningkatan dalam segala aspek dalam memimpin santri.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terbaru yang berjudul *Peran Kepemimpinan Kiai dalam Meningkatkan Kinerja Pengurus Pondok Pesantren*, penelitian tentang KH. Saeful Uyun, peran kepemimpinan yang diangkat jauh lebih komprehensif, struktural, dan strategis, mencakup aspek kepemimpinan manajerial yang luas sesuai dengan teori Henry Mintzberg. KH. Saeful Uyun tidak hanya bertindak sebagai motivator, tetapi juga sebagai *decision maker, resource allocator, figurehead, dan negotiator* yang memimpin sistem pondok pesantren, beliau juga mendelegasikan wewenang melalui sistem kepemimpinan berlapis seperti Dewan Ampuh, Rois, dan Dewan Sepuh.

- c. Skripsi Galih Widyatmoko (2023) *Kepemimpinan Kyai dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Pendidik di Pondok Pesantren* memberikan gambaran yang cukup mendalam mengenai bagaimana peran seorang kiai tidak hanya menjadi sentral dalam pembinaan akhlak dan spiritualitas santri, tetapi juga berfungsi sebagai pendorong utama terhadap peningkatan kinerja para tenaga

pendidik. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa seorang kiai berperan sebagai pembimbing, pengarah, dan penilai terhadap seluruh kegiatan kependidikan di lingkungan pondok. Pendekatan yang digunakan oleh kiai dalam konteks ini bersifat personal dan religius, di mana nilai-nilai keikhlasan, tanggung jawab, dan kedisiplinan menjadi tolok ukur dalam menilai kinerja pendidik.

Ketika dibandingkan dengan penelitian tentang *Peran Kepemimpinan Kiai dalam Meningkatkan Kinerja pengurus Pondok Pesantren Kabupaten Cianjur*, tampak adanya perbedaan yang cukup mencolok dari segi cakupan dan pendekatan kepemimpinan. Penelitian Galih Widyatmoko lebih fokus pada pengaruh kepemimpinan kiai terhadap tenaga pendidik atau guru, sedangkan penelitian mengenai KH. Saeful Uyun lebih menyoroti kepemimpinan beliau terhadap pengurus pondok secara struktural dan organisatoris.

- d. Jurnal Nur Muslimah (2022) *Peran Pengurus Pesantren dalam Meningkatkan Jiwa Kepemimpinan Santri di Pondok Pesantren Raudlatur Rochmaniyah Lumajang*. Di Pondok Pesantren ini pengurus pesantren santri senior yang diberi amanah mengelola asrama dan kegiatan harian memegang kendali penting dalam membentuk karakter kepemimpinan para santri junior. Penelitian kualitatif fenomenologis ini menemukan bahwa pengurus mempraktekkan tiga peran utama yaitu menerapkan kedisiplinan,

menjadi teladan, serta memantau pelaksanaan peraturan dan hukuman.

Perbedaannya jurnal oleh Nur Muslimah menonjolkan bahwa jiwa kepemimpinan santri dapat tumbuh dari lingkungan asrama yang disiplin, teladan langsung, dan pengawasan konsisten. Sementara itu, penelitian kedua (saat ini) peran KH. Saeful Uyun majunya pada tataran tata kelola institusi dan manajemen strategis yang formal

- e. Tesis Muhammad Muallif (2019) *Kepemimpinan Kiai dalam Peningkatan Kualitas Pendidikan Pesantren*. Hasil dari penelitian ini gaya kepemimpinan kiai di pondok pesantren dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan, tesisnya mengungkap dua model kepemimpinan yang saling melengkapi yaitu kepemimpinan individual (peran personal kiai sebagai figur sentral) dan kepemimpinan kolektif (pranata kolaboratif antar ustadz dan elemen pesantren).

Perbedaan antara tesis Muhammad Muallif (2019) yang berjudul *Kepemimpinan Kiai dalam Peningkatan Kualitas Pendidikan Pesantren* dengan penelitian yang berjudul *Peran kepemimpinan Kiai dalam Meningkatkan Kinerja Pengurus Pondok Pesantren* terletak pada fokus orientasi dan pendekatan implementasi kepemimpinan dalam konteks pesantren. Tesis Muallif menekankan bagaimana kiai sebagai pemimpin pendidikan

membangun mutu akademik pesantren dengan menyeimbangkan antara kepemimpinan personal dan kolektif, di mana kiai tidak hanya menjadi sentral figur karismatik, tetapi juga menciptakan ruang kolaboratif bagi guru dan staf untuk bersama-sama mengevaluasi dan mengembangkan proses pembelajaran. Sementara itu, kepemimpinan KH. Saeful Uyun lebih terfokus pada manajemen kelembagaan dan kesinambungan organisasi pesantren secara struktural. Beliau membangun sistem berlapis melalui Dewan Ampuh dan delegasi pengambilan keputusan yang memungkinkan roda organisasi tetap berjalan meskipun kiai berkurang secara fisik dalam peran aktifnya.

