

BAB IV

PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN

A. Sejarah Singkat Berdirinya Pondok Pesantren

1. Pondok Pesantren Ibnu Amin Pemangkih

KH. Mahfuz Amin merupakan pendiri sekaligus pengasuh pertama Pondok Pesantren Ibnu Amin Pemangkih. Setelah beliau menyelesaikan pendidikan, beliau kembali ke kampung halaman pada tahun 1941, mengajar agama sambil belajar dan juga aktif dalam segala kegiatan masyarakat. Setelah kurang lebih 20 tahun berkecimpung di masyarakat, bermacam pengetahuan dan pengalaman bahan peroleh. Pada tahun 1958, impian beliau tercapai yaitu berdirinya Pondok Pesantren bernama Ibnu Amin yang belum pernah ada di Kalimantan Selatan khususnya bahkan pulau Kalimantan pada umumnya.

Sistem pengajaran langgar merupakan cikal bakal berdirinya Pondok Pesantren Ibnu Amin Pemangkih. Berdasarkan pengalaman KH. Mahfuz Amin dalam pendidikannya yang dibekali dari sistem pengajaran langgar, beliau mengubah dan merombak sistem dan struktur pendidikannya serta menyesuaikan dengan zaman pasca kemerdekaan. Cita-cita beliau untuk mengembangkan pendidikan Islam di wilayah Kabupaten Hulu Sungai Tengah berlatar belakang dari beberapa faktor, yaitu:

Faktor Pertama, terlalu lamanya waktu yang harus dihabiskan dalam pendidikan langgar, yaitu menghabiskan waktu sepuluh tahun atau lebih untuk menyelesaikan kitab Ibnu Aqil dalam bidang Nahwu/Syaraf dan Fathul Mu'in dalam bidang Fiqih.

Faktor Kedua, santri yang tinggal di langgar kadang-kadang melebihi kapasitas daya tampung langgar yang dihuni, sehingga langgar memiliki multifungsi, yaitu tempat tidur, tempat makan, dan kadang tempat memasak juga berada di ruangan yang sama.

Faktor Ketiga, pada pendidikan langgar, seorang guru kurang memberikan kesempatan kepada muridnya untuk tampil menjadi terampil dan mahir dalam bidang-bidang ilmu, kecuali muridnya yang lebih pintar untuk mengajar kitab-kitab kecil, sehingga guru terlalu lelah menghadapi semua santri karena dari kitab kecil sampai kitab besar diajarkan oleh beliau seorang.

Dari tiga faktor di atas, tumbuhlah sebuah cita-cita untuk merubah sistem lama itu menjadi sistem terbaru dan lebih maju. Salah satu faktor lain merupakan motivasi pendorong, yaitu beliau melihat ketertinggalan kaum perempuan dalam pendidikan agama, karena menurut beliau perempuan tidak kalah pentingnya dengan laki-laki dalam menuntut ilmu agama karena seorang wanita akan menjadi guru pertama di dalam rumah tangga bagi anak-anaknya kelak. Pengalaman beliau sebagai seorang penuntut ilmu agama di sebuah langgar yang diasuh oleh orangtuanya sendiri telah menimbulkan cita-cita mulia untuk memperbarui pendidikan tersebut menjadi lebih maju dari sebelumnya.

2. Pondok Pesantren Modern Darul Istiqamah Barabai

Berdirinya Pesantren ini diawali rasa terpengilnya KH. Hasan Basuni, BA. (Pengasuh) untuk ikut serta mengabdikan di masyarakat dalam usaha menegakkan kalimat Allah Swt, yakni pada bidang pembinaan generasi Islam dalam berbangsa dan bernegara serta keinginan beliau untuk mendirikan pondok pesantren yang

bercorak modern. Pesantren dengan model seperti ini dapat menyesuaikan pengajaran dengan tuntutan zaman dengan mengolaborasikan pelajaran ilmu-ilmu keislaman dengan ilmu-ilmu umum sebagaimana diajarkan sekolah umum serta memiliki ijazah yang negeri.

Tidak hanya berdasarkan harapan di atas, KH. Hasan Basuni, BA. menyisipkan harapan dari pondok pesantren yang beliau dirikan, yaitu mampu membangun kader bangsa yang beriman dan bertaqwa kepada Allah SWT Iman dan taqwa merupakan landasan bagi kader bangsa untuk memiliki disiplin yang tinggi, memiliki wawasan yang luas dan berkualitas, sehingga menjadi generasi Islam yang dapat mengabdikan pada agama, negara, dan masyarakat.

