

The Influence of Kiai Leadership Patterns And Management of Boarding School on the Performance of Boarding Managers: a Case Study in Pesantren At-Tadzkir Pasanggrahan, Majalengka Regency

Pengaruh Pola Kepemimpinan Kiai dan Manajemen Pesantren Terhadap Kinerja Pengurus Pondok: Studi Kasus di Pesantren At-Tadzkir Pasanggrahan Kabupaten Majalengka

Apipudin Apip¹, Ahmad Sukandar², Marwan Setiawan³

¹*Universitas Islam Nusantara Bandung; email: apipudinapip9@gmail.com

²Universitas Islam Nusantara Bandung email: sukandarahmad@gmail.com

³Universitas Islam Nusantara Bandung; email: dr.marwansetiawan10@gmail.com

*Correspondence

Received: 19-08-2021; Accepted: 11-10-2021; Published: 2022-08-25

Abstract: *The results of the study are: (1) there is a significant influence of the kiai leadership pattern on the performance of the boarding school administrators, (2) there is a significant influence of Islamic boarding school management on the performance of the boarding school administrators, (3) there is a significant influence of the kiai leadership pattern and the pesantren management simultaneously on the performance boarding school administrators, this is indicated by the double correlation coefficient value of 0.571 or the coefficient of determination of 32.60%. Leadership is a conscious effort made by a person (leader) to be able to realize organizational goals through other people by providing motivation so that other people want to carry it out, and for that there is a need for a balance between the individual needs of the implementers. A leader of course must understand and understand the basics of leadership to be able to become a leader, both in a small scope, such as family, discussion leaders, and others as well as leaders in a large scope such as organizational leaders, religious leaders, state leaders and so on. . However, there are several factors for the emergence of leadership: first, the situation and condition factors; second, the ability factor; third, heredity; fourth, the lifting factor; fifth, the factor of interest. This study aims to determine the magnitude of the influence of kiai leadership patterns and pesantren management on the performance of boarding school administrators.*

Keywords: *Leadership, Management, Islamic Boarding School, Kiai.*

Abstrak: Hasil penelitian adalah: (1) terdapat pengaruh yang signifikan pola kepemimpinan kiai terhadap kinerja pengurus pondok, (2) terdapat pengaruh yang signifikan manajemen pesantren terhadap kinerja pengurus pondok, (3) terdapat pengaruh yang signifikan pola kepemimpinan kiai dan manajemen pesantren secara simultan terhadap kinerja pengurus pondok, hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien korelasi ganda sebesar 0,571 atau koefisien determinasinya sebesar 32,60 %. Kepemimpinan merupakan suatu usaha sadar yang dilakukan seseorang (pemimpin) untuk dapat merealisasikan tujuan organisasi melalui orang lain dengan cara memberikan motivasi agar orang lain tersebut mau melaksanakannya, dan untuk itu diperlukan adanya keseimbangan antara kebutuhan individu para pelaksana. Seorang pemimpin tentunya harus memahami serta mengerti akan dasar-dasar kepemimpinan untuk dapat menjadi pemimpin, baik dalam lingkup yang kecil, seperti keluarga, pemimpin diskusi, dan lain-lain maupun pemimpin dalam lingkup yang besar seperti pemimpin organisasi, pemimpin agama, pemimpin negara dan sebagainya. Namun ada beberapa faktor

munculnya kepemimpinan: pertama, faktor situasi dan kondisi; kedua, faktor kemampuan; ketiga, faktor keturunan; keempat, faktor pengangkatan; kelima, faktor kepentingan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh pola kepemimpinan kiai dan manajemen pesantren terhadap kinerja pengurus pondok.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Manajemen, Pesantren, Kiai.

A. Pendahuluan

Fungsi Pendidikan Pesantren ditujukan untuk membentuk Santri yang unggul dalam mengisi kemerdekaan Indonesia dan mampu menghadapi perkembangan zaman. Fungsi lainnya yaitu sebagai instrumen untuk tetap melestarikan ajaran-ajaran Islam di bumi nusantara, karena pondok pesantren mempunyai pengaruh yang kuat dalam membentuk dan memelihara kehidupan sosial, kultural, politik, keagamaan dan sebagainya. Jadi fungsi pondok pesantren yaitu agar terciptanya manusia yang bertakwa, mempunyai mental kuat dan memiliki keterampilan, berilmu pengetahuan dan sanggup berintraksi serta mampu menghadapi perkembangan zaman. setiap lembaga pendidikan yang melakukan suatu proses pendidikan, sudah pasti memiliki tujuan-tujuan yang diharapkan dapat dicapai, yang membedakan hanya apakah tujuan-tujuan tersebut tertuang secara formal dalam teks atau hanya berupa konsep-konsep yang tersimpan dalam fikiran pendidik. Hal itu tergantung dari kebijakan lembaga yang bersangkutan. Sesuai Undang Undang Nomor 18 Tahun 2019 pesantren diselenggarakan dengan tujuan:

membentuk individu yang unggul di berbagai bidang yang memahami dan mengamalkan nilai ajaran agamanya danf atau menjadi ahli ilmu agama yang beriman, bertakwa, berakhlak mulia, berilmu, mandiri, tolong-menolong, seimbang, dan moderat;

membentuk pemahaman agama dan keberagamaan yang moderat dan cinta tanah air serta membentuk perilaku yang mendorong terciptanya kerukunan hidup beragama; dan

meningkatkan kualitas hidup masyarakat yang berdaya dalam memenuhi kebutuhan pendidikan warga negara dan kesejahteraan sosial masyarakat.

Seiring dengan perkembangan pesantren di Indonesia dengan diberlakukannya Undang Undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pelaksanaan Pemerintah Pusat membawa konsekuensi logis pada perubahan paradigma pengelolaan pesantren. Perubahan ini, pada satu sisi menguntungkan sebab pendidikan di pesantren dapat dilaksanakan secara lebih leluasa dan mandiri sesuai dengan kemampuan masing-masing pesantren, namun pada sisi lain akan menjadi kendala pada pelaksanaannya apabila kesiapan pesantren tidak sejalan dengan tuntutan dari kebijakan undang undang tersebut.

Salah satu upaya pemerintah untuk mendukung pelaksanaan undang undang tersebut adalah dengan memberikan dukungan dan fasilitasi ke Pesantren dalam melaksanakan fungsi pemberdayaan masyarakat paling sedikit berupa: a. bantuan keuangan; b. bantuan sarana dan prasarana; c. bantuan teknologi; dan/atau d. pelatihan keterampilan. Pemerintah juga membantu akses pembiayaan untuk para santri untuk menyelenggarakan fungsi pemberdayaan masyarakat yang berorientasi pada peningkatan kesejahteraan Pesantren dan masyarakat. Sebagaimana yang tertera dalam Undang Undang Nomor 18 Tahun 2019

Diskursus tentang kepemimpinan merupakan suatu tema yang tidak pernah sepi dari perbincangan segala sisi dan perspektif. Sejarah umat manusia adalah sejarah kepemimpinan yang tiada akhir. Manusia sebagai makhluk sosial mempunyai kecenderungannya sendiri untuk hidup berdampingan dalam komunitas dan mempunyai struktur yang di dalamnya diatur sedemikian rupa distribusi kekuasaan. (Herlambang S, 2018 : 2) Kepemimpinan (leadership) merupakan pembahasan yang selalu menarik, karena ia merupakan salah satu faktor penting dan menentukan keberhasilan atau gagalnya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. (Sukanto, 1999 : 19) Pentingnya hal itu ditandai dengan berlangsungnya berbagai jenis kegiatan pelatihan (training) kepemimpinan, terutama bagi individu yang dipersiapkan untuk menjadi pemimpin suatu organisasi atau lembaga. Dan sangat maklum bahwa setiap organisasi apapun jenisnya pasti memiliki dan memerlukan seorang pemimpin tertinggi (pimpinan puncak) dan atau manajer tertinggi (top manajer) yang harus menjalankan kepemimpinan dan manajemen. Dalam berbagai pustaka, secara etimologi istilah kepemimpinan berasal dari kata dasar “pimpin” yang memiliki arti membimbing atau tuntun. Dari kata pimpin lahirlah kata kera “memimpin” yang artinya memimpin atau menuntun. (Pamuji, 1995 : 5) Sedangkan kata kepemimpinan sendiri berarti kegiatan menuntun, memandu dan menunjukkan jalan.

