



## Manajemen Organisasi Dakwah Berbasis Kepemimpinan Situasional dalam Pengelolaan Pondok Pesantren Kontemporer di Kabupaten Cianjur

Lulu Al Jufri<sup>1\*</sup>, Nanih Machendrawaty<sup>2</sup> & Irfan Sanusi<sup>3</sup>

<sup>123</sup>UIN Sunan Gunung Djati, Bandung, Indonesia

\* *lulu.aljufri01@gmail.com*

### **ABSTRACT**

*The purpose of this study was to determine the level of maturity of the board members of Al Jufriyah Islamic Boarding School, leadership behavior, and situational leadership style in improving the quality of management of Al Jufriyah Islamic Boarding School. The theory used in this research is Hersey and Blanchard's theory of situational leadership. The method used in this study is a descriptive method through a qualitative approach which aims to describe and describe situational leadership in improving the quality of the management of Islamic Boarding Schools at Al Jufriyah Islamic Boarding School Cianjur with the process of observation, interviews and documentation studies. The results of this study were the maturity of the board members which were divided into two levels, namely low to medium and medium to high maturity levels were assessed. Then the leadership behavior in the management of Al Jufriyah Islamic Boarding School is task-oriented and relationship-oriented with members of the board. These two aspects present a situational leadership style including the style of instruction, consultation and participation.*

**Keywords:** *Al Jufriyah; Situational Leadership; Islamic Boarding School;*

### **PENDAHULUAN**

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

Untuk menjamin keteraturan alam dan hukum-hukum Allah swt di

bumi ini, Allah swt memberikan kewenangan kepada manusia melalui amanah kepemimpinan atas dunia ini. Kepemimpinan merupakan aktivitas yang yang lebih banyak di konsentrasi pada masalah-masalah kemanusiaan (sosiologis) (Fachrerozi, 2008:294). Melaksanakan kepemimpinan dengan baik berarti melaksanakan amanah. Melalui pendekatan historis konseptual kepemimpinan Islam bahwa diharapkan akan lahir pemimpin-pemimpin yang memiliki sifat yang telah dicontohkan Rasulullah SAW yaitu sidiq, amanah, fathonah sebagai syarat keberhasilan dalam memimpin (Rivai, 2008: 18). Kepemimpinan adalah hal yang sangat kompleks dan universal. Kepemimpinan yang efektif diperlukan untuk mengendalikan jalannya organisasi agar tetap berada pada jalan yang telah ditentukan. Tentunya sudah menjadi ketentuan bahwa peranan seorang pemimpin tidak terbatas.

Pimpinan mempunyai kedudukan yang penting disetiap organisasi tanpa pemimpin yang baik, organisasi tidak dapat mencapai sasarannya. Pemimpin yang baik menjadi motor utama yang menggerakkan roda suatu organisasi, apakah itu dalam islam ataupun diluar islam. Keberhasilan suatu organisasi atau lembaga-lembaga tertentu tercetak pada manajemen organisasi atau lembaga itu sendiri. Sedangkan inti dari suatu manajemen terletak pada kemampuan leader (pimpinan) manusia-manusia pengelolanya. Karena manajemen sebagai inti organisasi memiliki peranan apa yang dilakukan ke arah mana yang akan dituju oleh organisasi tersebut.

Dengan demikian, dengan adanya dari sekelompok yang diberi kedudukan tertentu dan diharapkan dapat bertindak sesuai dengan kedudukannya. Seorang pemimpin adalah juga seorang dalam kumpulan yang diharapkan menggunakan pengaruhnya dalam mewujudkan dan mencapai tujuan kelompok. Pemimpin yang jujur adalah seorang yang memimpin dan bukan seorang yang menggunakan kedudukan untuk memimpin. Pimpinan adalah bagian dari kepribadian Islam. (Nazmudin, 2017: 154)

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

kerja, pertumbuhan dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi.

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

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

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

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

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

Pesantren sebagai lembaga yang mengiringi dakwah Islamiyah di Indonesia memiliki banyak sudut pandang. Pesantren bisa dipandang sebagai lembaga ritual, lembaga pembinaan moral, lembaga dakwah dan yang paling penting tujuan pesantren adalah membentuk kepribadian muslim yang menguasai ajaran-ajaran Islam dan mengamalkannya sehingga

bermanfaat bagi agama, masyarakat dan negara (Qomar, 2006: 7).

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

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

Untuk mendukung penelitian ini, maka dilakukan pengamatan terhadap penelitian sebelumnya yang mempunyai relevansi terhadap topik yang akan diteliti. Pertama, penelitian yang dilakukan oleh saudara Achmad Yani (2021) dengan judul skripsi “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Konfeksi Kaos Anak Vashkids Bandung” yang berfokus pada pengaruh secara parsial maupun secara simultan dari gaya kepemimpinan situasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Sedangkan dalam penelitian ini lebih berfokus pada bagaimana pelaksanaan kepemimpinan situasional yang dilakukan oleh pimpinan Pondok Pesantren Al Jufriyah dalam upaya meningkatkan kualitas pengelolaan pondok pesantren.

Kedua, penelitian yang dilakukan oleh saudara Luthfiani Nisfindi (2016) dengan judul “Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah di SMP NEGERI 2 MAOS Kecamatan Maos Kabupaten Cilacap” yang berfokus pada gaya kepemimpinan yang hadir berdasarkan kepemimpinan situasional yang terdapat pada kepala sekolah SMP Negeri 2 Maos. Dalam penelitian tersebut hanya dijelaskan mengenai gaya apa saja yang dilaksanakan oleh kepada sekolah SMP NEGERI 2 MAOS. Sedangkan dalam penelitian ini dijelaskan pula kesesuaian gaya kepemimpinan situasional pimpinan Pondok Pesantren Al Jufriyah dengan aspek yang melatarbelakangi hadirnya gaya tersebut yaitu tingkat kematangan anggota dan kadar perilaku kepemimpinan.

Ketiga, penelitian yang dilakukan oleh saudari Yani Yulyani (2015) dengan judul “Gaya Kepemimpinan Ajengan Dudung Saepurohman dalam Pengelolaan Yayasan Pondok Pesantren” yang berfokus pada

kepemimpinan Ajengan Dudung dalam mempengaruhi orang-orang agar bekerja sama mencapai tujuan Yayasan Pondok Pesantren Al Fadliyah dengan tipe kepemimpinan kharismatik dan demokratis. Sedangkan dalam penelitian ini berfokus pada kepemimpinan Habib Husen Al Jufri selaku pimpinan Pondok Pesantren Al Jufriyah dalam meningkatkan kualitas pengelolaan Pondok Pesantren.

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

Berdasarkan latar belakang diatas, penulis merumuskan permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut : (1)Bagaimana tingkat kematangan pengurus Pondok Pesantren Al Jufriyah dalam meningkatkan kualitas pengelolaan Pondok Pesantren ? (2)Bagaimana perilaku kepemimpinan dalam meningkatkan kualitas pengelolaan Pondok Pesantren Al Jufriyah? (3)Bagaimana gaya kepemimpinan situasional dalam meningkatkan kualitas pengelolaan Pondok Pesantren Al Jufriyah?

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

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

## **LANDASAN TEORITIS**

---

Pada penelitian ini digunakan beberapa teori didalamnya, yaitu teori kepemimpinan situasional dan kualitas pengelolaan. Menurut George R. Terry dalam Thoha (2010:5) kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok budayanya.