Setelah menjalani pendidikan pada pondok pesantren, KH. Hasan Basuni, BA memiliki modal berupa ilmu, pengalaman, dan motivasi untuk mendirikan Pondok Pesantren Darul Istiqamah. Langkah pertama beliau terjun ke dunia pondok pesantren yaitu dengan memasuki Pondok Pesantren Darussalam Martapura. Setelah beberapa tahun mengikuti pendidikan di Pondok Pesantren Darussalam Martapura, lalu kemudian beliau melanjutkan ke pondok pesantren yang ada di luar Pulau Kalimantan, yaitu di Gontor.

Dengan dasar pendidikan yang beliau peroleh pada dua pondok pesantren tersebut, beliau memiliki fondasi agar dapat mendirikan pondok pesantren seperti apa yang dia cita-citakan. Sebelum beliau berhasil mendirikan pondok pesantren, pertama beliau menjadi seorang pengajar pada salah satu pondok pesantren di Barabai Kabupaten Hulu Sungai Tengah. Pada pondok pesantren tersebut, beliau belajar dengan terlibat langsung agar dapat memahami tentang bagaimana

manajemen pesantren pada zaman beliau dulu dan konflik apa saja yang sering terjadi di lingkungan pondok pesantren serta bagaimana cara menyelesaikan masalahnya.

Setelah melalui banyak rintangan dan tantangan yang harus dijalani dengan penuh kesabaran dan keikhlasan, barulah pada tahun 1988 beliau mendirikan Pondok Pesantren Darul Istiqamah. Keputusan mendirikan pondok pesantren ini beliau realisasikan ketika beliau sudah berkecukupan dalam memenuhi kebutuhan hidup. Hal ini juga didukung oleh istri beliau yang telah lulus menjadi PNS.

Pondok pesantren yang diberi nama “Darul Istiqamah” memiliki tujuan atau memberikan sumbangan dalam upaya mencerdaskan bangsa demi terciptanya generasi Islam yang beriman dan bertaqwa kepada Allah SWT serta berbudi luhur, memiliki pengetahuan dan keterampilan, kesehatan jasmani dan rohani yang baik, berkepribadian yang mantap dan mandiri serta rasa tanggung jawab lii’lai kalimatillah, rasa tanggung jawab ke masyarakat dan rasa tanggung jawab kebangsaan.

B. Profil Kepemimpinan

Sebelum menjelaskan tentang gaya kepemimpinan pondok pesantren, terlebih dulu penulis menjelaskan profil pengasuh sebagai pemegang kepemimpinan di pondok pesantren. Data yang digali merupakan data penunjang bagi data utama atau sebagai landasan pelengkap data utama. Data yang digali adalah tentang jenjang pendidikan, pengalaman organisasi yang pernah dijalankan, maupun proses pemilihan pemimpin di pondok pesantren. Secara tidak

langsung, pengetahuan, pengalaman seseorang dalam berorganisasi akan sangat berpengaruh kepada cara memimpin pondok pesantren.

1. Profil Pengasuh Pondok Pesantren Ibnul Amin Pemangkih

KH. Muchtar HS, Pengasuh II Pondok Pesantren Ibnul Amin Pemangkih lahir di desa Mundar Kecamatan Labuan Amas Selatan Kabupaten Hulu Sungai Tengah pada hari Jum'at bersamaan pada saat khatib berkhotbah di masjid pada tanggal 15 Ramadhan 1361 H serta bertepatan dengan tanggal 29 September tahun 1942. Beliau merupakan putra pertama dari lima bersaudara dari pasangan H. Salaman dan Hj. Andaluh. Saudara-saudara beliau adalah Hj. Thoibah, Siti Sarah, Hj. Salhah dan Su'adah.

Pendidikan beliau dimulai di SR (sekolah rakyat) enam tahun di Desa Mundar dan selesai pada tahun 1956. Setelah lulus SR, beliau melanjutkan ke Sekolah Menengah Islam Hidayatullah (SMIH) Martapura selama enam bulan. Setelah itu, beliau belajar di Sekolah Diniyah Islamiyah Barabai selama dua puluh bulan hingga tahun 1958.