Dalam pengertian yang senada Gibson yang dikutip Haidar Imam Bukhori juga mengatakan kepemimpinan adalah upaya menggunakan berbagai jenis pengaruh yang bukan paksaan untuk memotivasi anggota organisasi agar mencapai tujuan tertentu. (Bukhori H, 2003 : 21) Memotivasi berarti dilakukan sebagai kegiatan mendorong anggota organisasi untuk melakukan kegiatan tertentu tanpa memaksa dan mengarah pada tujuan. Kegiatan mendorong merupakan usaha menumbuhkan motivasi intrinsik, yaitu dorongan yang tumbuh dari dalam diri anggota organisasi yang berupa kesadaran terhadap peranan dan pentingnya kegiatan dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Allah Swt menciptakan manusia ke muka bumi ini sebagai khalifah (pemimpin), maka manusia tidak terlepas dari perannya sebagai pemimpin yang merupakan peran sentral dalam setiap upaya pembinaan. Hal ini telah banyak dibuktikan dan dapat dilihat bahwa peran kepemimpinan begitu menentukan bahkan seringkali menjadi ukuran kegagalan dan kesuksesan suatu organisasi. Melihat hakikat dan pengertian kepemimpinan, dimensi kepemimpinan sebenarnya memiliki aspek-aspek yang sangat luas, serta merupakan proses yang melibatkan berbagai komponen di dalamnya dan saling mempengaruhi. (Sidiq U, 2014 : 127)

Dari sekian banyak definisi kiranya dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan diartikan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan organisasi. (Mulyasa E, 2002 : 107) Dengan seorang pemimpin puncak sebagai figur sentral yang memiliki wewenang dan tanggung jawab dalam mengefektifkan organisasi tersebut. (Bukhori H, 2003 : 72) Karenanya kepemimpinan menurut Stephen P. Robbins selalu terkait dengan kemampuan mempengaruhi orang lain dan kemampuan mengambil keputusan. (Bukhori H, 2003 : 38)

Fungsi pokok seorang pemimpin adalah berhubungan dengan pemecahan masalah dan berhubungan dengan pembinaan kelompok. Dalam pemecahan masalah seorang

pemimpin memberikan saran serta memberikan sumbangan informasi dan pendapat sedangkan dalam hal pembinaan kelompok, yang meliputi pemimpin membantu kelompok beroperasi lebih lancar, seorang pemimpin memberikan persetujuan atau melengkapi anggota kelompok yang lain, misalnya menjembatani kelompok yang sedang berselisih pendapat dan memperhatikan diskusi-diskusi kelompok. (Wahjosumidjo, 2001 : 41) Kiai sebagai pemimpin lembaga pendidikan pondok pesantren dengan berbagai fungsi dan perannya, tentunya orang yang paling bertanggung jawab atas segala aktifitasnya serta maju atau mundur, baik atau jelek, kualitas atau tidaknya sebuah lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Maka tidak mengherankan bila dia disebut sebagai orang pertama dan utama atas eksistensinya serta mutu lembaga pendidikan yang dipimpinnya.

Istilah pendidik dalam konteks pendidikan Islam sering disebut dengan istilah murabbi, mu'allim, atau muaddib. Di samping istilah tersebut, pendidik juga sering diistilahkan dengan menyebuy gelarnya, al-Ustadz atau al-Syekh. Menurut ahli bahasa, kata murabbi berasal dari kata rabba, yurabbi yang berarti membimbing mengurus, mengasuh dan mendidik. Kata mu'allim merupakan bentuk isim fa'il dari'allama, yu'allimu, yang biasa diterjemahkan "mengajar" atau "mengajarkan". Sementara istilah muaddib berasal dari akar kata addaba, yuaddibu, yang biasa diartikan mendidik. (Gunawan H, 2014 : 163) Pendidikan Agama Islam adalah upaya sadar dan terencana dalam menyiapkan peserta didik untuk mengenal, memahami, menghayati, hingga mengimani, ajaran agama Islam, dibarengi dengan tuntunan untuk menghormati penganut agama lain dalam hubungannya dengan kerukunan antar umat beragama hingga terwujud kesatuan dan persatuan bangsa. (Majid A, 2006 : 130)

Esensi dari manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Pesantren adalah otonomi manajemen pesantren dan pengambilan keputusan partisipatif untuk mencapai sasaran mutu pesantren. Melalui sistem ini, pengelola atau manajer pesantren diberi kewenangan untuk mengatur dan meningkatkan proses pendidikan menurut prakarsa sendiri sehingga mengurangi ketergantungan dari pemerintah pusat. Pengertian diatas menunjukkan bahwa pesantren memiliki kewenangan yang lebih besar untuk mengelola pesantrennya, karena pesantren lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi dirinya sehingga dia dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumberdaya yang tersedia untuk memajukan pesantrennya. Dalam pelaksanaannya menuntut perubahan sikap dan tingkah laku dari seluruh komponen pesantren, baik kiai, pengurus pondok dan staf administrasi, termasuk orangtua dan masyarakat dalam memandang, memahami dan membantu sekaligus sebagai pemantau yang melaksanakan monitoring dan evaluasi dalam pelaksanaan pesantren.

Perubahan sikap dan tingkah laku tersebut akan dapat terjadi bila sumberdaya pesantren yang ada dimanfaatkan dan dikelola secara optimal dan efektif oleh kiai selaku orang yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan pendidikan dipesantren. Tuntutan akan kiai yang memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tangguh tersebut pada kenyataannya tidak terlepas dari isu-isu praksis pesantren maupun isu-isu yang berkaitan dengan desentralisasi pesantren, yakni: Isu-isu yang sering muncul tersebut

antara lain; keterbatasan wewenang kiai yang berimplikasi pada rendahnya efektivitas pencapaian target pendidikan dipesantren. Isu ini menyangkut pula minimnya kewenangan yang diberikan kepada kiai dalam mengembangkan manajemen pendidikan dipesantren termasuk keterbatasan ruang geraknya dalam memanfaatkan sumber-sumber pendidikan yang dialokasikan pada pesantren

Manajemen adalah “kemampuan dan ketrampilan khusus untuk melakukan suatu kegiatan baik bersama orang lain atau melalui orang lain dalam mencapai tujuan organisasi”. (Sudjana D, 2000 : 17). Dengan demikian manajemen dapat dipandang sebagai suatu proses, kemampuan dan aktivitas dalam mencapai tujuan lembaga, upaya menggerakkan orang dan memanfaatkan orang lain dalam kondisi menyenangkan, serta penciptaan lingkungan yang menyenangkan sehingga mendukung suasana kerja yang baik. Implementasi beberapa pengertian diatas menunjukkan bahwa manajemen mencakup serangkaian aktivitas atau kegiatan organisasi dengan menggunakan fungsi-fungsi manajemen secara optimal, suatu upaya menggerakkan, mempengaruhi, mengarahkan dan mengatur sumber daya manusia dan sumber daya lain secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kegiatan manajemen dapat terjadi apabila ada seorang pemimpin atau manajer bersama-sama orang lain baik melalui hubungan perorangan maupun hubungan kelompok mempunyai kemampuan, ketrampilan dan teknik dalam menjalankan proses pengorganisasian dan memusatkan perhatian pada pencapaian tujuan organisasi yang ditetapkan secara efektif dan efisien.

Apabila suatu pekerjaan dilakukan sesuai dengan prosedurnya, maka akan sampai pada hasil kerja yang diinginkan. Seseorang pengurus pondok yang mempunyai kinerja tinggi seharusnya mempunyai sikap positif terhadap pekerjaan yang dihadapinya, sikap tersebut misalnya disiplin, suka bekerja dengan sungguh-sungguh, menjaga kualitas kerjanya, bertanggung jawab, berdedikasi tinggi dan sebagainya. Karena demikian pentingnya faktor kinerja pengurus pondok dalam peranannya untuk meningkatkan mutu pesantren, maka menjaga dan mengupayakan agar pengurus pondok memiliki kinerja yang tinggi mutlak diperlukan. Usaha tersebut mengindikasikan masih perlu ditingkatkannya kinerja pengurus pondok. Kinerja pengurus pondok dapat dilihat dari proses kerja atau hasil kerja. Suatu pekerjaan selalu mempunyai langkah-langkah (prosedur) kerja, prosedur kerja selalu mengarah pada peningkatan hasil pekerjaan yang sesuai dengan tuntutan kerja.

Faktor-faktor apa yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pengurus pondok perlu segera dicari jawabannya agar masalah peningkatan mutu pesantren, khususnya pesantren di Kabupaten Majalengka segera dapat terwujud. Pengurus pondok merupakan kunci utama untuk meningkatkan kualitas pesantren, karena persyaratan penting bagi terwujudnya pesantren yang bermutu adalah apabila pelaksanaannya dilakukan oleh pengurus -pengurus pondok yang keprofesionalannya dapat diandalkan. Secara gregatif, kondisi pesantren berada pada tingkat mediokratis dan konservatif terhadap perubahan. Hal ini dapat dilihat dari beberapa aspek terutama mutu manajemen pesantren dan kepemimpinan kiai yang kurang transformatif. Padahal dalam kaitannya dengan upaya peningkatan kualitas sumberdaya manusia hal tersebut harus segera diatasi. Untuk itulah

berkenaan dengan hal tersebut dalam penelitian ini akan mengkaitkan seberapa besar pengaruh manajemen dan kepemimpinan kiai terhadap kinerja pengurus pondok. Upaya lain yang dilakukan pemerintah adalah melakukan reorientasi pengelolaan pesantren, yakni dari sistem manajemen peningkatan mutu berbasis pusat menuju manajemen peningkatan mutu berbasis pesantren.