2. Landasan Teoritis

Badeni (2014:6), teori peran kepemimpinan yang digagas oleh Henry Mintzberg dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Peran Pribadi (*interpersonal role*)

- 1) *Figure Head*, pemimpin bertindak sebagai figur atau simbol representatif dari organisasi.
- 2) *Leader*, pemimpin memiliki tanggung jawab untuk memotivasi, mengarahkan, dan membimbing seluruh anggota organisasi.
- 3) *Liaison*, pimpinan berfungsi sebagai jembatan komunikasi yang menghubungkan pihak internal (antar-level jabatan) maupun dengan pihak eksternal.

b. Peranan sumber informasi (*informational role*)

- 1) *Monitor and desiminator*, pemimpin secara aktif memantau lingkungan untuk memperoleh informasi penting, kemudian menyebarluaskan (mendiseminasi) informasi tersebut ke seluruh elemen organisasi yang relevan.
- 2) *Spoke person*, pemimpin bertindak sebagai representasi resmi yang menyampaikan informasi mengenai organisasi kepada pihak luar.

c. Peran pembuat keputusan (*decision making*)

- 1) *Entrepreneur*, pemimpin berperan sebagai inisiator yang mengidentifikasi peluang dan mendorong inovasi untuk kemajuan organisasi.
- 2) *Disturbance handler*, pemimpin bertanggung jawab untuk menangani berbagai krisis, konflik, atau hambatan tak terduga yang dapat mengganggu operasional organisasi.
- 3) *Resource allocation*, memiliki otoritas untuk menentukan dan mengendalikan alokasi sumber daya organisasi, seperti dana, personel, dan aset lainnya.
- 4) *Negotiator*, pemimpin mewakili kepentingan organisasi dalam kegiatan negosiasi dengan individu maupun entitas lain.

Rivai (2004: 148) peran kepemimpinan merupakan suatu gugus perilaku yang menjadi ekspektasi terhadap seorang individu yang memegang jabatan sebagai pemimpin. Adapun wujud aplikatif dari

peran ini, sebagaimana yang ditunjukkan oleh Muhammad Rasulullah, dapat dibedakan menjadi dua bentuk, yaitu:

- a. Seorang pemimpin berperan memfasilitasi pencapaian kesejahteraan bagi individu yang dipimpinnya serta mengarahkan mereka pada penerapan nilai-nilai kebajikan.
- b. Fungsi seorang pemimpin dalam Islam adalah menjaga komunitasnya dari ancaman kekerasan dan kezaliman. Hal ini sejalan dengan adagium yang menyatakan, "Pemimpin Muslim adalah perisai bagi mereka."

Merton dalam Raho (2007: 67) mengartikan peran sebagai ekspektasi pola perilaku yang melekat pada individu dengan status spesifik, yang bertujuan untuk menciptakan keteraturan sosial. Berbeda dengan pandangan tersebut, Soekanto (2012: 212) mendefinisikan peran sebagai suatu kedudukan sosial yang bersifat dinamis di dalam masyarakat.

Covey dalam Rivai (2004: 149) fungsi kepemimpinan dapat diklasifikasikan ke dalam tiga domain utama:

- a. *Pathfinding* (pencarian alur), yang mencakup perumusan visi dan misi organisasi secara strategis.
- b. *Aligning* (penyelaras), yang berfokus pada upaya mengintegrasikan struktur, sistem, dan proses kerja agar selaras dengan pencapaian visi dan misi tersebut.

- c. *Empowerinb* (pemberdayaan), yang bertujuan untuk memotivasi serta memfasilitasi sumber daya manusia dalam mengaktualisasikan talenta, kecerdasan, dan kreativitas inheren yang mereka miliki.

Menurut Hadari Nawawi, Kepemimpinan memiliki peran yang dapat dijabarkan sebagai berikut:

- a. Instruktif, adalah komunikasi bersifat satu arah, dengan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain agar mau mengikuti pemimpin dan tergantung kepada pemimpinnya.
- b. Konsultatif, model ini terjadi interaksi timbal balik antara pemimpin dan bawahan. Meskipun demikian, pelaksana tugas tetap mengandalkan arahan dan validasi dari pemimpin.
- c. Partisipatif, pendekatan ini menitikberatkan pada pembangunan sinergi dan hubungan kerja yang suportif antara atasan dengan seluruh jajaran yang dipimpinnya.
- d. Pengendalian, gaya kepemimpinan ini memiliki karakteristik komunikasi unidireksional (satu arah), di mana pemimpin menggunakan wewenang formalnya untuk mengarahkan dan mengendalikan tindakan bawahan sesuai dengan instruksi yang diberikan.