Menurut Rivai (2008:11) terdapat tiga teori kepemimpinan yaitu: (a)Teori Sifat. Teori kepemimpinan sifat berusaha untuk mengidentifikasi karakteristik khas baik fisik, mental, dan kepribadian yang dihubungkan dengan keberhasilan kepemimpinan. Teori ini mengandalkan pada penelitian yang menghubungkan sifat dengan kriteria sukses tertentu; (b)Teori Kepemimpinan Perilaku. Teori kepemimpinan perilaku mendalami pemikiran bahwa bagaimana seorang berperilaku menentukan keefektifan kepemimpinan seseorang. Pemimpin dapat dibedakan dengan melihat perilaku yang dimilikinya dalam melaksanakan tugas kepemimpinan; (c)Teori Kepemimpinan Situasional (Kontingensi). Kepemimpinan situasional merupakan suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin mampu memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya dan situasi sebelum menggunakan suatu gaya kepemimpinan. Pertama kali teori ini dikemukakan oleh Fiedler kemudian Paul Hersey dan Kenneth Blanchard.

Kepemimpinan efektif adalah puncak dari keberhasilan seseorang dalam menjalankan tugas kepemimpinan. Semua pemimpin menginginkan agar kepemimpinannya berjalan secara efektif. Namun demikian, untuk mencapai tingkat kepemimpinan efektif tidak semudah membalikkan telapak tangan. Pemimpin membutuhkan penguasaan beberapa faktor yang menyebabkan timbulnya efektivitas kepemimpinan ini (Allolangi, 2012: 152). Dewasa ini salah satu model kepemimpinan yang banyak digunakan adalah yang berdasarkan pada teori situasional yang dikembangkan oleh Paul Hersey juga Kenneth Blanchard. Teori ini menjadi sangat menarik untuk didalami karena tiga alasan, yaitu penggunaannya yang meluas, daya tariknya secara intuitif dan didukung oleh pengalaman yang terjadi didunia nyata (Siagian, 2015:138).

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

tersebut.

Kepemimpinan situasional merupakan pendekatan terhadap kepemimpinan yang menganjurkan pemimpin untuk memahami perilaku pengikut dan situasi sebelum menggunakan perilaku kepemimpinan tertentu. Dalam pendekatan ini pemimpin hendaknya memiliki kemampuan diagnosis dalam hubungan antar manusia (Nuradhwati, 2021:5). Menurut model kepemimpinan ini gaya kepemimpinan yang efektif bervariasi dengan kesiapan anggota atau bawahan yang mendefinisikan sebagai keinginan anggota untuk berprestasi, kemauan untuk bertanggung jawab, kemampuan yang berhubungan dengan tugas, keterampilan dan pengalaman. Variabel penting dalam menentukan gaya kepemimpinan yang efektif adalah sasaran dan pengetahuan dari pengikut atau bawahan.

Sehubungan dengan itu, peningkatan kualitas pengelolaan adalah proses meningkatkan kualitas pengelolaan organisasi atau lembaga dalam hal ini pondok pesantren yang bertujuan agar suatu lembaga mampu berkembang dengan baik dan terarah. Hal ini guna untuk mewujudkan, menjaga, mengembangkan dan meningkatkan kualitas kelembagaan menjadi lebih baik. Membangun kepemimpinan yang terampil dan ahli dalam bidangnya dapat menjadi salah satu strategi untuk meningkatkan kualitas pengelolaan suatu lembaga.

Pondasi bagi pengembangan setiap organisasi atau lembaga adalah didalamnya terdapat pengelolaan yang baik. Melalui pengelolaan yang baik mengindikasikan bahwa organisasi telah memenuhi syarat dan memiliki perangkat untuk memastikan kredibilitas, integritas dan otoritas sebuah organisasi dalam membangun aturan, membuat keputusan serta mengembangkan program. Pengelolaan yang baik merupakan elemen penting untuk memastikan bahwa organisasi bekerja sesuai dengan kepentingan anggotanya.

George R. Terry (2006:342) menyatakan bahwa pengelolaan yang baik adalah pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan sesuai dengan tujuannya. Dengan demikian indikator dalam meningkatkan kualitas pengelolaan adalah berfungsinya fungsi-fungsi manajemen sesuai dengan tujuannya sehingga dapat menghasilkan pengelolaan yang baik.

Masa depan pondok pesantren sangat ditentukan oleh faktor manajerial. Pesantren kecil akan berkembang secara signifikan ketika dikelola secara profesional atau berkualitas. Dengan pengelolaan yang

sama, pondok pesantren yang sudah besar akan terus berkembang. Sebaliknya pondok pesantren yang telah maju akan mengalami kemunduran ketika pengelolaannya tidak berkualitas atau tertata dengan baik. (Qomar, 2006 : 5)

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pendiri Pondok Pesantren Al Jufriyah, Habib Husen Al Jufri merupakan seorang tokoh yang dikenal sebagai aktivis di bidang dakwah yang sudah tidak asing lagi didengar oleh masyarakat Kabupaten Cianjur khususnya Kecamatan Cilaku. Lahir di Cianjur pada 30 Oktober 1977. Beliau bermukim (menetap) di Kampung Ciharashas Kecamatan Cilaku Kabupaten Cianjur setelah menikah pada tahun 1999. Sejak itulah Habib Husen mulai berperan dalam kegiatan dakwah di tengah-tengah masyarakat Kampung Ciharashas.

Secara kelembagaan kini Pondok Pesantren Al Jufriyah berada dibawah naungan Yayasan Al Jufriyah Rohmatul Ummat. Selain itu, untuk menunjang kegiatan belajar dan mengajar santri, sampai saat ini berbagai sarana fisik yang dimiliki Pondok Pesantren untuk mengembangkan kelembagaan adalah asrama/pondok untuk santri putra dan putri, warung/kios santri, kantor kepengurusan, mushola bagi santri putri, masjid

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan melalui observasi, wawancara dan studi dokumen bersama Pimpinan Pondok Pesantren Al Jufriyah dan anggota Pengurus Pondok Pesantren Al Jufriyah mengenai kepemimpinan situasional yang diterapkan Pondok Pesantren Al Jufriyah dalam meningkatkan kualitas pengelolaan, penulis menemukan beberapa temuan.

Pimpinan Pondok Pesantren Al Jufriyah telah mengimplementasikan teori kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard yang menyatakan bahwa kepemimpinan situasional didasari oleh saling berhubungannya hal-hal berikut ini: (a) Jumlah petunjuk atau pengarahan yang diberikan oleh pimpinan; (b) Jumlah dukungan sosio emosional yang diberikan oleh pimpinan, dan (c) Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.

Menurut model kepemimpinan ini gaya kepemimpinan yang efektif bervariasi dengan kesiapan anggota atau bawahan yang mendefinisikan sebagai keinginan anggota untuk berprestasi, kemauan untuk bertanggung jawab, kemampuan yang berhubungan dengan tugas, keterampilan dan

pengalaman. Variabel penting dalam menentukan gaya kepemimpinan yang efektif adalah sasaran dan pengetahuan dari pengikut atau bawahan.

Teori diatas berguna untuk menjawab permasalahan yang terjadi di Pondok Pesantren Al Jufriyah dalam meningkatkan kualitas pengelolaan. Untuk itu pembahasan hasil penelitian yang telah dilaksanakan di Pondok Pesantren Al Jufriyah mengenai kepemimpinan situasional dalam meningkatkan kualitas pengelolaan.