Jika kita berbicara tentang kepemimpinan pendidikan, hendaklah kita berusaha memahami bahwa dalam pelaksanaan tugas itu ada seorang yang berfungsi sebagai pemimpin. Ia adalah orang yang dapat bekerjasama dengan orang lain dan yang dapat bekerja untuk orang lain. Siapakah yang sebenarnya dapat disebut pemimpin pendidikan? Tiap-tiap orang yang merasa terpenggil untuk melaksanakan tugas memimpin di dalam lapangan pendidikan, misalnya orang tua di rumah, guru di sekolah, kepala kantor Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, serta pengawas pendidikan di Kantor Pembinaan Pendidikan dan di daerah pelayanannya, juga pendidik lain termasuk kiai di Pesantren. Kepemimpinan sangat dibutuhkan dalam pembinaan pendidikan. Kiai mempunyai peran dan tanggung jawab agar out put dari lulusan pesantren mempunyai kesempatan yang sangat luas untuk memberi bekal para santrinya. Hal ini mempunyai maksud dan tujuan bahwa santri ketika lulus dari pesantren mempunyai kemampuan yang dapat diandalkan di masyarakat sehingga mereka mampu berperan aktif dengan nilai-nilai luhur yang pernah mereka dapat dari pesantren, baik itu budi pekerti, sopan santun, akhlak karimah sesuai fitrah manusia yang lurus.

Pondok pesantren yang keberadaanya memiliki sifat sederhana, penuh keiklasan, dan tawadlu' pada kiai, jarang yang memiliki program jangka panjang yang memadai dan berkesinambungan, serta pengelolaanya berskala mikro, bersifat lokal dan primodial, sehingga ketika pigurnya sudah tidak ada maka kondisi pesantren semakin merosot bahkan ditinggal oleh para santrinya. Melihat kondisi tersebut maka perlu kiranya ada suatu terobosan baru yang tepat dan mampu menghubungkan dua system institusi yang saling mendukung yaitu pendidikan formal dan pondok pesantren. Oleh sebab itu Pondok Pesantren At-Tadzkir Pasanggrahan hadir untuk menjawab tantangan tersebut.

Pondok Pesantren At-Tadzkir Pasanggrahan berada dibawah yayasan Bina Dakwah At-Tadzkir didirikan pada tanggal 6 juni 2010 oleh KH. Didin Misbahuddin, M.Ag, dan terletak di desa Pasanggrahan kecamatan Maja kabupaten Majalengka. Pondok pesantren ini memiliki gedung berlantai empat, aula, asrama putra dan putri, perpustakaan, kantin, fasilitas olahraga, kantor, ruang kelas, dan lab computer. Pengelolaan pondok pesantren ini diserahkan kepada pengurus pondok pesantren At-Tadzkir Pasanggrahan yang bertanggungjawab terhadap segala aktifitas sehari-hari pesantren. Pondok Pesantren At-Tadzkir Pasanggrahan dikelola secara modern sehingga berbeda dengan pondok pesantren tradisional pada umumnya yang masih banyak terdapat di tanah air.

Pondok Pesantren At-Tadzkir Pasanggrahan merupakan bentuk lembaga pendidikan yang tranformatif dan alternatif sebagai lembaga pendidikan penyempurna bagi proses pendidikan santri. Sistem pendidikan di Pondok Pesantren At-Tadzkir Pasanggrahan merupakan sistem gabungan yaitu menggabungkan antara sistem tradisional dengan sistem modern. Sedangkan pengurusnya dipilih sesuai dengan sifat dan tujuan Pondok

Pesantren At-Tadzkir Pasanggrahan atau mereka yang dipandang mampu dan memiliki dedikasi untuk melangsungkan eksistensi pesantren serta pengembangannya.

M. Quraish Shihab dalam Tafsir al-Misbah juga menjelaskan makna khalifah sebagai yang menggantikan atau yang datang sesudah siapa yang datang sebelumnya. Atas dasar ini, ada yang memahami kata khalifah berarti yang menggantikan Allah dalam menegakkan kehendak-Nya dan menerapkan ketetapan-ketetapan-Nya, tetapi hal ini bukan berarti karena Allah tidak mampu atau menjadikan manusia berkedudukan sebagai Tuhan, namun lebih karena Allah bermaksud menguji manusia dan memberinya penghormatan. (Shihab M, 172-173)

B. Metode Penelitian

Pendekatan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Metode ini disebut metode kuantitatif karena data penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik. (Sugiyono, 2014 : 7) Metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. (Sugiyono, 2014 : 8)

C. Hasil dan Pembahasan

Pengaruh Pola Kepemimpinan Kiai terhadap Kinerja Pengurus Pondok

Hasil penelitian di atas membuktikan bahwa ada pengaruh yang signifikan pola kepemimpinan kiai terhadap kinerja pengurus pondok di Pesantren At-Tadzkir Pasanggrahan Kabupaten Majalengka ($p=0,000$) dan koefisien korelasi partial sebesar 0,513 atau koefisien determinasinya 26,30%, yang berarti bahwa baik tidaknya pola kepemimpinan kiai berpengaruh terhadap baik tidaknya kinerja pengurus pondok di Pesantren At-Tadzkir Pasanggrahan Kabupaten Majalengka, semakin baik pola kepemimpinan kiai akan meningkatkan kinerja pengurus pondok di Pesantren At-Tadzkir Pasanggrahan Kabupaten Majalengka dan sebaliknya jika pola kepemimpinan kiai kurang baik, maka kinerja pengurus pondok di Pesantren At-Tadzkir Pasanggrahan Kabupaten Majalengka juga akan rendah pula.

Hasil tersebut dapat dipahami karena sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa pola kepemimpinan kiai juga merupakan suatu kemampuan dan kesiapan kiai untuk mempengaruhi, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan staf pesantren agar dapat bekerja secara efektif dalam rangka mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran yang telah ditetapkan. kemampuan yang dimaksud terdiri atas empat unsur, yaitu : (1) otoritas atau kekuatan pemimpin , (2) kemampuan dalam menyatupadukan sumber tenaga manusia yang memiliki daya-daya motivasi yang bervariasi setiap waktu dan situasi, (3)

kemampuan dalam mengembangkan iklim kerja sehingga membangkitkan motivasi, dan (4) kemampuan dalam mengembangkan gaya-gaya kepemimpinan yang tepat. Jelas jika kiai memiliki pola kepemimpinan yang baik akan dapat memimpin pengurus pondok sebagai bawahannya dengan baik pula yang selanjutnya pengurus pondok akan menunjukkan kinerjanya yang baik pula.

Seorang pemimpin yang efektif adalah seorang pelatih atau pendamping bagi orang-orang yang dipimpinnya (performance coach). Artinya dia memiliki kemampuan untuk menginspirasi, dan mendorong stafnya agar mampu menyusun perencanaan (termasuk rencana kegiatan, target, atau sasaran, rencana kebutuhan sumber daya, dan sebagainya), melakukan kegiatan sehari-hari (monitoring dan pengendalian), dan mengevaluasi kinerja dari anak buahnya, tidak hanya dapat membangun atau menciptakan visi bagi organisasinya tetapi memiliki kemampuan untuk mengimplementasikan visi tersebut ke dalam suatu rangkaian tindakan atau kegiatan yang diperlukan untuk mencapai visi itu. Artinya dia selalu tanggap terhadap setiap persoalan, kebutuhan, harapan dan impian dari mereka yang dipimpinnya. Selain itu, ia selalu aktif dan proaktif dalam mencari solusi dari setiap permasalahan ataupun tantangan yang dihadapi organisasinya. baik kepercayaan langsung maupun tidak langsung masyarakat terhadap kiai atau pesantren akan memudar. Karena sebenarnya nilai-nilai luhur yang diyakini oleh kiai atau kaum muslimin menjadi kekuatan yang diyakini sebagai rahmat Allah SWT.