Sejak tahun 1958, barulah beliau mengikuti pendidikan di Pondok Pesantren Ibnul Amin Pemangkih di bawah pengajaran dan pembinaan langsung oleh pendiri dan pengasuh pondok, yaitu KH. Mahfuz Amin. KH. Muchtar HS merupakan salah satu santri angkatan pertama dan tercatat sebagai pendaftar ketiga dari sembilan santri pertama di Pondok Pesantren Ibnul Amin Pemangkih. Beliau mendaftarkan diri sebagai santri pada tanggal 21 April 1958. Sembilan santri pertama di Pondok Pesantren Ibnul Amin Pemangkih tersebut adalah Abd

Wahab, Ilmi (Bandang), Muchtar HS, Musa (Mundar), Ahmad, Hamrani (Pemangkih Seberang), Jayadi, Mansur, Sa'adillah (Telaga Langsat).

Setelah belajar sekitar sembilan bulan di pondok, beliau telah dipercaya untuk menjadi guru sekaligus orang kepercayaan almarhum KH. Mahfuz Amin. Beliau dididik secara khusus dan intensif sehingga kitab yang seharusnya dipelajari selama enam bulan dapat diselesaikan dalam masa lima belas hari saja, di samping tetap mengikuti pelajaran bersama santri lainnya. Sejak awal, almarhum KH. Mahfuz Amin telah memberikan perhatian khusus kepada beliau sebagai kader penerus perjuangan pembangunan dan pengembangan pondok untuk menghadapi kemajuan agama dalam proses *taqarrub ilallah* melalui pengkajian ilmu-ilmunya.

Pada tahun 1975 beliau berkesempatan menunaikan ibadah haji sekaligus menimba ilmu di tempat awal turunnya syariat Islam bersama dengan penuntut ilmu lainnya dari berbagai daerah di *halaqah* Masjidil Haram Makkah al Mukarramah guna memperdalam ilmu hadis serta mendatangi guru-guru secara khusus di rumah-rumah sehingga memperoleh ijazah-ijazah kitab sampai tahun 1976. Satu dari sekian banyak guru beliau adalah Syekh Ismail. KH. Muchtar HS kembali dapat berkunjung ke tanah suci Makkah pada tahun 1982, 1985, 2000, dan 2006. Selama di Saudi Arabia, selain menuntut ilmu, beliau juga berupaya untuk menempatkan alumni santri Pesantren Ibnul Amin Pemangkih agar bisa diterima bersama para pelajar lainnya yang datang dari seluruh penjuru dunia.

Pada tahun 1968-1969 beliau diutus KH. Mahfuz Amin untuk memperdalam Ilmu Hadis dan Tafsir di Martapura bersama seorang ulama terkemuka dan

panutan masyarakat, yaitu KH. Anang Sya'rani. Berbekal pengalaman itulah, beliau memiliki modal untuk mengembangkan para santri yang tidak hanya berasal dari daerah sekitar, tetapi juga dari luar daerah bahkan dari negeri tetangga dengan latar belakang pendidikan yang berbeda pula, dari TK hingga sarjana. Sejak tahun 1976 beliau dipercaya untuk memegang tanggung jawab di Pesantren Putra yang sepeninggal almarhum selanjutnya memegang penuh kepemimpinan pesantren putra maupun putri.

Beberapa gagasan beliau yang sekarang sudah terealisasi dalam rangka pengembangan Pondok Pesantren Ibnul Amin Pemangkih adalah penyempurnaan kalender pendidikan di pondok dengan menyesuaikan perkembangan zaman. Sebelumnya, tradisi liburan pondok adalah sepekan sekali, kemudian dua pekan sekali, lalu sebulan sekali dan sekarang menjadi dua kali dalam setahun (Ramadhan dan Idul Adha). Hal ini dilakukan dalam rangka efisiensi waktu sehingga santri lebih berkonsentrasi dalam belajar di samping sebagai upaya meminimalisir akses negatif dari aktifitas di luar pondok selama liburan. Selain itu, dikembangkan pula upaya peningkatan amaliyah para santri dalam proses penempatan mental spiritual termasuk mengkondisikan komplek pondok yang bebas rokok di samping pertimbangan kesehatan, moral dan ekonomis.