### Kematangan Anggota

Kematangan anggota atau bawahan merupakan kemampuan atau kemauan individu untuk memikul tanggung jawab sehingga dapat mengarahkan perilaku anggota. Seseorang yang matang dalam suatu tugas tidak berarti matang untuk tugas yang lainnya. Terdapat dua dimensi kematangan anggota, yaitu : (a) matang karena mampu dan (b) matang karena kemauan (Wahjono, 2010: 4). Adapun tingkat kematangan anggota pengurus Pondok Pesantren Al Jufriyah dapat dinilai melalui beberapa aspek, sebagai berikut :

#### (a) Tingkat Usia Anggota Pengurus Pondok Pesantren Al Jufriyah

Adapun tingkat usia anggota pengurus Pondok Pesantren Al Jufriyah, sebagai berikut :

Tabel 1.Tingkat Usia Anggota Pengurus Pondok Pesantren Al Jufriyah

No	Nama	Jabatan	Usia
1	Hj. Kamalia Turohmah, S.Pd	Bendahara	43 Tahun
2	Muhammad Al Qosimi	Sekretaris	23 Tahun
3	Ustad Dede Hasanudin	Div. Pendidikan dan Kerohanian	35 Tahun
4	Khoerudin	Div. Humas	30 Tahun
5	Nurohmah	Div. Kesehatan	20 Tahun
6	Ismu Abdul Aziz	Div. Keamanan dan Ketertiban	26 Tahun
7	Saepul	Div. Kebersihan	20 Tahun
8	Sopian	Div. Sarana dan Prasarana	23 Tahun
9	Taufik Hidayat	Rois	26 Tahun
10	Ai Ikrimatul Zulfa	Roisah	23 Tahun

Sumber : Dokumentasi Pondok Pesantren Al Jufriyah Tahun 2022

#### (b) Tingkat Pendidikan Anggota Pengurus Pondok Pesantren Al Jufriyah

Adapun tingkat pendidikan anggota pengurus Pondok Pesantren Al Jufriyah, sebagai berikut :

Tabel 2. Tingkat Pendidikan Anggota Pengurus Pondok Pesantren Al Jufriyah

No	Nama	Jabatan	Pendidikan
1	Hj. Kamalia Turohmah, S.Pd	Bendahara	S1
2	Muhammad Al Qosimi	Sekretaris	SMK
3	Ustad Dede Hasanudin	Div. Pendidikan dan Kerohanian	MA
4	Khoerudin	Div. Humas	SMK
5	Nurohmah	Div. Kesehatan	SMK
6	Ismu Abdul Aziz	Div. Keamanan dan Ketertiban	SMK
7	Saepul	Div. Kebersihan	SMK
8	Sopian	Div. Sarana dan Prasarana	SMK
9	Taufik Hidayat	Rois	SMK
10	Ai Ikrimatul Zulfa	Roisah	SMK

Sumber : Dokumentasi Pondok Pesantren Al Jufriyah Tahun 2022

(c) Pengalaman Anggota Pengurus Pondok Pesantren Al Jufriyah

Berdasarkan hasil wawancara dengan anggota Pengurus Pondok Pesantren Al Jufriyah berkaitan dengan pengetahuan dan pemahaman setiap anggota Pengurus terhadap tugas yang menjadi tanggung jawabnya dapat dipahami pula hal yang berkaitan dengan kemauan anggota dalam menjalankan tugas tersebut sebagai aspek penilaian terhadap kematangan anggota Pengurus Pondok Pesantren Al Jufriyah. Bawa setiap anggota Pengurus Pondok Pesantren Al Jufriyah dinilai mau melaksanakan tugas yang diberikan oleh pimpinan pondok pesantren. Hal itu dapat dilihat dengan mereka menyatakan bahwa mereka berkomitmen terhadap diri sendiri untuk melakukan yang terbaik dalam menjalankan tugas.

Secara teori kematangan (*maturity*) dirumuskan sebagai kemampuan dan kemauan anggota untuk bertanggung jawab dalam mengarahkan perilakunya. Terdapat dua unsur konsep kematangan yaitu kemampuan (*ability*) dan kemauan (*willingness*). Pengetahuan atau keterampilan yang diperoleh dari pendidikan, latihan, dan pengalaman dikaitkan pada kematangan kemampuan. Sedangkan keyakinan diri dan motivasi seseorang dikaitkan pada kematangan kemauan. (Thoha,2013:68).

Menurut Danim (2004:2) motivasi atau motif diartikan sebagai kekuatan, dorongan, kebutuhan, semangat, tekanan, dan mekanisme psikologis yang mendorong seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai prestasi tertentu sesuai dengan apa yang dikehendakinya. Sedangkan kemauan kerja anggota merupakan kematangan psikologis atau

kematangan *soft skill* yang dikaitkan pada komitmen, kemauan dan motivasi untuk melaksanakan tugas (Mulyadi, 2003: 47). Tingkat kematangan anggota pada model kepemimpinan situasional ini dibagi menjadi empat tingkat, yaitu (1) Tingkat kematangan M1 (tidak mampu dan tidak mau); (2) Tingkat kematangan M2 (tidak mampu tetapi mau); (3) Tingkat kematangan M3 (mampu tetapi tidak mau); (4) Tingkat kematangan M4 (mampu dan mau) (Thoha, 2010:66)

Berdasarkan teori diatas, jika dikorelasikan dengan hasil penelitian yang didapat kaitannya dengan kematangan anggota Pengurus Pondok Pesantren Al Jufriyah mayoritas dipilih oleh pimpinan Pondok Pesantren Al Jufriyah karena dinilai memiliki kemampuan melalui pengalaman dasar yang dimilikinya. Hal tersebut selaras dengan pernyataan anggota Pengurus Pondok Pesantren Al Jufriyah yang mengkonfirmasi bahwa mereka memang memiliki sedikit pengalaman untuk menjalankan tugas yang diberikan. Pengalaman yang dimilikinya berasal dari pendidikan dan pelatihan yang telah ditempuh oleh masing-masing anggota Pengurus. Dengan hal itu maka anggota Pengurus Pondok Pesantren Al Jufriyah dinilai memiliki kemampuan dasar untuk menjalankan tugas yang diberikan oleh pimpinan.

Selain itu aspek selanjutnya dalam menilai kemampuan anggota adalah pengetahuan dan pemahaman anggota tentang tugas yang harus dijalankan. Melalui *job description* yang diberikan oleh pimpinan Pondok Pesantren Al Jufriyah anggota Pengurus Pondok Pesantren Al Jufriyah menyatakan bahwa mereka tahu dan paham betul apa saja yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Maka dengan demikian pekerjaan atau tugas yang telah diberikan akan terlaksana dengan baik.

Kemudian untuk mengetahui kemauan anggota dalam melaksanakan tugas yang telah diberikan sebagai aspek penilaian kematangan anggota dilaksanakan melalui wawancara dengan anggota Pengurus Pondok Pesantren Al Jufriyah yang menyampaikan bahwa mereka mau menjalankan tugas yang telah diberikan itu. Hal tersebut dilakukan sebagai bentuk menghormati guru selaku pimpinan Pondok Pesantren Al Jufriyah dan mengembangkan potensi yang dimilikinya.

Meskipun demikian Habib Husen Al Jufri tidak bersikap memaksa kepada orang yang dipilih menjadi anggota Pengurus Pondok Pesantren Al Jufriyah. Melalui wawancara itu juga anggota Pengurus Pondok Pesantren Al Jufriyah memiliki tekad untuk menjalankan tugas sebaik mungkin, berusaha untuk bertanggung jawab, memiliki komitmen dengan dirinya

sendiri dan memiliki keyakinan terhadap diri sendiri akan mampu menjalankan tugas yang telah diberikan.