Dalam penelitian Guntur Cahaya Kesuma, sosok kiai bisa memiliki dua atau tiga karakteristik secara bersamaan, misalnya gabungan antara karismatik-rasional, dan tradisional-rasional, atau kharismatik-tradisional-rasional. Lebih lanjut Imron Arifin Pesantren adalah lembaga pendidikan yang tidak bisa dipisahkan dari sosok seorang kiai sebagai pemimpinnya. Kemajuan atau kemunduran pesantren banyak ditentukan oleh sosok kiai sebagai figur sentral di pesantren. Dengan demikian, pesantren dan kiai mempunyai hubungan yang saling mempengaruhi. Pesantren bisa berkembang karena sosok kainya yang bisa memimpin dengan baik. Sebaliknya, pesantren tidak berkembang karena sosok kainya yang tidak bisa memimpin dengan baik.

Hakikat pemimpin dalam pesantren adalah sebagai khodimul ummah atau pelayan bagi santri yang dipimpinnya. Berpijak pada filosofi ini, maka seorang pemimpin pesantren harus melayani santri yang dipimpinnya dengan penuh rasa cinta dan keikhlasan. Memimpin sebuah pesantren tentulah berbeda dengan memimpin sebuah perusahaan, baik dari segi kapasitas kemampuan yang diperlukan maupun tanggung jawab yang dipikulnya. Bermodal kemampuan manajerial sudah cukup untuk memimpin sebuah perusahaan. Tetapi untuk memimpin sebuah pesantren, sungguh tidaklah cukup hanya dengan modal kemampuan manajerial semata. Sebab memimpin sebuah pesantren bukan hanya membangun jalan, jembatan atau gedung. Tetapi lebih dari itu yakni membangun manusia.

Kepemimpinan itu sendiri diartikan sebagai pelaksana otoritas dan pembuatan keputusan. Pengertian tersebut menunjukkan bagaimana seorang pemimpin mampu menggunakan kewenangannya untuk menggerakkan organisasi melalui keputusan yang dibuat. Pengertian yang lebih populer menunjukkan pola keharmonisan interaksi antara

pimpinan dengan bawahan sehingga kewenangan yang dimiliki oleh seorang pemimpin diimplementasikan dalam bentuk pembimbingan dan pengarahan terhadap bawahan. Kesalahan memenej perusahaan paling-paling resikonya mengalami kerugian materi. Selanjutnya perusahaan dilikuidasi dan karyawannya di PHK. Dalam hal ini pemimpin perusahaan bisa pindah, bergabung dengan perusahaan lain atau mencari investasi untuk mendirikan perusahaan baru. Sangat berbeda dengan memimpin sebuah pesantren. Kesalahan dalam mengelolanya akan berakibat sangat fatal. Bukan hanya menyangkut kerugian material dan beban hutang yang tidak terselesaikan. Kerusakan aqidah dan moral masyarakat mererusakkan budaya masyarakat, yang akan terus diwariskan dari generasi ke generasi. Memperbaikinya tidak cukup satu dua tahun, bahkan mungkin tidak cukup satu generasi. Andai kerugian yang ditimbulkannya hanya menyangkut urusan dunia, barangkali masih bisa dimaklumi. Tetapi ini menyangkut kerugian dunia dan akhirat. Karenanya tidak dapat diganti dengan uang berapapun banyaknya. Kepemimpinan dalam pesantren dipandang sebagai amanah. Seorang pemimpin pesantren hakekatnya ia mengemban amanah Allah sekaligus amanah masyarakat. Amanah itu mengandung konsekwensi mengelola dengan penuh tanggung jawab sesuai dengan harapan dan kebutuhan pemiliknya. Karenanya kepemimpinan bukanlah hak milik yang boleh dinikmati dengan cara sesuka hati orang yang memegangnya. Oleh karena itu, Islam memandang tugas kepemimpinan dalam dua tugas utama, yaitu menegakkan agama dan mengurus urusan dunia. Sebagaimana tercermin dalam do'a yang selalu dimunajatkan oleh setiap muslim: "*Rabbanaa atinaa fid dunyaa hasanah, wa fil akhiroti hasanah*".

Tugas yang dilaksanakan oleh kiai adalah mempengaruhi dan menggerakkan orang-orang yang dipimpin untuk mencapai tujuan pesantren melalui penggunaan pengaruh kewibawaan, transformasi visi dan misi, pemberdayaan, motivasi, pengarahan dan bimbingan, serta pembentukan komitmen. Kiai dalam menggunakan pengaruh kewibawaan berarti kiai mampu mempengaruhi bawahan dengan menggunakan kekuasaan atau kewibawaan yang bersumber dari kekuasaan legitimasi, kekuasaan paksaan dan kekuasaan imbalan agar bawahan patuh dan loyal terhadap pemimpinnya serta melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kiai. Disamping itu kepala sekolah juga mampu menggunakan kekuasaan ahli dan kekuasaan referen agar dapat menarik simpati bawahan sehingga bawahan semakin percaya dan kagum kepada kiai sehingga bawahan mau berperilaku pula seperti pemimpin.

Dalam penggunaan pengaruh kiai hendaknya juga memiliki sifat jujur, percaya diri, dan tahan uji dengan dibekali ketrampilan kepribadian yang kuat seperti cerdas, komunikatif, kreatif, dan persuasive. Kiai hendaknya juga memiliki kredibilitas sebagai sumber informasi dan penasehat bagi bawahannya serta mampu mengambil keputusan dengan tepat dan bijaksana. Selanjutnya agar penggunaan pengaruh kewibawaan dapat diterapkan dengan tepat maka kiai hendaknya mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat.

Dalam hal tranformasi visi dan misi pesantren berarti kiai mampu mentransformasikan budaya organisasi kepada pengikutnya melalui penerapan gaya kepemimpinan

transformatif. Tugas-tugas yang harus dijalankan oleh kiai dalam hal ini adalah merumuskan visi, misi dan sasaran tersebut, mengartikulasikan dan memajukan visi kepada pengikut, mensosialisasikan visi, misi dan tujuan tersebut kepada semua warga pesantren, dan mengajak pengurus pondok untuk turut serta memikirkan dan merumuskan visi, misi serta tujuan pesantren. Disamping itu kiai dengan berbagai cara menjadikan pengikutnya yakin dan optimis terhadap visi tersebut, memotivasi pengikut agar mampu meyakini visi dan meningkatkan keyakinan pengikutnya untuk memperoleh keberhasilan. Kiai juga memberikan pujian terhadap keberhasilan yang dicapai oleh pengikutnya, memperkuat nilai visi dengan tindakan dramatis dan simbolis serta memberi contoh kepada pengikutnya.

Dalam hal pemberdayaan sumberdaya pendidikan, tugas kiai yang dijalankan meliputi mendayagunakan potensi warga pesantren yang ada termasuk pengurus pondok untuk mencapai tujuan, berusaha memberi kesempatan kepada pengurus pondok untuk mengembangkan diri, mengharapkan pendapat, saran, dan kritik dari pengurus pondok dan melibatkan pengurus pondok dalam melaksanakan program pesantren. Pelaksanaan tugas-tugas tersebut akan lebih berhasil bila kiai mampu menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif.

Dalam hal mobilisasi sumberdaya pendidikan, tugas kiai yang dijalankan adalah menggerakkan semua warga pesantren termasuk pengurus untuk turut serta melaksanakan program kegiatan pesantren, mampu mengenali anak buah dengan baik, memberi contoh kepada seluruh pengurus dalam melaksanakan program pesantren, dan mempertimbangkan kesanggupan, kemampuan dan berpangkal pada kepentingan guru dalam melaksanakan program pesantren. Sedangkan tugas kiai dalam memotivasi sumberdaya pendidikan antara lain, kiai hendaknya memotivasi pengurus pondok agar mampu meyakini visi dan misi sekolah, memotivasi pengurus pondok agar melaksanakan tugas sesuai dengan bidangnya masing-masing, memotivasi semangat kerja pengurus pondok untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi, selalu menstimulasi bawahan agar bekerja kooperatif dalam mencapai tujuan dan memberikan pujian terhadap keberhasilan yang dicapai oleh pengurus pondok. Tugas kepala sekolah akan lebih berhasil dalam hal ini bila disertai dengan penerapan kepemimpinan demokratis yang tepat.