Sutrisno (2014:219) kepemimpinan mencakup tiga bentuk peran fundamental sebagai berikut:

- a. Peran yang bersifat *interpersonal*, Peran ini berkaitan dengan kompetensi pemimpin dalam membangun dan mengelola relasi dengan pihak lain. Fungsi utamanya adalah sebagai figur representatif dan penghubung (*liaison*) yang menjaga harmonisasi interaksi.
- b. Peran yang bersifat *informasional*, menempatkan pemimpin sebagai pusat pemrosesan informasi. Peran ini mencakup fungsi pemantauan (*monitor*) terhadap arus informasi internal serta diseminasi (*disseminator*) informasi strategis yang relevan dengan tujuan organisasi kepada seluruh anggota tim.
- c. Peran sebagai pengambil keputusan (*decision maker*) Fungsi ini terbagi ke dalam tiga aktivitas utama:
 - 1) *Entrepreneur*, menganalisis situasi organisasi secara komprehensif untuk menemukan peluang serta merumuskan solusi inovatif.
 - 2) Mengambil keputusan dan tindakan korektif ketika organisasi mengalami gangguan atau situasi krisis yang menuntut penanganan segera.
 - 3) Mendistribusikan wewenang serta sumber daya organisasi (finansial, manusia, dan fisik) secara adil dan efisien, sesuai dengan posisi dan tanggung jawab setiap anggota.

Kartono (2005) kepemimpinan memiliki fungsi fundamental sebagai pembimbing, pengarah, motivator, serta pembangun bagi

para anggotanya. Lebih lanjut, fungsi-fungsi tersebut diimplementasikan melalui peran pemimpin dalam melakukan pengendalian organisasi, membangun jaringan komunikasi yang efektif, serta melaksanakan supervisi terhadap bawahan guna memastikan tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.

Soekanto (2006: 238) mengutip pandangan Levinson, mendefinisikan "peranan" sebagai suatu konsep mengenai tindakan signifikan yang dapat diemban oleh seorang individu dalam suatu struktur sosial. Konsep ini terikat pada serangkaian norma yang dilekatkan pada posisi atau status sosial individu tersebut. Dengan demikian, secara esensial, peranan dapat dipahami sebagai seperangkat kaidah yang memandu perilaku seseorang dalam konteks kehidupan bermasyarakat.

Biddle dan Thomas, konsep peran didefinisikan sebagai seperangkat formulasi normatif yang mengatur ekspektasi perilaku bagi individu yang menduduki suatu posisi atau kedudukan spesifik. Sejalan dengan definisi tersebut, Nanus (2001:95), Komariah (2003:93), dan Sujatno (2008:62) mengidentifikasi empat peran krusial yang harus dijalankan untuk mewujudkan kepemimpinan yang efektif. Keempat peran tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Penentu arah, pemimpin *visioner* bertanggung jawab untuk menetapkan arah dan tujuan strategis organisasi. Peran ini menuntut kapabilitas untuk melakukan seleksi sasaran dengan analisis mendalam terhadap lingkungan eksternal di masa depan. Tujuannya adalah untuk memastikan seluruh sumber daya organisasi diarahkan secara efisien demi pencapaian visi yang telah ditetapkan.
- b. Agen perubahan, pemimpin dituntut untuk proaktif dalam mengantisipasi dinamika dan perkembangan lingkungan global serta memprediksi implikasinya bagi organisasi. Sebagai agen perubahan, pemimpin harus mampu memprioritaskan inisiatif transformasi yang selaras dengan visi, sekaligus mempromosikan budaya eksperimentasi yang melibatkan partisipasi anggota tim untuk menghasilkan inovasi yang diinginkan.
- c. Juru bicara, pemimpin ini mengharuskan pemimpin untuk bertindak sebagai representasi utama organisasi dalam hubungan eksternal. Kapabilitas yang dibutuhkan mencakup keahlian negosiasi dan kemampuan membangun jaringan (*networking*). Selain itu, pemimpin harus mampu merumuskan, mengkomunikasikan visi, memberdayakan tim, dan pada akhirnya mengimplementasikan perubahan secara efektif.
- d. Pelatih, pemimpin berfungsi untuk menjembatani kesenjangan antara realitas operasional saat ini dengan visi masa depan.

Tanggung jawabnya meliputi komunikasi yang jelas mengenai tujuan dan strategi pencapaiannya, memberikan motivasi berkelanjutan, serta membimbing setiap individu untuk mengaktualisasikan potensi maksimal mereka demi terwujudnya visi bersama.