### **Perilaku Kepemimpinan**

Perilaku adalah gaya kepemimpinan dalam mengimplementasikan fungsi-fungsi kepemimpinan yang memiliki pengaruh besar dan bersifat sangat menentukan dalam efektivitas organisasi (Wahab, 2008:89). Perilaku kepemimpinan terbagi menjadi tiga dimensi didasarkan pada hubungan antara tiga faktor yaitu perilaku tugas, perilaku hubungan dan kematangan (Efendi, 2015:158) Perilaku pemimpin dalam suatu organisasi menjadi sorotan dan memengaruhi timbulnya perilaku anggota atau perilaku kelompok. Apabila perilaku pemimpin, baik dalam memberikan instruksi, mengawasi, maupun melakukan evaluasi, termasuk dalam mengemukakan pikiran-pikirannya maka dapat menciptakan efektivitas organisasi (Andang, 2014: 40)

Menurut Nawawi (2006:81) perilaku kepemimpinan dapat terlihat dari cara pimpinan dalam melakukan pengambilan keputusan, memerintah atau memberikan instruksi, memberikan tugas, berkomunikasi, mendorong semangat bawahan, membimbing dan mengarahkan, menegakkan disiplin, mengendalikan dan mengawasi pekerjaan anggota, memimpin rapat, menegur dan memberikan sanksi atau hukuman.

#### **(a) Cara Pimpinan Pondok Pesantren Al Jufriyah dalam Mengambil Keputusan**

Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan Pondok Pesantren Al Jufriyah yaitu Habib Husen Al Jufri pada 12 Juli 2022 mengenai bagaimana cara beliau dalam mengambil keputusan dapat dipahami bahwa cara Habib Husen Al Jufri selaku pimpinan Pondok Pesantren dalam mengambil keputusan adalah melalui beberapa pertimbangan yaitu pertimbangan pengalaman, fakta dan wewenang yang dimilikinya. Selain itu, Habib Husen Al Jufri Pun pada situasi tertentu melibatkan anggota pengurus Pondok Pesantren untuk memberikan saran dan pendapatnya sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan dengan berharap bahwa keputusan yang dihasilkan merupakan keputusan tepat.

#### **(b) Cara Pimpinan Pondok Pesantren Al Jufriyah dalam Memberikan Instruksi kepada anggota Pengurus Pondok Pesantren Al Jufriyah**

Berdasarkan hasil wawancara dengan Muhammad Al Qosimi pada 12 Juli 2022 mengenai cara pimpinan dalam memberikan instruksi kepada anggota pengurus dapat dipahami bahwa cara pimpinan Pondok Pesantren

---

Al Jufriyah memberikan instruksi atau arahan kepada anggota pengurus adalah dengan sikap tegas dan memberikan batasan waktu. Seperti yang dituturkan oleh Muhammad Al Qosimi selaku sekretaris di Pondok Pesantren Al Jufriyah, jika terdapat kesalahan dalam menjalankan perintah atau tugas yang diberikan akan diberi kesempatan untuk memperbaiki kesalahan tersebut. Tetapi jika setelah itu masih dirasa belum memuaskan atau sesuai dengan harapan pimpinan, maka pimpinan akan turun tangan secara langsung menyelesaikan tugas tersebut.

(c) Cara Pimpinan Pondok Pesantren Al Jufriyah Berkommunikasi dengan Anggota Pengurus Pondok Pesantren Al Jufriyah

Berdasarkan wawancara yang dilaksanakan dengan Pimpinan Pondok Pesantren Al Jufriyah pada 12 Juli 2022 perihal cara pimpinan Pondok Pesantren Al Jufriyah berkommunikasi dengan anggota pengurus dapat dipahami bahwa komunikasi yang dilakukan oleh Pimpinan Pondok Pesantren Al Jufriyah merupakan komunikasi langsung atau tatap muka, bukan komunikasi melalui media sosial atau perantara orang ketiga. Selain itu, Habib Husen Al Jufri selaku pimpinan-pun menyadari bahwa komunikasi yang efektif merupakan komunikasi yang berjalan secara dua arah. Dalam artian tidak mesti seterusnya seorang pemimpin memberikan perintah saja, tetapi pada beberapa situasi pemimpin mampu menjadi pendengar bagi anggotanya. Seperti yang dilakukan oleh Habib Husen Al Jufri selaku pimpinan Pondok Pesantren Al Jufriyah yang memberikan kesempatan kepada anggota pengurus untuk memberikan pendapat atau pandangannya dalam pengambilan keputusan.

Untuk menyelaraskan pernyataan diatas, penulis melakukan wawancara dengan sebagian anggota pengurus pada 12 Juli 2022 mengenai bagaimana cara pimpinan Pondok Pesantren Al Jufriyah dalam melakukan komunikasi dengan anggota pengurus Pondok Pesantren Al Jufriyah dan pernyataan lainpun disampaikan oleh Muhammad Al Qosimi selaku sekretaris Pondok Pesantren Al Jufriyah pada saat wawancara yang dilaksanakan pada 12 Juli 2022 mengenai cara pimpinan Pondok Pesantren Al Jufriyah dapat dipahami bahwa pimpinan Pondok Pesantren Al Jufriyah yaitu Habib Husen Al Jufri melakukan komunikasi secara dua arah. Dalam artian, sebagai seorang pemimpin tidak hanya memberikan perintah saja, tetapi dalam beberapa kesempatan mampu menjadi pendengar pada saat anggota pengurus menyampaikan pendapat atau pandangannya.

(d) Cara Pimpinan Pondok Pesantren Al Jufriyah dalam Mendorong

### Semangat Anggota Pengurus Pondok Pesantren Al Jufriyah

Berdasarkan wawancara yang dilaksanakan dengan Pimpinan Pondok Pesantren Al Jufriyah pada 12 Juli 2022 perihal cara pimpinan Pondok Pesantren Al Jufriyah mendorong semangat anggota pengurus dapat dipahami bahwa cara pimpinan Pondok Pesantren Al Jufriyah memberikan dorongan semangat atau motivasi bagi anggota pengurus Pondok Pesantren Al Jufriyah dilakukan dengan beberapa hal, yaitu dengan pimpinan tetap berusaha menjadi teladan bagi seluruh anggota pengurus dalam hal menjalankan tugas sebagai pengelola Pondok Pesantren, tetap menjaga keharmonisan hubungan dengan anggota pengurus, memberikan apresiasi terhadap inovasi yang, selalu membuka diri untuk memberi kesempatan dan memberikan intensif sebagai penghargaan kepada anggota pengurus Pondok Pesantren Al Jufriyah.

Untuk menyelaraskan pernyataan diatas penulis melakukan wawancara dengan sebagian anggota pengurus Pondok Pesantren Al Jufriyah pada 12 Juli 2022 perihal cara Pimpinan Pondok Pesantren Al Jufriyah dalam mendorong semangat anggota Pengurus bahwa Pimpinan Pondok Pesantren Al Jufriyah memberikan intensif kepada anggota Pengurus dan selalu mengutamakan kesejahteraan anggota Pengurus yang menjadikannya merasa senang sehingga terbangunlah motivasi kerja dalam dirinya. Hal tersebut dirasakan karena memang tidak terdapat harapan dari anggota pengurus khususnya Muhammad Al Qosimi perihal pemberian intensif tersebut karena niatnya dalam menjalankan tugas adalah untuk khidmah (berbakti) kepada guru.