Jika seorang pemimpin memiliki kredibilitas yang baik, maka akan menjadi inspirasi bagi orang lain untuk mengerjakan segala sesuatu dengan tegas, pasti, jelas, adil, jujur, terbuka, dan taat hukum seperti yang dimiliki oleh pemimpinnya. Sebab, tidak sedikit pemimpin yang kehilangan kredibilitas karena perbuatannya sendiri yang mencoreng kredibilitasnya. Kepemimpinan yang kredibel dapat dilihat dari kepercayaan yang diterima seorang pemimpin. Kepercayaan timbul karena pemimpin selalu memberikan keteladanan perilaku yang baik kepada pihak lain. Hal demikian dapat dilihat dari unsur karakter. Pemimpin yang kredibel memiliki integritas, dapat dipercaya dan dapat diandalkan. Integritas dan kredibilitas bagaikan dua muka mata uang, berjalan beriringan, seseorang yang memiliki integritas biasanya memiliki kredibilitas.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pengurus pondok adalah pola kepemimpinan seorang pemimpin. Seorang pemimpin dalam pesantren harus menyadari bahwa pengurus pondok adalah aset yang penting bagi pesantren. Komunikasi seorang pemimpin harus dapat dipercayai dan diandalkan, bebas dari manipulasi, begitu pula hubungan antara pemimpin dan pengurus pondok ditandai oleh sikap saling mempercayai. Seberapa jauh pimpinan dan pengurus pondok dapat dipercaya. Dalam kaitannya dengan kepercayaan, semua pengurus pondok di semua tingkat harus berusaha untuk mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang di dalamnya berisi sebuah kepercayaan, keyakinan, dan kredibilitas yang didukung oleh pernyataan dan tindakan. Seorang pemimpin cenderung di lihat sebagai orang yang kredibel dan menjadi orang yang patut di ikuti oleh bawahan nya. Karena orang melihat seorang pemimpin mempunyai kompeten, pengetahuan yang luas, karakter yang bagus, dan karismatik orang-orang akan melihat jiwa pemimpin itu dan menganggap pemimpin tersebut pemimpin yang kredibel. Kekuatan ini di sebut *power in person*.

Pengaruh Manajemen Pesantren Terhadap Kinerja Pengurus Pondok

Hasil penelitian di atas membuktikan bahwa ada pengaruh yang signifikan manajemen pesantren terhadap kinerja pengurus pondok di Pesantren At-Tadzkir Pasanggrahan Kabupaten Majalengka ($p=0,102$) dan koefisien korelasi partial sebesar 0,281 (07,90%), yang berarti bahwa baik tidaknya manajemen pesantren berpengaruh terhadap baik tidaknya kinerja pengurus pondok di Pesantren At-Tadzkir Pasanggrahan Kabupaten Majalengka, semakin baik manajemen pesantren akan meningkatkan kinerja pengurus pondok di Pesantren At-Tadzkir Pasanggrahan Kabupaten Majalengka dan sebaliknya jika manajemen pesantren kurang baik, maka kinerja pengurus pondok di Pesantren At-Tadzkir Pasanggrahan Kabupaten Majalengka juga akan rendah pula.

Hasil tersebut dapat dipahami karena jika pesantren memiliki manajemen yang baik akan dapat mengelola sumberdaya manusia termasuk pengurus yang ada di pesantren tersebut menjadi baik pula. Hasil ini sejalan dengan teori yang menyebutkan bahwa kegiatan manajemen pada hakekatnya adalah serangkaian kegiatan manajerial yang dilakukan oleh seorang manajer yang tidak terlepas dari pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen itu sendiri. Kegiatan manajerial meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengkomandoan, pengkoordinasian, dan pengawasan. Disamping itu kegiatan manajerial juga merupakan bagian dari pelaksanaan fungsi administrative dalam manajemen yang terdiri dari fungsi perencanaan, fungsi pengorganisasian, termasuk pengaturan staff, pelaksanaan termasuk pengarahan, bimbingan, koordinasi dan komunikasi, fungsi anggaran, dan fungsi pengawasan. Jelas bahwa jika pesantren memiliki manajemen yang baik akan mampu melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengkomandoan, pengkoordinasian, dan pengawasan dengan baik, dan pasti pengurus pondok dapat bekerja dengan sebaik-baiknya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

Setiap lembaga pendidikan baik besar maupun kecil pasti mempunyai berbagai tujuan yang hendak dicapai, dan tujuan tersebut memerlukan proses pengaturan melalui manajemen. Pondok pesantren sebagai lembaga/organisasi pendidikan yang terdiri dari beberapa kumpulan orang seperti: kiai sebagai pimpinan atau pengasuh, pengurus

pondok, asatidz (dewan guru), dan santri merupakan satu kesatuan yang terlibat dalam melakukan aktivitas-aktivitas pendidikan. Kehadiran madrasah/sekolah dan lembaga-lembaga lainnya seperti keterampilan dan kursus dalam lingkungan pesantren sebagai usaha untuk merespon perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi tentunya membutuhkan pengelolaan atau manajemen yang pada akhirnya akan terbentuk model atau sistem dari pendidikan pesantren.

Dalam proses manajemen, perencanaan merupakan langkah awal dalam aktivitas manajerial pada setiap organisasi. Oleh sebab itu dapat dikatakan bahwa perencanaan bisa menentukan perbedaan kinerja suatu organisasi dengan organisasi lain dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Oleh karena itu Syafaruddin menjelaskan bahwa sebuah perencanaan adalah merupakan suatu proses merumuskan tentang cara yang seharusnya dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan, selanjutnya bagian tak terpisahkan dalam fungsi manajemen secara umum yaitu aktifitas pengorganisasian yang dilakukan setelah aktifitas perencanaan (planning). Dalam pengorganisasian, penyusunan struktur organisasi merupakan hal yang sangat penting agar setiap orang yang berada dalam organisasi tersebut mengetahui dengan jelas tugas atau pekerjaan, tanggung jawab, hak dan wewenang mereka. Sedangkan Pelaksanaan (Actuating) adalah suatu tindakan dengan tujuan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran yang sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha-usaha organisasi. Actuating seringkali juga disebut sebagai gerakan aksi yang dilakukan seorang pimpinan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Dari seluruh rangkaian proses manajemen, pelaksanaan (actuating) merupakan fungsi manajemen yang paling utama. Aktuating merupakan usaha menggerakkan anggota-anggota kelompok sehingga mereka memiliki keinginan untuk terus berusaha dan bekerja secara maksimal untuk meraih target dan tujuan sebuah organisasi. Dan terakhir evaluasi (controlling) dilakukan untuk memastikan bahwa seluruh kegiatan organisasi sesuai dengan fungsi manajemen dan untuk memastikan bahwa kegiatan dalam organisasi dilakukan sesuai dengan jadwal yang telah direncanakan, serta memastikan bahwa sumber-sumber daya organisasi telah digunakan secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Karakteristik budaya organisasi tersebut merupakan nilai-nilai yang menjadi pedoman para karyawan dalam perilaku kerja mereka. Para pengurus pondok dituntut untuk lebih inovatif, mengambil resiko, memperhatikan rincian pekerjaan dan berorientasi pada pencapaian hasil. Pihak manajemen dalam membuat keputusan harus memperhatikan kepentingan para karyawan dan kerjasama tim. Seluruh anggota organisasi dituntut untuk bersikap dinamis dalam mencapai pertumbuhan tanpa mengabaikan perlunya stabilitas dalam pekerjaan. Budaya organisasi memiliki peranan penting dalam menjaga stabilitas sistem sosial karena mampu membentuk sikap dan perilaku bawahan. Budaya organisasi dengan ini juga meningkatkan para bawahan terhadap pencapaian tujuan organisasi sehingga disamping menggambarkan.

Karakteristik budaya organisasi tersebut merupakan nilai-nilai yang menjadi pedoman para karyawan dalam perilaku kerja mereka. Para pengurus pondok dituntut untuk lebih inovatif, mengambil resiko, memperhatikan rincian pekerjaan dan berorientasi pada pencapaian hasil. Pihak manajemen dalam membuat keputusan harus memperhatikan kepentingan para karyawan dan kerjasama tim. Seluruh anggota organisasi dituntut untuk bersikap dinamis dalam mencapai pertumbuhan tanpa mengabaikan perlunya stabilitas dalam pekerjaan. Budaya organisasi memiliki peranan penting dalam menjaga stabilitas sistem sosial karena mampu membentuk sikap dan perilaku bawahan. Budaya organisasi dengan ini juga meningkatkan para bawahan terhadap pencapaian tujuan organisasi sehingga disamping menggambarkan.

Manajemen kepemimpinan dalam organisasi memiliki dampak yang besar pada proses kultur dalam sebuah organisasi, bagaimana pimpinan berperilaku dan bagaimana menegakkan norma-norma dan nilai-nilai pada bawahan sepanjang organisasi, misalnya

apakah pengambilan resiko diinginkan, berapa banyak kebebasan seharusnya diberikan pada bawahan oleh para manager, pakaian apakah yang pantas, dan tindakan apakah akan diimbali dalam kenaikan upah, promosi, dan ganjaran lainnya. Sosialisasi, ialah proses yang mengadaptasikan para karyawan pada budaya organisasi. Sosialisasi dilakukan dalam tiga tahap, yaitu: tahap prakedatangan, perjumpaan, dan metamorphosis.