Wirawan (2009) mendefinisikan kinerja sebagai wujud keberhasilan seorang individu dalam menjalankan tugasnya, yang capaiannya diukur berdasarkan tolok ukur yang telah disepakati bersama, seperti standar kerja, target, maupun sasaran.

Sebagai elemen fundamental bagi organisasi, kinerja berfungsi sebagai indikator pencapaian sasaran organisasional secara keseluruhan. Mangkunegara (2017: 67) secara lebih spesifik mendefinisikan kinerja atau prestasi kerja sebagai hasil kerja yang dapat diukur secara kualitatif dan kuantitatif, yang dicapai seorang pegawai selaras dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya:

- a. Faktor Kemampuan (*ability*), kapabilitas seorang pegawai merupakan perpaduan antara potensi intelektual (IQ) dengan kompetensi faktual berupa pengetahuan dan keterampilan. Individu yang memiliki IQ di atas rata-rata, disertai latar belakang pendidikan yang sesuai dan kemahiran dalam tugas praktis, cenderung menunjukkan performa kerja yang unggul. Oleh karena itu, kebijakan penempatan sumber daya manusia yang cermat— yakni menempatkan karyawan pada posisi yang sesuai dengan

ranah keahlian dan potensinya—menjadi fundamental bagi efektivitas organisasi.

- b. Faktor Motivasi (*motivation*), didefinisikan sebagai kondisi internal yang timbul dari sikap mental seorang pegawai dalam menghadapi situasi pekerjaannya. Sikap tersebut secara langsung menjadi faktor pendorong bagi pegawai untuk mencapai tujuan organisasi serta mengoptimalkan prestasi kerjanya.

Kinerja merujuk pada pencapaian hasil kerja oleh seorang individu atau sekelompok orang dalam lingkup organisasi, yang pelaksanaannya didasarkan pada wewenang serta tanggung jawab yang telah ditetapkan. Upaya ini diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi dengan senantiasa mematuhi kerangka hukum, moral, dan etika yang berlaku (Suyadi Prawirosentono, 1999: 2).

Hasibuan (2013) kinerja didefinisikan sebagai pencapaian individu dalam menuntaskan tugas yang diembannya, yang dilandasi oleh kompetensi, pengalaman, dan dedikasi. Faktor yang berperan dalam pencapaian kinerja pegawai yaitu:

- a. Kompensasi
- b. Kompetensi
- c. Stres kerja

Hasibuan (2013) menjabarkan indikator-indikator untuk pengukuran kinerja karyawan sebagai berikut:

- a. Kuantitas kerja, didefinisikan sebagai jumlah output atau hasil kerja yang dicapai oleh karyawan
- b. Kualitas kerja, mencerminkan tingkat kesesuaian hasil kerja dengan standar mutu yang diharapkan.
- c. Kerjasama, merupakan efektivitas seorang karyawan dalam menjalin interaksi dan sinergi dengan rekan kerja untuk mencapai tujuan bersama.
- d. Pemanfaatan waktu, diukur dari tingkat efisiensi dan ketepatan dalam menggunakan waktu kerja sesuai prioritas yang ditetapkan.

Rivai (2009) mendefinisikan kinerja sebagai wujud dari kesediaan individu maupun kelompok untuk tidak hanya menjalankan, tetapi juga menyempurnakan suatu kegiatan. Pelaksanaan ini dilakukan selaras dengan tanggung jawab yang diberikan untuk menghasilkan luaran (*outcome*) seperti yang telah ditetapkan. Adapun tujuan kinerja pegawai yaitu:

- a. Untuk perbaikan hasil kinerja pegawai, baik secara kualitas maupun kuantitas.
- b. Memberikan pengetahuan baru dimana akan membantu pegawai dalam memecahkan masalah yang kompleks, dengan serangkaian aktivitas yang terbatas dan teratur, melalui tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan organisasi.
- c. Memperbaiki hubungan antar personal pegawai dalam aktivitas kerja dalam organisasi.