### (e) Cara Pimpinan Pondok Pesantren Al Jufriyah Membimbing dan Mengarahkan anggota Pengurus Pondok Pesantren Al Jufriyah

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan Pimpinan Pondok Pesantren Al Jufriyah pada 12 Juli 2022 perihal caranya dalam memberikan bimbingan dan arahan kepada anggota Pengurus Pondok Pesantren Al Jufriyah dapat dipahami bahwa pimpinan Pondok Pesantren Al Jufriyah memberikan *job description* kepada seluruh anggota Pengurus Pondok Pesantren sebagai arahan dalam mengemban dan menjalankan tugas yang diberikan.

Selain itu penulispun melakukan wawancara dengan Muhammad Al Qosimi selaku sekretaris Pondok Pesantren Al Jufriyah pada 14 Juli 2022 yang memberikan pernyataan bahwa pimpinan Pondok Pesantren Al Jufriyah memberikan arahan kepada anggota Pengurus Pondok Pesantren

Al Jufriyah dengan cara memberikan *job description* yang sudah dijelaskan terlebih dahulu pada saat anggota tersebut dipilih. Contohnya pada saat Muhammad Al Qosimi dipilih menjadi sekretaris Pondok Pesantren Al Jufriyah, Habib Husen Al Jufri selaku pimpinan Pondok Pesantren Al Jufriyah menjelaskan terlebih dahulu apa saja tanggung jawab dan tugas yang harus dilaksanakan dan Muhammad Al Qosimi Pun menyatakan bersedia menjalankan tugas tersebut.

(f) Cara Pimpinan Pondok Pesantren Al Jufriyah dalam Menegakkan kedisiplinan Anggota Pengurus Pondok Pesantren Al Jufriyah

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan Ibu Kamalia Turohmah, S.Pd selaku bendahara Pondok Pesantren Al Jufriyah pada 14 Juli 2022 mengenai cara Habib Husen Al Jufri menegakkan kedisiplinan dapat dipahami bahwa Habib Husen Al Jufri selaku pimpinan Pondok Pesantren Al Jufriyah menciptakan suasana atau lingkungan kerja yang nyaman sebagai cara menegakkan kedisiplinan anggota Pengurus Pondok Pesantren Al Jufriyah. Selain itu, Habib Husen Al Jufri bersikap tegas sehingga mendorong kedisiplinan tersebut hadir disetiap anggota Pengurus.

(g) Cara Pimpinan Pondok Pesantren Al Jufriyah dalam Mengendalikan dan Mengawasi Anggota Pengurus Pondok Pesantren Al Jufriyah

Berdasarkan wawancara yang dilaksanakan dengan pimpinan Pondok Pesantren sebelumnya telah dijelaskan terkait cara Habib Husen Al Jufri melakukan pengawasan sebagai bentuk menegakkan kedisiplinan anggota Pengurus Pondok Pesantren Al Jufriyah. Pengawasan yang dilakukan oleh Habib Husen Al Jufri melalui penilaian terhadap keadaan santri yang kondusif. Dalam artian bahwa ketika program berjalan dengan seharusnya, santri dan seluruh warga Pondok Pesantren Al Jufriyah kondusif berarti seluruh anggota Pengurus Pondok Pesantren Al Jufriyah telah melaksanakan tugas dengan baik.

Habib Husen Al Jufri menambahkan pernyataannya melalui wawancara yang dilaksanakan pada 14 Juli 2022 dapat dipahami bahwa cara Pimpinan Pondok Pesantren Al Jufriyah mengawasi pelaksanaan tugas anggota Pengurus Pondok Pesantren Al Jufriyah adalah dengan menilai hal-hal yang terjadi di lingkungan Pondok Pesantren Al Jufriyah. Kemudian Habib Husen Al Jufri memanggil anggota Pengurus yang bersangkutan untuk mendengarkan klarifikasi terhadap hal yang terjadi sehingga diberi masukan agar tidak terulang kembali.

(h) Cara Pimpinan Pondok Pesantren Al Jufriyah dalam Memimpin Rapat dengan Anggota Pengurus Pondok Pesantren Al Jufriyah

Berdasarkan wawancara yang dilaksanakan dengan Muhammad Al Qosimi selaku Sekretaris Pondok Pesantren Al Jufriyah pada 14 Juli 2022 menyatakan bahwa terdapat beberapa hal yang dilakukan oleh pimpinan Pondok Pesantren Al Jufriyah dalam memimpin rapat yaitu dengan menyusun terlebih dahulu apa saja yang akan dibahas dalam rapat sehingga pembahasan rapat tetap terarah, memimpin rapat dengan detail sehingga rapat cukup dilakukan satu kali juga selalu memberikan kesempatan anggota Pengurus untuk menyampaikan pendapat atau pandangannya.

Adapun rapat yang dilaksanakan secara rutin sebagai berikut: (a) Rapat Penerimaan Santri Baru; (b) Rapat Kegiatan Pembelajaran yang akan dilaksanakan ; (c) Rapat PHBI (Pelaksanaan Hari Besar Islam); (d) Rapat Pelaksanaan Ziarah atau Wisata Religi. (Dokumentasi Pondok Pesantren Al Jufriyah Tahun 2022)

(i) Cara Pimpinan Pondok Pesantren Al Jufriyah dalam memberikan sanksi kepada anggota Pengurus Pondok Pesantren Al Jufriyah

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan Muhammad Al Qosimi selaku Sekretaris Pondok Pesantren Al Jufri pada 14 Juli 2022 mengenai cara Habib Husen Al Jufri selaku pimpinan Pondok Pesantren Al Jufriyah memberikan sanksi kepada anggotanya yang menyatakan bahwa cara Habib Husein Al Jufri selaku pimpinan Pondok Pesantren Al Jufriyah dalam menegur bersikap tegas agar teguran tersebut dapat menjadi perhatian anggota Pengurus Pondok Pesantren Al Jufriyah. Teguran yang disampaikan oleh Habib Husen Al Jufri dianggap masih dalam batas wajar antara pimpinan dan bawahan. Teguran tersebut diberikan agar tidak terjadi lagi kekeliruan demikian. Seperti pernyataan Muhammad Al Qosimi diatas bahwa Habib Husen Al Jufri tidak pernah memberikan sanksi atau hukuman kepada anggota Pengurus Pondok Pesantren Al Jufri. Hal itu terjadi karena tidak anggota Pengurus Pondok Pesantren Al Jufriyah tidak pernah ada yang melakukan kesalahan fatal hingga merugikan banyak pihak dalam menjalankan tugas.