Pengkoordinasian jaringan kerja akan terwujud bila disertai dengan usaha-usaha mengkomunikasikannya secara efektif dan efisien. Komunikasi berarti proses penyampaian dan penerimaan informasi berupa gagasan, pendapat, penjelasan, saransaran, dan lain lain dari sumber informasi kepada penerima untuk menjaga, memelihara, memajukan dan mengembangkan organisasi secara dinamis sesuai dengan tujuannya. Pada dasarnya aktivitas manajemen dalam sebuah organisasi selalu dimaksudkan untuk mewujudkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Oleh karena itu aktifitas manajemen dapat difahami sebagai proses bekerja sama yang saling menguntungkan (simbiosis-mutualisme) antara individu ataupun kelompok dengan sumber daya tertentu yang semuanya diarahkan hanya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan demikian esensi aktivitas manajerial hanya dapat dilakukan dalam sebuah organisasi, baik organisasi bisnis, sosial bahkan lembaga pendidikan maupun yang lainnya.

Produktivitas pesantren ditentukan oleh tiga fungsi utama, yaitu 1) fungsi administrator, 2) fungsi psikologis, dan 3) fungsi ekonomi. Produktivitas individu akan tercapai bila didukung oleh motivasi yang kuat dalam pelaksanaan tugas dan juga sikap mental untuk terus berkembang serta didukung oleh manajer yang menaruh perhatian akan kebutuhan social dan aktualisasidiri bawahannya. Melandasi pada pengertian diatas, produktivitas pengurus pondok tidak terlepas dari motivasi dirinya dan usaha-usaha pemimpin pesantren dalam meningkatkan kinerja pengurus pondok. Sehubungan dengan batasan produktivitas di bidang pendidikan, maka produktivitas pengurus pondok berkenaan dengan produktivitas di bidang pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat. Produktivitas di bidang pendidikan dan pengajaran ditandai dengan pengurus pondok memperoleh gelar sarjana kependidikan, terpilih sebagai pengurus pondok teladan, membimbing pengurus pondok lain dalam proses pembelajaran atau praktek, membuat kisi-kisi soal, menyusun soal, mengawasi dan memeriksa ujian akhiru sanah, dan melakukan kreativitas dalam mengajar. Produktivitas dalam bidang penelitian ditandai dengan pengurus pondok membuat karya tulis hasil pengkajian atau penelitian, menyajikan makalah dalam acara diskusi ilmiah, membuat buku ajar atau modul, dan mengalihbahasakan buku pelajaran yang bermanfaat bagi pendidikan. Sedangkan produktivitas dalam pengabdian pada masyarakat meliputi pengurus pondok menatar atau mengajar pengajian rutin pada masyarakat, aktif dalam kegiatan sosial kemasyarakatan, dan aktif dalam kegiatan keagamaan yang diselenggarakan oleh masyarakat.

Manajemen adalah usaha untuk mencapai tujuan yang diinginkan dengan cara membangun lingkungan kerja yang menyenangkan melalui orang-orang yang dipekerjakan dan kelompok yang terorganisir. Dengan demikian manajemen dapat

dipandang sebagai suatu proses, kemampuan dan aktivitas dalam mencapai tujuan organisasi, upaya menggerakkan orang dan memanfaatkan orang lain dalam kondisi menyenangkan, serta penciptaan lingkungan yang menyenangkan sehingga mendukung suasana kerja yang baik. Implementasi beberapa pengertian diatas menunjukkan bahwa manajemen mencakup serangkaian aktivitas atau kegiatan organisasi dengan menggunakan fungsi-fungsi manajemen secara optimal, suatu upaya menggerakkan, mempengaruhi, mengarahkan dan mengatur sumber daya manusia dan sumber daya lain secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Kegiatan manajemen dapat terjadi apabila ada seorang pemimpin atau manajer bersama-sama orang lain baik melalui hubungan perorangan maupun hubungan kelompok mempunyai kemampuan, ketrampilan dan teknik dalam menjalankan proses pengorganisasian dan memusatkan perhatian pada pencapaian tujuan organisasi yang ditetapkan secara efektif dan efisien. Kegiatan manajemen pada hakekatnya adalah serangkaian kegiatan manajerial yang dilakukan oleh seorang manajer yang tidak terlepas dari pelaksanaan fungsifungsi manajemen itu sendiri. Kegiatan manajerial meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengkomandoan, pengkoordinasian, dan pengawasan. Disamping itu kegiatan manajerial juga merupakan bagian dari pelaksanaan fungsi administrative dalam manajemen yang terdiri dari fungsi perencanaan, fungsi pengorganisasian, termasuk pengaturan staff, pelaksanaan termasuk pengarahan, bimbingan, koordinasi dan komunikasi, fungsi anggaran, dan fungsi pengawasan. Dari beberapa fungsi manajemen diatas, dalam penelitian ini hanya dibahas mengenai fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian dan evaluasi dengan alasan bahwa keempat fungsi tersebut merupakan fungsi pokok dalam sebuah kegiatan manajemen. Perencanaan adalah suatu penentuan urutan tindakan, perkiraan biaya serta penggunaan waktu untuk suatu kegiatan yang didasarkan atas data dengan memperhatikan prioritas yang wajar dengan efisien untuk tercapainya tujuan Dalam proses perencanaan terdapat tiga kegiatan yakni perumusan tujuan yang ingin dicapai, pemilihan program untuk mencapai tujuan itu, dan identifikasi serta pengerahan sumber yang jumlahnya selalu terbatas. Dalam dunia pendidikan, perencanaan berarti keputusan yang diambil untuk melakukan tindakan selama waktu tertentu agar penyelenggaraan pendidikan lebih efektif dan efisien, serta menghasilkan lulusan yang lebih bermutu dan relevan dengan kebutuhan pembangunan.

Dengan kata lain perencanaan berkaitan dengan kegiatan yang dimaksud adalah kegiatan mengalokasikan seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan antara kelompok kerja dan menetapkan wewenang tertentu serta tanggungjawab masing-masing untuk setiap komponen kerja dan menyediakan lingkungan kerja yang sesuai dan tepat. Kegiatan-kegiatan pengorganisasian itu mencakup pembagian kerja yang harus dilakukan atau departemenisasi, pembagian aktivitas menurut level kekuasaan dan tanggungjawab, pengelompokan tugas, penggunaan mekanisme koordinasi kegiatan individu dan kelompok, serta pengaturan hubungan kerja antar anggota organisasi. Pengkoordinasian yang juga merupakan bagian dari pengarahan atau pelaksanaan (actuating) diartikan

sebagai proses atau rangkaian kegiatan menyelaraskan pikiran, pendapat dan perilaku dalam mewujudkan wewenang dan tanggungjawab sesuai tugas pokok masing-masing.

Koordinasi juga dapat diartikan sebagai kerjasama. Kerjasama disini dimaksudkan untuk mewujudkan jaringan kerja (net work) baik kedalam maupun keluar. Pengkoordinasian berfungsi untuk mengurangi egoisme jabatan atau satuan kerja yang ditandai dengan sikap dan penilaian, kesediaan, pengakuan dan penerimaan bahwa jabatan/unit kerja lainnya sama penting, sehingga satu sama lain dapat bekerja sama melalui koordinasi itu dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Pengkoordinasian jaringan kerja akan terwujud bila disertai dengan usaha-usaha mengkomunikasikannya secara efektif dan efisien. Komunikasi berarti proses penyampaian dan penerimaan informasi berupa gagasan, pendapat, penjelasan, saransaran, dan lain lain dari sumber informasi kepada penerima untuk menjaga, memelihara, memajukan dan mengembangkan organisasi secara dinamis sesuai dengan tujuannya. Dengan demikian mengkomunikasikan dapat dilakukan dengan berbagai media, seperti undangan, pertemuan, diskusi, dan lain-lain. Kesemuanya itu ditempuh untuk memperjelas tugas yang dikerjakan oleh bawahan.

Pengawasan adalah proses penentuan apa yang dicapai, standar apa yang dihasilkan, yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan dan bilamana perlu mengambil tindakan korektif sehingga pelaksanaan dapat berjalan menurut rencana yaitu sesuai dengan standar. Pengawasan dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana hasil yang telah dicapai dari apa yang telah direncanakan. Pengawasan juga dimaksudkan untuk membuat segenap kegiatan administrasi dan manajemen berjalan sesuai rencana, dinamis dan berhasil secara efektif dan efisien. Proses pengawasan meliputi tiga tahap, yaitu 1) menetapkan standar pelaksanaan, 2) pengukuran pelaksanaan pekerjaan dibandingkan dengan standar, dan 3) menentukan kesenjangan (deviasi) antara pelaksanaan standar dan rencana. Untuk mengetahui hasil dari kegiatan yang ditetapkan tidak cukup hanya dilakukan dengan pengawasan akan tetapi perlu juga dievaluasi. Evaluasi ini dimaksudkan untuk memperoleh gambaran hasil kerja (kinerja) bawahan sekaligus menilai apakah hasilnya telah sesuai dengan proses yang dijalankan ataukah tidak.