3. Kerangka Konseptual

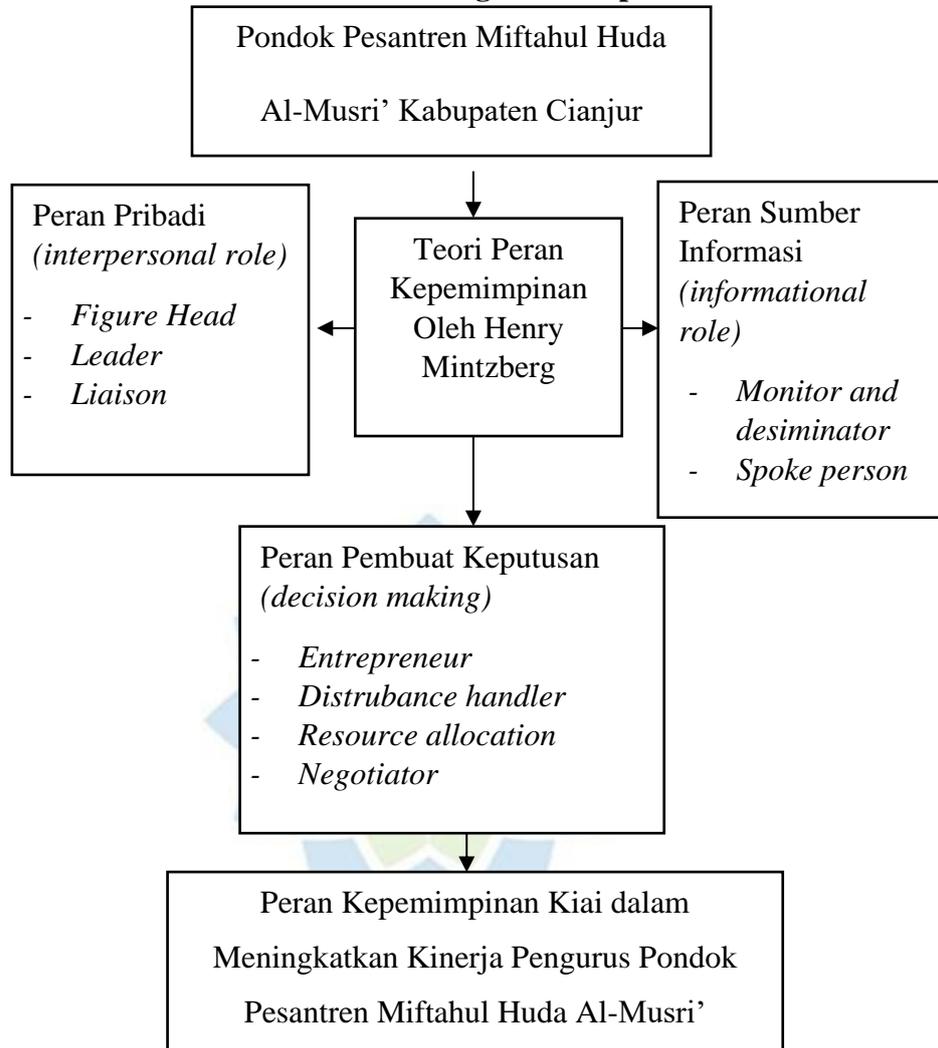
Pondok pesantren merupakan institusi pendidikan Islam yang secara fundamental berfungsi sebagai pusat pengajaran, pengembangan, dan penyiaran ajaran Islam. Secara konseptual, pesantren dioperasikan dengan sistem asrama pendidikan Islam tradisional, di mana para peserta didik (santri) menetap dan menimba ilmu secara intensif di bawah bimbingan seorang atau beberapa guru yang memiliki otoritas keilmuan dan spiritual, yang dikenal sebagai Kiai.

Sebagai lembaga pendidikan Islam, pondok pesantren berorientasi pada penanaman nilai-nilai luhur seperti ketulusan, keikhlasan, dan kesukarelaan, yang terangkum dalam prinsip fundamental Lillahi Ta'ala (semata-mata karena Allah). Dalam menghadapi tantangan era globalisasi, modal spiritual ini dipandang esensial untuk mempertahankan eksistensi dan integritas pondok pesantren. Meskipun demikian, terdapat indikasi bahwa idealisme Lillahi Ta'ala mengalami degradasi. Rodliyah (2014: 301), ditribusikan pada proses akulturasi antara sistem pendidikan pesantren dan institusi pendidikan formal, yang berimplikasi pada mudarnya penerapan konsep tersebut dalam aktivitas pendidikan di lingkungan pesantren.

Figur Kiai didefinisikan sebagai individu yang menguasai ilmu agama Islam secara mendalam serta mengamalkannya dalam perilaku dan akhlak yang terpuji. Sebagaimana dikemukakan oleh Saiful Akhyar Lubis, Kiai memegang posisi sebagai figur sentral yang menentukan

keberlangsungan dan perkembangan sebuah pondok pesantren melalui otoritas dan karisma personalnya. Konsekuensinya, tidak jarang suatu pesantren mengalami penurunan reputasi dan pengaruh secara signifikan setelah wafatnya seorang Kiai yang kharismatik, terutama apabila figur penggantinya tidak memiliki tingkat penerimaan yang setara. Oleh karena itu, Kiai memikul tanggung jawab penuh terhadap seluruh aspek manajerial dan substansial pesantren, dengan penekanan utama pada domain pembinaan akhlak para santri.