Menurut Yuki dalam Shaleh (2018:21) kepemimpinan yang berorientasi tugas atau *initiating structure* merupakan tingkat sejauh mana seorang pemimpin menentukan dan menstruktur perannya sendiri dan peran dari bawahan ke arah pencapaian tujuan-tujuan formal kelompok. *Initiating structure* merupakan tingkat dimana seorang pemimpin

mendefinisikan dan merancang peran dirinya serta peran bawahannya ke arah pencapaian tujuan formal kelompok. Sedangkan kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan atau *consideration* merupakan tingkat sejauh mana seorang pemimpin bertindak dengan cara ramah dan mendukung, memperlihatkan perhatian bawahan, dan memperhatikan kesejahteraan mereka. Konsiderasi ini merupakan tingkat dimana pemimpin bertindak dalam cara yang hangat dan *supportive* (Shaleh, 2018:22)

Untuk menjadi pemimpin yang dapat meningkatkan kualitas pengelolaan Pondok Pesantren Al Jufriyah dilakukan dengan mengimplementasikan suatu pola orientasi gaya atau perilaku tertentu yang relevan. Orientasi kepemimpinan ini dibagi menjadi dua, yaitu orientasi pada tugas dan orientasi pada hubungan.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan melalui wawancara dengan Pimpinan dan anggota Pengurus Pondok Pesantren Al Jufriyah dapat dinilai bahwa Habib Husen Al Jufri selaku pimpinan Pondok Pesantren Al Jufriyah mengimplementasikan kedua orientasi tersebut. Menurut Nawawi (2006:153) perilaku kepemimpinan ini mengutamakan efektivitas organisasi melalui pelaksanaan tugas atau pekerjaan secara tepat tanpa membuat kesalahan.

Pernyataan diatas selaras dengan pernyataan bahwa pimpinan Pondok Pesantren Al Jufriyah memberikan pengawasan yang ketat kepada anggota Pengurus dalam pelaksanaan masing-masing tugasnya. Selain itu, seluruh keputusan terkait dengan tugas anggota dalam mengelola Pondok Pesantren Al Jufriyah berada pada pimpinan Pondok Pesantren Al Jufriyah. Anggota Pengurus Pondok Pesantren Al Jufriyah tidak diberi wewenang dalam mengambil keputusan apapun sehingga seluruhnya harus sesuai dengan keputusan yang diberikan oleh pimpinan Pondok Pesantren Al Jufriyah.

Selain orientasi pada tugas, pimpinan Pondok Pesantren Al Jufriyah dalam kepemimpinannya berorientasi pada hubungan. Menurut Nawawi (2006:154) dalam mewujudkan pekerjaan kepemimpinan dengan orientasi ini mengutamakan interaksi timbal balik antara pimpinan dengan anggota organisasi. Hal ini berdasarkan pada hubungan manusia yang saling menghormati dan menghargai satu dengan yang lainnya. Memberikan kesempatan yang luas bagi anggota organisasi untuk menyampaikan pendapat, saran, kritik, inisiatif dan kreativitas merupakan bentuk dari partisipasi anggota.

Pernyataan diatas dapat dikonfirmasi melalui hasil penelitian bahwa

pimpinan Pondok Pesantren Al Jufriyah melakukan komunikasi dua arah. Artinya terdapat timbal balik antara pimpinan dan anggota. Pimpinan Pondok Pesantren Al Jufriyah memberikan peluang bagi anggota Pengurus Pondok Pesantren Al Jufriyah untuk memberikan pendapat atau pandangan. Selain itu juga pimpinan Pondok Pesantren Al Jufriyah membebaskan anggota Pengurus untuk berinovasi dalam pelaksanaan tugasnya tetapi tetap harus dikomunikasikan dengan baik kepada pimpinan.

Dengan demikian pimpinan Pondok Pesantren Al Jufriyah tidak hanya menjadi orang yang memberikan perintah saja tetapi mampu menjadi pendengar kepada anggota Pengurusnya. Pimpinan Pondok Pesantren Al Jufriyah juga membuka ruang diskusi dengan anggota Pengurus tidak hanya dalam mengambil keputusan tetapi juga untuk mendengar pendapat dan pandangan anggota dalam pelaksanaan pekerjaan.

### **Gaya Kepemimpinan Situasional**

Berdasarkan model kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard dalam Nawawi (2006:100) yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat diwujudkan melalui kemampuan memilih perilaku atau gaya kepemimpinan yang tepat berdasarkan tingkat kesiapan (readiness) dan kematangan anggota organisasi atau bawahan. Kesiapan dan kematangan ini merujuk pada tingkat kemampuan dan kemauan anggota organisasi sebagai bawahan dalam menerima dan menyelesaikan tugas tertentu. Gaya kepemimpinan situasional ini terbagi menjadi empat, yaitu : (a) *Telling Style* (Gaya Instruksi); (b) *Selling Style* (Gaya Konsultasi); (c) *Participating Style* (Gaya Partisipasi); (d) *Delegating Style* (Gaya Pendeklasian).

(a)*Telling Style* (gaya instruksi). Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan Habib Husen Al Jufri selaku pimpinan Pondok Pesantren Al Jufriyah pada 16 Juli 2022 mengenai gaya kepemimpinan yang digunakannya melalui observasi dan wawancara sebelumnya menyatakan bahwa Habib Husen Al Jufri mengimplementasikan gaya instruksi dalam kepemimpinannya terhadap anggota Pengurus Pondok Pesantren Al Jufriyah. Habib Husen Al Jufri menyampaikan bahwa selaku Pimpinan Pondok Pesantren Al Jufriyah mengetahui betul kondisi anggota Pengurus Pondok Pesantren Al Jufriyah. Dengan mayoritas anggota Pengurus yang merupakan santri Pondok Pesantren Al Jufriyah menjadikan Habib Husen Al Jufri dapat menilai kemampuan dan kesiapan anggota Pengurus dalam menjalankan tugas.

Kemudian berdasarkan wawancara yang sebelumnya sudah dilaksanakan dengan Habib Husen Al Jufri pada point cara Habib Husen Al Jufri memberikan pengawasan kepada anggota Pengurus Pondok Pesantren Al Jufriyah menyatakan bahwa pengawasan yang dilakukan adalah dengan memperhatikan dan menilai kekondusifan lingkungan Pondok Pesantren Al Jufriyah dari mulai santri hingga seluruh hal terkait Pondok Pesantren Al Jufriyah untuk memastikan bahwa setiap anggota Pengurus Pondok Pesantren Al Jufriyah menjalankan masing-masing tugasnya dengan baik.

(b) *Selling Style* (Gaya konsultasi) . Berdasarkan wawancara yang dilaksanakan dengan Muhammad Al Qosimi selaku Sekretaris Pondok Pesantren Al Jufriyah pada 16 Juli 2022 menyatakan Habib Husen Al Jufri selaku pimpinan Pondok Pesantren Al Jufriyah bersedia mendengarkan pendapat atau saran yang disampaikan oleh anggota Pengurus Pondok Pesantren Al Jufriyah salah satunya adalah Muhammad Al Qosimi selaku sekretaris Pondok Pesantren Al Jufriyah.

Selain itu, berdasarkan wawancara yang sebelumnya telah dilaksanakan dengan Hj. Kamalia Turohmah, S,Pd mengenai cara pimpinan Pondok Pesantren Al Jufriyah melakukan komunikasi dengan anggota Pengurus dapat dipahami bahwa bahwa pimpinan Pondok Pesantren Al Jufriyah yaitu Habib Husen Al Jufri melakukan komunikasi secara dua arah. Dalam artian, sebagai seorang pemimpin tidak hanya memberikan perintah saja, tetapi dalam beberapa kesempatan mampu menjadi pendengar pada saat anggota pengurus menyampaikan pendapat atau pandangannya. Hal tersebut menunjukkan bahwa Habib Husen Al Jufri telah melaksanakan dan menjalin komunikasi yang baik dengan anggota Pengurus Pondok Pesantren Al Jufriyah.