Hal yang dapat mempengaruhi terhadap produktivitas kerja adalah iklim kerja. Iklim merupakan sifat budaya sebagai suatu sistem kepercayaan yang digeneralisasikan, yang berperan dalam keutuhan suatu budaya dan membimbing perkembangan budaya tersebut. Iklim muncul dari dan didukung oleh praktik-praktik organisasi. Perubahan iklim akan mempengaruhi produktivitas dan kinerja pengurus pondok. Iklim dipandang sebagai suatu kualitas pengalaman subyektif yang berasal dari persepsi atas karakter yang relatif langgeng pada organisasi. Iklim sebagai keseluruhan sistem yang mempengaruhi sekelompok orang atau organisasi, dalam hal ini meliputi perasaan dan sikap terhadap sistem, sub sistem, pimpinan, atau sistem lain tentang pengurus pondok, pekerjaan, prosedur dan sebagainya. Iklim merupakan suatu sistem yang akan menciptakan suatu suasana tertentu dalam suatu organisasi yang merujuk kepada karakteristik internal suatu organisasi. Dengan demikian, iklim merupakan suasana khas yang terjadi di dalam suatu

organisasi dan hal ini merupakan akibat atau pengaruh dari suasana yang terjadi pada lingkungan organisasi tersebut.

Performance appraisal atau penilaian kinerja adalah kegiatan menilai dan mengevaluasi pencapaian, kemampuan, dan melihat pertumbuhan dari pengurus pondok. Kegiatan yang satu ini sangat perlu dilakukan oleh setiap pesantren agar bisa mengevaluasi kinerja dan meningkatkan produktivitas dari para pengurus pondok. Penilaian kinerja pengurus pondok seharusnya dilakukan secara konsisten agar pesantren bisa mengetahui seperti apa perkembangan kinerja pengurus pondoknya. Jika hal ini tidak dilakukan, maka bisa menyebabkan turunnya produktivitas pengurus pondok yang tentu saja bisa merugikan pesantren. penilaian kinerja adalah suatu evaluasi dan penilaian yang dilakukan kepada karyawan untuk mengetahui seperti apa kemampuan yang dimilikinya dan mengukur produktivitas selama bekerja.

Penilaian kinerja pengurus pondok tidak hanya akan membantu pesantren untuk meningkatkan produktivitas pengurus pondoknya saja, tetapi juga bisa bermanfaat untuk pengembangan diri dari para pengurus pondok. Penilaian kinerja memiliki beberapa definisi menurut para ahli. Salah satu definisi penilaian kinerja menurut Dessler adalah evaluasi kinerja dari karyawan secara relatif di waktu saat ini atau yang telah dilakukan dengan disesuaikan menurut standar prestasi. Penilaian kinerja adalah cara untuk mengukur kontribusi setiap karyawan di dalam sebuah organisasi.

Pengaruh Secara Simultan Pola Kepemimpinan Kiai Dan Manajemen Pesantren Terhadap Pola Pengurus Pondok

Hasil penelitian dan pengujian hipotesis secara simultan di atas membuktikan bahwa ada pengaruh yang signifikan secara simultan pola kepemimpinan kiai dan manajemen pesantren terhadap pola pengurus pondok di Pesantren At-Tadzkir Pasanggrahan Kabupaten Majalengka ($p=0,002$) dan koefisien determinasinya sebesar 32,60% yang berarti bahwa pola pengurus pondok di Pesantren At-Tadzkir Pasanggrahan Kabupaten Majalengka dapat ditentukan oleh pola kepemimpinan kiai dan manajemen pesantren yang diterima pengurus pondok secara bersama-sama (simultan) sebesar 32,60% sedangkan sisanya sebesar 67,40% lagi pola pengurus pondok di Pesantren At-Tadzkir Pasanggrahan Kabupaten Majalengka ditentukan oleh faktor lain diluar variabel dalam model penelitian ini.

Hasil penelitian tersebut membuktikan pola kepemimpinan kiai dan manajemen pesantren dikatakan baik dan benar bila mampu membawa peningkatan dan perubahan sikap dan perilaku bawahan (dalam hal ini pengurus pondok). Perubahan sikap pengurus pondok ditandai dengan sikap komitmen dan loyalitas pengurus pondok yang tinggi kepada kiai, motivasi pengurus pondok yang tinggi dalam menjalankan tugasnya, dan perasaan puas yang dirasakan oleh pengurus pondok. Sedangkan perubahan perilaku pengurus pondok ditunjukkan dengan keterlibatan atau prestasi, dukungan dan kesediaan pengurus pondok menjalankan berbagai tugas yang diberikan oleh kiai.

Melalui pola kepemimpinan dan manajemen pesantren yang tinggi maka akan meningkatkan pola bawahannya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pola kepemimpinan kiai dan manajemen pesantren berkorelasi positif dengan pola pengurus

pondok. Bahwa baik tidaknya pola kepemimpinan kiai dan manajemen pesantren berpengaruh terhadap baik tidaknya pola pengurus pondok di Pesantren At-Tadzkir Pasanggrahan Kabupaten Majalengka, semakin baik pola kepemimpinan kiai dan manajemen pesantren akan meningkatkan pola pengurus pondok di Pesantren At-Tadzkir Pasanggrahan Kabupaten Majalengka dan sebaliknya jika pola kepemimpinan kiai dan manajemen pesantren kurang baik, maka pola pengurus pondok di Pesantren At-Tadzkir Pasanggrahan Kabupaten Majalengka juga akan rendah pula. Dengan demikian melihat dari hasil penelitian ini maka untuk meningkatkan mutu pendidikan khususnya di Pesantren At-Tadzkir Pasanggrahan Kabupaten Majalengka diawali dari peningkatan kemampuan profesional kiai agar dapat meningkatkan pola pengurus pondok yang berakibat langsung terhadap mutu pembelajaran yang pada akhirnya dapat meningkatkan prestasi santri di Pesantren At-Tadzkir Pasanggrahan Kabupaten Majalengka.

Secara horizontal sasaran penilaian prestasi pengurus pondok dalam rangka mengumpulkan angka kredit, meliputi bidang kegiatan pendidikan, proses pembelajaran atau bimbingan, pengembangan profesi, dan penunjang proses pembelajaran. Dengan demikian kinerja pengurus pondok yang dimaksud dalam penelitian ini adalah prestasi kerja yang dihasilkan oleh pengurus pondok berdasarkan kemampuan melaksanakan proses pembelajaran dan membimbing santri yang dipengaruhi oleh pola kepemimpinan kiai dan manajemen pesantren dengan ditandai adanya kualitas proses pembelajaran, efektivitas dan efisiensi pembelajaran, pengembangan dan inovasi profesi pengurus pondok, produktivitas dalam bidang pendidikan, karya tulis, dan pengabdian pada masyarakat, moral kerja serta kepuasan kerja.

Sedangkan kualitas proses pembelajaran merupakan gambaran hasil pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang dikerjakan oleh pengurus pondok sehubungan dengan tugas utama yang dipikulnya. Keberhasilan dari proses pembelajaran ditandai dengan kemampuan pengurus pondok dalam menyusun program pelajaran atau praktek dalam bentuk satuan pelajaran, menyajikan program tersebut, melaksanakan evaluasi belajar atau praktek, melaksanakan analisis hasil evaluasi belajar dan praktek, dan menyusun serta melaksanakan perbaikan dan pengayaan, serta disiplin dalam melaksanakan tugasnya. Efektivitas pembelajaran merupakan ketepatan pencapaian tujuan pembelajaran. Efektivitas ini dapat dilihat, antara lain dari santri dapat menyerap pelajaran yang diperoleh dari pengurus pondok dengan mudah, peningkatan prestasi santri dapat dicapai, dan pengurus pondok dapat menggunakan metode pembelajaran dengan tepat.

Moral kerja merupakan kepuasan secara keseluruhan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan, kelompok kerja, pimpinan, organisasi dan lingkungannya yang dipengaruhi oleh struktur pribadi seseorang. Pengertian tersebut menunjukkan bahwa moral kerja sangat dipengaruhi perilaku pemimpin, iklim kerja, dinamika kelompok kerja, tuntutan organisasi, lingkungan dan pemuasan kebutuhan seseorang. Oleh karena itu dapat diketahui bahwa indikator-indikator moral kerja yang berhubungan dengan pengaruh kepemimpinan kiai dan manajemen pesantren adalah adanya kesadaran yang tinggi di kalangan pengurus pondok untuk melakukan tugas, sikap loyalitas kepada pesantren

cenderung positif, disiplin kerja yang ditandai dengan kehadiran mengajar secara rutin, dan motivasi kerja yang tinggi dikalangan pengurus pondok. Kinerja pengurus pondok pada dasarnya merupakan apa yang dilakukan dan tidak dilakukan pengurus pondok. Kinerja pengurus pondok juga diartikan sebagai yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada pesantren atau menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan.