Kinerja pengurus pondok pesantren Miftahul Huda Al-Musri' Kabupaten Cianjur meliputi rois dan dewan ampuh. Para santri di pondok pesantren disini setiap ada permasalahan atau apapun selalu melewati rois apabila rois tidak bisa lalu ke dewan ampuh begitu juga apabila tidak bisa akan ke dewan Kiai yang dimana beliau selalu bisa mengatasi segala hal apapun itu.

Tabel 1.1 Kerangka Konseptual

Sumber: Dikelola oleh peneliti

4. Sistematika Pembahasan

BAB I

BAB ini berisi tentang latar belakang masalah, fokus penelitian, tujuan dan kegunaan, sistematika penelitian.

BAB II

Pada bab ini memuat uraian tentang tinjauan pustaka atau landasan teoritis yang berkaitan dengan hasil kajian mengenai temuan yang relevan.

BAB III

Pada bab ini menjelaskan tentang metode penelitian yang dipakai oleh peneliti, sumber data, prosedur pengumpulan data, teknik analisis data, pengecekan keabsahan temuan dan tahap-tahap penelitian.

BAB IV

Pada Bab ini berisikan pembahasan dari berbagai hasil pengumpulan data dan Analisa mengenai hal tersebut.

F. Langkah-Langkah Penelitian

1. Lokasi penelitian

Penelitian dilakukan di Pondok Pesantren Miftahul Huda Al-Musri' yang terletak di Kp. Ciendog Rt 03 Rw 07 Desa Kertajaya Kecamatan Ciranjang Kabupaten Cianjur kode pos 43282. Peneliti melakukan penelitian di daerah tersebut dikarenakan lokasi yang sangat terjangkau dengan tempat tinggal, yang memungkinkan efektivitas dan efisiensi dalam pengumpulan data dan informasi yang dibutuhkan.

2. Paradigma dan Pendekatan

Paradigma dalam penelitian ini paradigma konstruktivisme. Menurut Lexy Moleong (2012:50-51) paradigma konstruktivisme adalah paradigma yang berkaitan dengan kualitatif yang sifatnya deskriptif analisis, komparatif, dan data yang diperolehnya melalui hasil pengamatan dan dokumen. Paradigma kualitatif dalam penelitian merupakan penempatan manusia sebagai subjek penelitian, paradigma kualitatif memandang bahwa realitas harus ditafsirkan dan setiap

penafsiran harus berbeda. Paradigma konstruktivisme berorientasi pada pemahaman yang direkonstruksi tentang dunia sosial, dibangun dari pengalaman dan pemaknaan masyarakat (Denzin & Lincoln, 2018, pp. 196-197).

Dalam kerangka penelitian kualitatif ini, peneliti bertindak sebagai instrumen manusia (*human instrument*). Kedudukan ini memberikan wewenang penuh kepada peneliti untuk melaksanakan seluruh tahapan penelitian: mulai dari penentuan fokus, pemilihan sumber data, akuisisi data, analisis, interpretasi, hingga penyimpulan hasil studi.

Penelitian kualitatif merupakan jenis penelitian yang menghasilkan penemuan yang tidak diperoleh dengan menggunakan prosedur statistik. Pendekatan kualitatif dalam penelitian merupakan metode yang menekankan pada analisis deskriptif dari fenomena, serta mengumpulkan data sedetail dengan menggunakan metode studi kasus, dokumen, observasi dan wawancara.

Dengan demikian, paradigma konstruktivisme membantu peneliti untuk melihat kinerja pegawai tidak hanya dari hasil yang terlihat, tetapi juga dari bagaimana pegawai memahami, menginterpretasi, dan merespon tantangan dalam menyelenggarakan bimbingan manasik akbar, serta bagaimana mereka menciptakan makna dalam setiap aspek pelayanan yang diberikan.

3. Metode penelitian

Sugiyono dalam Sadiah (2015:4) metode deskriptif yaitu sebagai suatu metodologi penelitian yang diarahkan untuk mengkaji situasi sosial secara holistik. Proses kajian ini dipandu oleh rumusan masalah guna memperoleh gambaran yang luas dan mendalam mengenai objek yang diteliti.

Sugiyono (2013:11) penelitian deskriptif digunakan untuk menggambarkan atau mendeskripsikan fenomena yang terjadi sekarang atau kondisi aktual dari subjek yang diteliti. Penelitian ini tidak mencari atau menjelaskan hubungan, tidak menguji hipotesis, atau membuat prediksi, melainkan hanya menggambarkan keadaan sebagaimana adanya.

4. Jenis data dan sumber data

a) Jenis data

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Secara konseptual, data dapat didefinisikan sebagai keterangan yang benar dan nyata yang berfungsi sebagai landasan untuk kajian, analisis, maupun penarikan kesimpulan (Departemen Pendidikan Nasional, 2001: 239). Sejalan dengan pendekatan tersebut, sub-bab ini akan memaparkan secara spesifik jenis data yang dikumpulkan guna menjawab tujuan penelitian.