(c) *Participating Style*. Berdasarkan wawancara yang dilaksanakan dengan Muhammad Al Qosimi selaku sekretaris Pondok Pesantren Al Jufriyah pada 16 Juli 2022 mengenai apakah pimpinan Pondok Pesantren Al Jufriyah membuka ruang diskusi dengan anggota Pengurus Pondok Pesantren Al Jufriyah dalam mengambil sebuah keputusan menyatakan bahwa Habib Husen Al Jufri selaku pimpinan Pondok Pesantren Al Jufriyah membuka ruang diskusi dengan anggota Pengurus Pondok Pesantren Al Jufriyah dalam upaya mengambil keputusan yang tepat. Hal tersebut mencerminkan bahwa pimpinan Pondok Pesantren Al Jufriyah saling berbagi gagasan atau ide dengan anggota Pengurus Pondok Pesantren Al Jufriyah dalam membuat suatu keputusan. Habib Husen Al

Jufri tidak memberikan keputusan sesuai dengan keinginannya saja tetapi dengan melibatkan anggota Pengurus Pondok Pesantren Al Jufriyah. Tentu hal tersebut dilakukan dalam upaya mengambil keputusan yang tepat untuk meningkatkan kualitas Pengurusan di Pondok Pesantren Al Jufriyah.

(d) *Delegating Style*. Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan Muhammad Al Qosimi selaku sekretaris Pondok Pesantren Al Jufriyah pada 16 Juli 2022 mengenai penyerahan kebijakan atau keputusan dari pimpinan Pondok Pesantren Al Jufriyah dapat dipahami bahwa anggota Pengurus Pondok Pesantren Al Jufriyah tidak diberi hak atau wewenang dalam mengambil keputusan. Habib Husen Al Jufri selaku pimpinan Pondok Pesantren Al Jufriyah memang memberikan kesempatan untuk anggota Pengurus Pondok Pesantren Al Jufriyah berinovasi dalam menjalankan masing-masing tugasnya, tetapi harus dalam persetujuan atau keputusannya. Selain itu, Habib Husen Al Jufri juga tetap memberikan pengawasan yang ketat terhadap pelaksanaan tugas anggota Pengurus Pondok Pesantren Al Jufriyah.

Dengan demikian berarti bahwa Habib Husen Al Jufri memberikan kebebasan perihal teknis pelaksanaan tugas tetapi diawali dengan komunikasi atau diskusi terlebih dahulu. Dari diskusi tersebut baru diambil keputusan antara boleh dilaksanakan atau tidak. Anggota Pengurus Pondok Pesantren Al Jufriyah diharuskan untuk menjalankan keputusan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan hasil penelitian dalam upaya meningkatkan pengelolaan Pondok Pesantren Al Jufriyah, pimpinan menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kematangan anggota berdasarkan aspek kemampuan dan kemauan anggota dalam menjalankan tugas.

Keberhasilan seorang pemimpin dalam melaksanakan tugasnya, tidak ditentukan oleh keahliannya dibidang konsep dan teknik kepemimpinan semata, melainkan lebih banyak ditentukan oleh kemampuannya dalam memilih dan menggunakan teknik atau gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi dan kondisi yang dipimpinnya (Wahjono, 2002:42). Gaya kepemimpinan adalah sikap, gerak-gerik, atau penampilan yang dipilih pemimpin dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya (Karwati, 2013:178). Sedangkan Rivai (2017:42) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai.

Menurut Hersey dan Blanchard dalam Thoha (2001:63) kepemimpinan situasional didasarkan pada saling berhubungannya diantara

jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan oleh pemimpin serta tingkat kesiapan atau tingkat kematangan pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu. menurut para pakar, gaya kepemimpinan situasional mengandung pokok-pokok pikiran sebagai berikut: (1) Dimana pemimpin itu berada melaksanakan tugasnya dipengaruhi oleh faktor-faktor situasional yaitu jenis pekerjaan, lingkungan organisasi, karakteristik individu yang terlibat dalam organisasi; (2) Perilaku kepemimpinan yang paling efektif itulah perilaku kepemimpinan yang disesuaikan dengan tingkat kematangan bawahan; (3) Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang selalu membantu bawahan dalam pengembangan dirinya dari tidak matang menjadi matang; (4) Perilaku kepemimpinan cenderung berbeda-beda dari satu situasi ke situasi lain. Oleh sebab itu, dalam kepemimpinan situasional penting bagi setiap pemimpin untuk mengadakan diagnosis, dengan baik terhadap situasi; (5) Pola perilaku kepemimpinan berbeda-beda sesuai dengan situasi yang ada (Wahjosumidjo, 2013:30-31)

Dengan kondisi anggota Pengurus Pondok Pesantren Al Jufriyah yang memiliki kemampuan dan memiliki kemauan dalam menjalankannya Habib Husen Al Jufri tetap memberikan instruksi secara spesifik, pengarahan dalam menjalankan tugas masing-masing anggota pengurus, juga memberikan pengawasan ketat. Pengawasan yang dilakukan adalah dengan memperhatikan dan menilai kekondusifan lingkungan Pondok Pesantren Al Jufriyah dari mulai santri hingga seluruh hal terkait Pondok Pesantren Al Jufriyah untuk memastikan bahwa setiap anggota Pengurus Pondok Pesantren Al Jufriyah menjalankan masing-masing tugasnya dengan baik. Pimpinan Pondok Pesantren Al Jufriyah juga mengusahakan yang terbaik dengan memberikan instruksi secara jelas dan rinci agar mudah dipahami, memberikan jangka waktu yang diberikan dan memberi kesempatan kepada anggota pengurus untuk memperbaiki tugasnya jika terdapat kekeliruan.

Selain itu pimpinan Pondok Pesantren Al Jufriyah menerima dan mendengarkan pendapat atau masukan yang diberikan oleh anggota Pengurus Pondok Pesantren Al Jufriyah. Sebagai contoh pada saat Habib Husen Al Jufri harus mengambil sebuah keputusan. Habib Husen Al Jufri memberikan kesempatan kepada anggota Pengurus Pondok Pesantren Al Jufriyah untuk menyampaikan pendapat atau sarannya yang kemudian dijadikan bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan.

Kemudian pimpinan Pondok Pesantren Al Jufriyah juga membuka ruang diskusi dengan anggota Pengurus Pondok Pesantren Al Jufriyah dalam upaya mengambil keputusan yang tepat. Hal tersebut mencerminkan bahwa pimpinan Pondok Pesantren Al Jufriyah saling berbagi gagasan atau ide dengan anggota Pengurus Pondok Pesantren Al Jufriyah dalam membuat suatu keputusan. Habib Husen Al Jufri tidak memberikan keputusan sesuai dengan keinginannya saja tetapi dengan melibatkan anggota Pengurus Pondok Pesantren Al Jufriyah. Tentu hal tersebut dilakukan dalam upaya mengambil keputusan yang tepat untuk meningkatkan kualitas pengelolaan di Pondok Pesantren Al Jufriyah.