Kinerja merupakan kulminasi dari tiga elemen yang saling berkaitan, yakni ketrampilan, upaya dan sifat eksternal. Tingkat ketrampilan merupakan bahan mentah yang dibawa seseorang karyawan ke tempat kerja, seperti pengetahuan, kemampuan, dan kecakapan-kecakapan teknis. Tingkat upaya dapat digambarkan sebagai motivasi yang diperlihatkan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan. Adapun sifat eksternal adalah kondisi yang mendukung produktivitas kerja. Kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Wewenang dan tanggungjawab yang dimanifestasikan dalam bentuk pelaksanaan fungsi dan tugas yang harus dijalankan. Kinerja seseorang dipengaruhi oleh sifat individu dan sifat pekerjaan. Sifat individu meliputi kemampuan dasar, bakat, kepribadian, motivasi dan harapan tinggi. Sifat pekerjaan ditandai dengan bentuk dan struktur tugas yang jelas.

Oleh karena itu semakin kuat sifat individu dan pemahaman akan tugas dengan jelas maka semakin dapat melaksanakan pekerjaan dengan benar. Kinerja pengurus pondok dipengaruhi oleh faktor pola kepemimpinan dan manajemen pesantren serta faktor pengikut dan situasi yang ada. Sedangkan kinerja pengurus pondok dalam dimensi manajerial diukur dari peran yang di sandangnya, bakat dan kemampuan yang diperoleh untuk melaksanakan peran tersebut dan usaha yang dicurahkan untuk mewujudkan bakat dan kemampuan dalam peran yang dipegangnya. Dalam penelitian ini kinerja pengurus pondok merupakan hasil prestasi kerja kiai dalam penggunaan pengaruh, transformasi visi dan misi, pemberdayaan, mobilisasi, motivasi, pengarahan dan bimbingan, serta pembentukan komitmen kepada pengurus pondok, agar pengurus pondok tergerak ikut mewujudkan tujuan pesantren. Sedangkan kinerja manajemen pesantren adalah prestasi kerja kiai dalam melaksanakan kegiatan atau program sekolah melalui pelaksanaan kegiatan manajerial yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian dan pengawasan serta evaluasi.

D. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian diatas dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut: Pengaruh yang signifikan antara pola kepemimpinan kiai dengan kinerja pengurus pondok, dengan koefisien korelasi partial sebesar 0,445 atau koefisien determinasi parsialnya sebesar 19,80%, yang berarti bahwa semakin baik pola kepemimpinan kiai akan semakin baik pula kinerja pengurus pondok Pesantren At-Tadzkir Pasanggahan. Pengaruh yang

signifikan antara manajemen pesantren dengan kinerja pengurus pondok, dengan koefisien korelasi partial sebesar 0,503 atau koefisien determinasi parsialnya sebesar 25,30% yang berarti bahwa semakin baik manajemen pesantren akan semakin baik pula kinerja pengurus pondok Pesantren At-Tadzkir Pasanggrahan. Dan Pengaruh yang signifikan secara bersama-sama antara pola kepemimpinan kiai dan manajemen pesantren dengan kinerja pengurus pondok, dengan koefisien korelasi berganda sebesar 0,714 atau koefisien determinasi berganda sebesar 51,0%

E. Daftar Pustaka

- Abdurrahman Wahid, A. (2001) *Menggerakkan Tradis: Esai-esai Pesantren*. Yogyakarta: LKiS.
- Agustini. (2013) *Pengelolaan dan Unsur-unsur Manajemen*. Jakarta: Citra Pustaka.
- Anwar, M. I. (2004) *Administrasi Pendidikan Dan manajemen Biaya Pendidikan*. Bandung : Alfabeta.
- Arikunto, S. (1993) *Organisasi dan Administrasi Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Bahrn. (2011) *Kepemimpinan Kiai Di Pondok Pesantren Darul Amien Taluk Labak Daha Utara Nagara Kabupaten Hulu Sungai Selatan*. Skripsi, Tarbiyan Dan Keguruan.
- Bass, A. (2013) *Kepemimpinan Kreatif dan Inovatif*. Jakarta: Erlangga Press.
- Bateman, T. S dan Scott A. S. (2008) *Manajemen*, Edisi 7 Buku 1, Terj. Chriswan Sunkono dan Ali Akbar Yulianto. Jakarta: Salemba Empat.
- Bukhori, H. I. (2003) *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada Univesity Press.
- Fahmi, I. (2013) *Manajemen Kepemimpinan Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Guntur Cahaya Kesuma, G. C. (2014) *Pesantren dan Kepemimpinan Kyai*. Terampil. Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran Dasar, Vol, 1. No, 1
- Hadari Nawawi, H. (1998) *Administrasi Pendidikan*. Jakarta : Haji Mas Agung.

- Hafidh, Z. (2014) *Pola Kepemimpinan Kyai: Studi Kasus Pondok Pesantren Asy Syafi'iyah Narawita Kabupaten Bandung*. Diploma thesis, UIN Sunan Gunung Djati Bandung.
- Hasibuan, M. S. P. (2006) *Manajemen Sumber Daya Manusia I*. Malang: UIN Malang.
- Ivancevich, J. M. dkk, (2006) *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta : Erlangga.
- Kartono, K. (2014) *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?*. Jakarta: Rajawali Pers, cet. Ke-20.
- Kusuma, I. H. (2006) *Manajemen Pendidikan di Era Reformasi*. Jakarta: Jurnal Pendidikan Penabur.
- Lee, O. L. (1987) *Manajemen*. Yogyakarta: Balai Pustaka.
- Losina Purnastuti, L., Mustikawati, I. *Ekonomi untuk SMA Kelas XII*, Jakarta: Grasindo.
- M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Mishbah* vol.1, h. 172-173.
- Majid, A. (2006) *Pendidikan Agama Islam Berbasis Kompetensi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Manullang, M (1993) *Dasar-dasar Manajemen*. Jakarta: Galia Indonesia.
- Masngadah, U. (2019) *Kepemimpinan Kyai Pondok Pesantren Apik Kesugihan Dalam Bidang Peningkatan Mutu Lulusan*. Skripsi Thesis, IAIN.
- Pamuji. (1995) *Kepemimpinan Pemerintah di Indonesi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Perawironegoro, D (2019) *Jurnal Studi Manajemen Pendidikan* vol. 3, no. 2, November 2019 IAIN Curup – Bengkulu
- Pramitha, D. (2016) *Kajian Tematis Al-Qur'an dan Hadits Tentang Kepemimpinan*. Jurnal Pendidikan Agama Islam, Vol. 3, No. 1, Juli – Desember.
- Qomar, M. (2007) *Manajemen Pendidikan Islam Strategi Baru Pengelolaan Pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga.
- Qori, H. A. (2010) *Kepemimpinan Karismatik Versus Kepemimpinan Transformasional*. Jurnal Analisa. Vol 1 No 02.
- Rahman,dkk. (2011) *Actuating dalam Manajemen Sumber Daya Manusia*. Lampung: Universitas Negeri Lampung.
- Ramadhana, R. B. (2008) *Prophetic Leadership*. Yogyakarta: DIVA Press.

- Ramayulis, (2002) *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Kalam Muli.
- Ria Marginingsih, R.(2016) *Kepemimpinan Karismatik Sebagai Employer Branding*. Jurnal Bisnis Darmajaya, Vol.02. No.02, Juli.
- Sukamto, (1999) *Kepemimpinan Kyai dalam Pesantren*. Jakarta: LP3ES.
- Sule, Tisnawati, E. dkk. (2010) *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana Penada Media Group.
- Sunardi. (2015) *Peran Kepemimpinan Kiai Di Pondok Pesantren Al-Urwatul Wutsqo Bulurejo Jombang*. Masters Thesis. Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum.
- Sutarno. (2008) *Studi Tentang Pendidikan Kemandirian di Pesantren Putri Al Mawadah Ceper Ponorogo*, Tesis Surakarta: Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Syafaruddin, (2005) *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Ciputat Press. Cet. 1.
- Tilaar, H.A.R. (1998) *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional*. Magelang: Tera Indonesia.
- Winarto. (2015) *Kepemimpinan Kiai Dalam Pembaruan Pondok Pesantren (Studi Multi Situs Di Pondok Pesantren Lirboyo Dan Pondok Pesantren Al Falah Kediri)*.
- Zainal, V. Z. et.all (2014) *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta : Rajawali Pers/ cet. Ke-11.