Sesuai dengan pendekatannya yang bersifat kualitatif interpretif, penelitian ini menggunakan jenis data kualitatif. Data

tersebut dihimpun dalam format deskriptif naratif. Hal ini selaras dengan definisi yang dikemukakan oleh Sugiyono (2015), yang menyatakan bahwa data kualitatif adalah data non numerik yang dapat berwujud kata, skema, maupun gambar. Dalam konteks studi ini, data kualitatif yang spesifik adalah identitas subjek penelitian, meliputi nama dan alamat.

Sadiah (2015:42) data kualitatif didefinisikan sebagai data non-numerik yang bersumber dari hasil observasi, rekaman, wawancara, maupun dokumen tertulis. Adapun data kualitatif yang menjadi fokus dalam kajian ini adalah tingkat maturitas kinerja para pengurus serta model kepemimpinan yang diterapkan oleh Kiai di Pondok Pesantren Miftahul Huda Al Musri’.

b) Sumber data

1) Sumber data primer

Penelitian ini menggunakan sumber data primer yang diperoleh secara langsung dari subjek penelitian. Subjek tersebut terdiri dari responden atau informan yang terlibat langsung dengan fokus penelitian serta dianggap memiliki kapabilitas untuk memberikan data yang akurat dan relevan.

2) Sumber data sekunder

Data sekunder merupakan data yang telah ada sebelumnya dan tidak dikumpulkan langsung oleh peneliti dari lapangan. Sumber ini dimanfaatkan sebagai data pendukung untuk

memperkaya analisis penelitian. Adapun wujudnya dapat berupa dokumen, arsip, artikel jurnal, dan referensi lainnya yang sejalan dengan topik penelitian.

Sadiah (2015:87) menjelaskan bahwa data primer merupakan informasi orisinal yang digali langsung dari sumber pertama terkait masalah penelitian. Sebaliknya, data sekunder berfungsi untuk memperkaya pemahaman dan mempertajam analisis peneliti terhadap temuan utama, sehingga pembahasan dapat dilakukan secara rinci dalam konteks masalah yang diteliti.

5. Informan atau Unit analisis

Informan penelitian merupakan individu yang dipilih berdasarkan kompetensi, penguasaan informasi, dan keterlibatan langsung dengan fokus kajian. Pemilihan informan dalam penelitian ini bertujuan untuk memperoleh data yang akurat dan mendalam. Adapun informan yang terlibat dalam penelitian ini mencakup:

- a. Pimpinan Pondok Pesantren, dipilih karena perannya merupakan subjek utama dalam kajian mengenai kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja pengurus. Pimpinan diasumsikan memiliki informasi paling komprehensif yang relevan dengan tujuan penelitian.
- b. Pengurus Pondok Pesantren dilibatkan karena memiliki pengetahuan teknis-operasional serta berinteraksi secara intensif dengan para santri.

Teknik penentuan informan menggunakan *snowball* atau *purposive sampling* atau lainnya yang dipandang relevan, dan disesuaikan dengan karakteristik serta kondisi informan.

6. Teknik pengumpulan data

a) Observasi

Observasi merupakan pengamatan dan pencatatan yang sistematis terhadap gejala-gejala yang diteliti (Sadiah, 2015: 87). Penyusun mengadakan observasi karena kenyataan yang diperoleh dari data di lokasi penelitian, kemudian diukir menjadi kata-kata dalam mengolah datanya.

Observasi dilakukan dengan tujuan melihat keadaan umum di Pondok Pesantren Miftahul Huda Al-Musri', langkah observasi yang dilakukan untuk mengamati secara langsung bagaimana peran kepemimpinan kiai dalam meningkatkan kinerja pengurus Pondok Pesantren Miftahul Huda Al-Musri'. Di dalam observasi ini peneliti harus mempunyai alat bantu seperti buku untuk mencatat, handphone untuk merekam.

b) Wawancara

Wawancara merupakan interaksi verbal antara dua pihak atau lebih yang berlangsung secara tatap muka. Sebagai metode pengumpulan data, wawancara memiliki fungsi esensial untuk memperoleh data primer, melengkapi data yang didapat dari

instrumen lain, serta memverifikasi validitas data tersebut. (Sadiah, 2015:88).