## **PENUTUP**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan di Pondok Pesantren Al Jufriyah, mengenai Kepemimpinan Situasional dalam Meningkatkan Kualitas Pengelolaan Pondok Pesantren Al Jufriyah yang telah dijelaskan di BAB sebelumnya, penyusun dapat menyimpulkan antara lain: (1) Tingkat kematangan anggota pengurus Pondok Pesantren Al Jufriyah berdasarkan tingkat usia, pendidikan, pemahaman terhadap tugas dan kemauan anggota pengurus Pondok Pesantren Al Jufriyah dalam menjalankan tugasnya dapat disimpulkan bahwa kematangan anggota pengelola Pondok Pesantren Al Jufriyah terbagi menjadi tiga tingkat. Pertama, tingkat kematangan M2 (Rendah ke Sedang/Moderat Sedang) dinilai dengan adanya anggota pengurus yang tidak memiliki keahlian khusus dalam tugasnya tetapi mau bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan oleh pimpinan. Kedua, tingkat kematangan M3 (Sedang ke Tinggi/Moderat tinggi) dinilai dengan adanya pengurus yang memiliki kemampuan melalui pengalaman dan pendidikan yang ditempuhnya; (2) Perilaku kepemimpinan Habib Husen Al Jufri selaku pimpinan Pondok Pesantren Al Jufriyah dalam meningkatkan kualitas pengelolaan cenderung kepada dua orientasi yaitu berorientasi tugas dan berorientasi pada hubungan terhadap anggota pengelola. Habib Husen Al Jufri mengimplementasikan kedua perilaku kepemimpinan tersebut dalam menjalankan peran kepemimpinannya di Pondok Pesantren Al Jufriyah.

Perilaku orientasi tugas dapat dilihat dari banyaknya instruksi dan pengawasan ketat yang dilakukan oleh Habib Husen Al Jufri sebagai pimpinan Pondok Pesantren Al Jufriyah. Sedangkan perilaku orientasi hubungan terhadap anggota pengurus dapat dilihat dari pemberian kesempatan untuk menyampaikan pendapat dan saran yang diberikan

pimpinan kepada anggota pengurus Pondok Pesantren Al Jufriyah; (3) Gaya Kepemimpinan Situasional Habib Husen Al Jufri dalam meningkatkan kualitas pengelolaan Pondok Pesantren Al Jufriyah terbagi menjadi tiga gaya. Pertama, gaya instruksi (telling style) dapat dilihat dengan banyaknya instruksi yang diberikan oleh pimpinan kepada anggota pengurus Pondok Pesantren Al Jufriyah dalam menjalankan tugasnya. Kedua, gaya konsultasi (selling style) dapat dilihat dari cara pemilihan anggota pengurus yang ditunjuk secara langsung oleh pimpinan. Meskipun demikian pimpinan tidak bersikap memaksa tetapi menanyakan terlebih dahulu kesediaan anggota pengurus yang ditunjuk untuk mengembangkan tugas tersebut. Ketiga, gaya partisipasi (Participating Style) dapat dilihat dari kesempatan yang diberikan oleh pimpinan kepada anggota pengurus untuk ikut serta memberikan pendapat atau pandangan anggota pengurus sebelum pimpinan mengambil sebuah keputusan.

Berdasarkan hasil kesimpulan diatas, terdapat beberapa saran yang menjadi pertimbangan mengenai Kepemimpinan Situasional dalam Meningkatkan Kualitas Pengelolaan Pondok Pesantren Al Jufriyah, antara lain; (1) Bagi Pondok Pesantren Al Jufriyah. Untuk anggota pengelola Pondok Pesantren Al Jufriyah memang berlatar belakang sudah memiliki sedikit pengalaman sebagai bekal menjalankan tugas yang diberikan oleh pimpinan, namun akan lebih baik jika anggota pengelola Pondok Pesantren Al Jufriyah diberikan pelatihan tentang pengelolaan dan kepemimpinan agar kematangan dalam menjalankan tugas meningkat sehingga pimpinan tidak terus harus memberikan instruksi dan pengawasan ketat kepada anggota pengelola Pondok Pesantren Al Jufriyah. Perilaku kepemimpinan yang hadir di Pondok Pesantren Al Jufriyah cenderung memperlihatkan pada kedua orientasi kepemimpinan. Namun berkaitan dengan hal itu, tidak terdapat kecenderungan orientasi kepemimpinan apa yang lebih tinggi atau sering diterapkan. Kemudian, tidak terdapatnya gaya kepemimpinan delegasi menunjukkan bahwa tidak terdapat rasa percaya dari dalam diri pimpinan terhadap bawahannya. Namun alangkah lebih baik bahwa pimpinan Pondok Pesantren Al Jufriyah mencoba menunjuk salah satu anggotanya untuk diberi wewenang dan mengambil keputusan. Hal ini dilakukan agar pimpinan dapat mengetahui dan menilai dengan betul kematangan anggotanya. Selain itu agar pimpinan tidak perlu terus memberikan instruksi dan pengawasan yang ketat; (2) Bagi peneliti selanjutnya memahami teori yang akan digunakan sebagai pijakan penelitian dan kondisi lokasi penelitian sebelum melaksanakan penelitian merupakan

hal yang sangat penting.

## DAFTAR PUSTAKA

- Allolangi, Y. R. (2012) Kepemimpinan Transformasional sebagai Kepemimpinan Dakwah. *Ilmu Dakwah: Academic Journal for Homiletic Studies*. Vol. (6). 151-169
- Andang. (2014). *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah: Konsep, Strategi, & Inovasi Menuju Sekolah Efektif*. Yogyakarta: Ar- Ruzz Media
- Danim, S. (2004). *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: PT Rineka Cipta
- Efendi, N. (2015). *Islamic Educational Leadership*. Yoygakarta: KALIMEDIA
- Fachrurozi, M. (2008). Trilogi Kepemimpinan Islam: Analisis Teoritik Terhadap Konsep Khilafah, Imamah dan Imarah. *Ilmu Dakwah: Academic Journal for Homiletic Studies*. Vol.4, No. 12. 294
- Karwati, E & Juni Priansa, Donni. (2013). *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah, Membangun Sekolah yang bermutu*. Bandung: Alfabeta
- Mulyadi, D. (2003). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Nawawi, H & Hadari, M.M. (2004). *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: Gajah Mada Press
- Nawawi, H. (2006). *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Nazmudin. M. L, (2017). Peranan Pimpinan dalam Pengelolaan Pondok Pesantren. *Tadbir: Jurnal Manajemen Dakwah*, Volume (2), 153-170
- Nisfindi, Luthfiani. (2016). *Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Di SMP Negeri 2 Maos Kecamatan Maos Kabupaten Cilacap*. IAIN Purwokerto.
- Nuradhwati, R. (2021). Diskursus Kepemimpinan Situasional . Sleman : DEEPUBLISH.
- Patilima, H. (2013). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Qomar, M. (2006). *Pesantren Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokrasi Institusi*. Jakarta: Erlangga.
- Rivai, V. (2008). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* . Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Rivai, V. (2017). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Shaleh, M. (2018). *Kepemimpinan dan Organisasi* . Palopo : Lembaga Penerbit Kampus IAIN Palopo .

- Siagian, S. (2015). *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Terry, G.R (2006). *Prinsip-prinsip Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara
- Thoha, M. (2001). *Kepemimpinan dalam Manajemen Suatu Pendekatan Prilaku*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Thoha, M. (2010). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Thoha, M. (2013). *Pemimpin dalam Manajemen*. Cetakan ke-17. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada
- Wahab, A. A. (2008). *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan: Telaah Terhadap Organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- Wahjono, S. I. (2010). Model Kepemimpinan Situasional pada Perusahaan Keluarga (Kasus UKM di Sentra Industri Wedojo Sidoarjo). *Jurnal Bisnis dan Manajemen*. Volume (3).1-14
- Wahjosumidjo. (2002). *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Yani, Achmad. (2021). *Pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di perusahaan konfeksi kaos anak Vashkids*. Bandung, UIN Sunan Gunung Djati Bandung
- Yulyani, Yani. (2015). *Gaya Kepemimpinan Ajengan Dudung Saepurohman Dalam Pengelolaan Yayasan Pondok Pesantren*. UIN Sunan Gunung Djati Bandung