Penelitian ini mengaplikasikan metode wawancara mendalam (*in depth interview*) untuk menggali data mengenai peran kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pengurus di Pondok Pesantren Miftahul Huda Al-Musri'. Narasumber terdiri atas pimpinan dan jajaran pengurus pondok pesantren yang dipandang sebagai informan kunci. Untuk menjaga fokus dan kedalaman diskusi, peneliti telah menyusun pedoman wawancara (*interview guide*) yang memuat kerangka-kerangka permasalahan utama. Adapun teknis pelaksanaan wawancara bersifat adaptif, dapat dilakukan secara tatap muka (*face to face*) maupun melalui komunikasi personal lainnya, bergantung pada situasi dan kondisi yang memungkinkan.

c) Dokumentasi

Proses ini dilaksanakan melalui beberapa tahapan, yakni menghimpun data hasil wawancara, menelaah, serta mengumpulkan dan memverifikasi dokumen dokumen relevan yang berkaitan dengan permasalahan penelitian. Dokumentasi ini sangatlah penting karena menjadi bukti penting untuk peneliti, sehingga memperoleh data yang akurat. Seperti profil Pondok Pesantren, Tahap berikutnya adalah analisis data sekunder yang bersumber dari dokumentasi. Analisis ini diarahkan untuk menguraikan dan menjawab

permasalahan penelitian. Sumber data yang digunakan terdiri dari dokumen pribadi, dokumen resmi, dan berbagai dokumen pendukung lain yang relevan dengan fokus kajian.

Sadiah (2015:91) proses pengumpulan data yang diperoleh melalui dokumen-dokumen berupa buku, catatan, arsip, surat-surat, majalah, surat kabar, jurnal, laporan penelitian, dan lain-lain. Dengan demikian, dapat ditarik konklusi bahwa studi dokumentasi tidak hanya terbatas pada kajian historis, melainkan juga mencakup analisis dokumen tertulis yang memuat informasi, penjelasan, dan gagasan mengenai fenomena kontemporer.

7. Teknik Penentuan Keabsahan Data

Validasi data merupakan prosedur metodologis yang esensial untuk memverifikasi akurasi temuan dalam suatu penelitian. Prosedur ini diimplementasikan melalui beragam teknik, seperti triangulasi, untuk memastikan bahwa sebuah studi telah memenuhi kaidah ilmiah. Menurut Sugiyono (2013, hlm. 270), uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif berfokus pada empat kriteria utama, yaitu kredibilitas (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*).

Penelitian ini mengaplikasikan metode pengecekan anggota (*member check*). Metode ini merupakan tahapan verifikasi di mana temuan sementara yang dirumuskan oleh peneliti dikomunikasikan kembali kepada partisipan. Partisipan kemudian diberi kesempatan

untuk meninjau, mengoreksi, atau menyetujui data tersebut. Proses ini memastikan bahwa interpretasi peneliti selaras dengan pengalaman dan pandangan partisipan, yang pada akhirnya menghasilkan dipertanggungjawabkan. sajian data yang dapat

Peneliti menggunakan triangulasi yaitu tahap yang ditempuh dengan cara membandingkan hasil observasi dengan hasil wawancara dan membandingkan informasi yang di diperoleh ke pihak-pihak yang diteliti.

8. Teknik Analisis Data

Sugiyono dalam Sadih (2015:92) analisis data adalah kegiatan mengorganisasi data secara sistematis yang diperoleh melalui wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi lainnya. Proses ini bertujuan untuk menyederhanakan data agar mudah diinterpretasikan serta memungkinkan diseminasi (penyebaran) temuan kepada audiens yang relevan.

Miles dan Huberman dalam Sadih (2015:92) analisis data kualitatif merupakan proses yang bersifat interaktif dan berlangsung secara berkelanjutan hingga mencapai titik saturasi (kejenuhan) data. Sejalan dengan konsep tersebut, peneliti dalam studi ini melakukan pemeriksaan menyeluruh terhadap data yang terkumpul melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Data tersebut kemudian melewati tahap penyuntingan dan pemilahan untuk menyaring informasi yang relevan,

sehingga memungkinkan peneliti memperoleh jawaban atas permasalahan penelitian yang diajukan.

- a. Reduksi data dan rangkuman, tahap ini mencakup proses merangkum, memilih hal-hal pokok, dan menyederhanakan data mentah yang diperoleh dari catatan lapangan atau rekaman. Data difokuskan pada informasi esensial yang berpotensi mengungkap pola atau tema sentral yang relevan dengan permasalahan penelitian.
- b. Display, data diorganisasikan dan disajikan dalam bentuk yang terstruktur untuk memudahkan pemahaman secara menyeluruh. Proses ini melibatkan pengkategorian data berdasarkan fokus penelitian dan dapat divisualisasikan melalui beragam format seperti matriks, grafik, jejaring kerja (network), ataupun bagan (chart).
- c. Verifikasi, mencoba mengambil kesimpulan yang masih sangat diragukan tetapi dengan bertambahnya data maka kesimpulannya menjadi *grounded*. Jadi di verifikasi selama penelitian berlangsung dicek Kembali pada catatan yang dibuat agar dapat menyimpulkan dan membuktikan data yang diperoleh dengan hasil keabsahan.