Di samping menjalankan tugas pokok memimpin pesantren, beliau juga aktif mengikuti kegiatan-kegiatan kemasyarakatan dan da'wah melalui majelis ta'lim, memberikan tausiah yang berhubungan dengan berbagai masalah yang berkembang di tengah-tengah masyarakat selain tetap membina dan mengembangkan hubungan baik dengan semua pihak, baik lembaga swasta

maupun pemerintah, dengan tetap memegang prinsip independensi. Secara moral beliau mendukung berbagai aktifitas organisasi keagamaan dan kemasyarakatan, namun secara kelembagaan tetap dalam posisi yang netral.

Salah satu ide beliau yang berhasil direalisasikan adalah pengembangan agrobisnis sebagai kontributor yang signifikan bagi pendanaan operasional pesantren dan pemberdayaan masyarakat sekitar. Beliau juga memberikan kesempatan kepada para guru di lingkungan pondok untuk berinteraksi aktif dalam lembaga kemasyarakatan seperti keterlibatan dalam organisasi keagamaan yang memang relevan dengan keilmuan dan bermanfaat untuk ummat, maupun yang menyangkut keamanan wilayah seperti dialog dengan Kapolda Kalsel dan sebagainya.

Dari perjalanan kepemimpinan beliau di pondok pesantren, beliau mendapatkan beberapa pengakuan dalam bentuk penghargaan dari orang-orang ternama. Presiden BJ Habibie menganugerahkan Satya Lencana Wira Karya yang diserahkan oleh Menteri Pertanian pada tanggal 1 Juli 1999. Selain itu, beliau juga mendapat penghargaan dalam bidang pertanian atas prakarsa dan prestasi dalam mewujudkan ketahanan pangan yang diserahkan oleh Presiden Susilo Bambang Yudoyono pada tanggal 9 Desember 2004. Pengakuan yang sama juga ditunjukkan oleh Pemerintah Provinsi Kalimantan Selatan terhadap eksistensi dan prestasi dalam bidang agribisnis yang dikembangkan oleh Pondok Pesantren Ibnul Amin Pemangkih yaitu dengan ditetapkannya kawasan pertanian milik pondok pesantren sebagai lokasi panen raya yang dihadiri oleh Wakil Gubernur Kalimantan Selatan, Kepala Dinas Peternakan Kalimantan Selatan, Wakil Bupati

HST, Kadis Pertanian HST, Dandim, Kapolres dan para undangan di Perkebunan Pesantren Ibnul Amin Pemangkih pada hari Kamis tanggal 8 Maret 2007. Banyak sudah yang beliau lakukan, tetapi masih banyak lagi yang beliau ingin kerjakan dalam hal memajukan Islam melalui pondok pesantren yang beliau pimpin.

2. Profil Pengasuh Pondok Pesantren Modern Darul Istiqamah Barabai

KH. Hasan Basuni, BA adalah pengasuh sekaligus pendiri Pondok Pesantren Modern Darul Istiqamah yang lahir di Nagara pada tanggal 17 Juli 1953. Beliau merupakan anak ke empat dari tujuh bersaudara yang dilahirkan dari pasangan suami dan istri yaitu, H. Bustani dan Hj. Intaniah.

Secara formal beliau menuntut ilmu bermula di Madrasah Tanam Biji yang setara dengan sekolah dasar pada tahun 1959. Pada saat beliau mulai menuntut ilmu dimulai dari usia 6 tahun. Setelah selesai menuntut ilmu di tingkat dasar, beliau melanjutkan ke tingkat menengah yaitu pada Madrasah Tsanawiyah Birayang pada tahun 1965. Setelah melalui proses di tingkat menengah barulah beliau memulai pendidikan pesantren di Pondok Pesantren Darussalam Martapura pada tahun 1966. Dari pondok pesantren ini khazanah keilmuan Islam beliau bertambah seiring bertambahnya motivasi beliau dalam menuntut ilmu agama. Pendidikan di Pondok Pesantren Darussalam Martapura berhasil beliau selesaikan selama lima tahun yaitu pada tahun 1971, dan pada tahun ini pula beliau melanjutkan lagi pendidikan Islam ke luar pulau Kalimantan yaitu, ke Gontor Ponorogo Jawa Timur. Setelah melalui proses menuntut ilmu agama di Jawa Timur selama enam tahun barulah pada tahun 1977 beliau keluar dengan bekal keilmuan Islam sebagai modal dalam menjalani kehidupan di masyarakat.

Setelah beliau menyelesaikan pendidikan pondok pesantren pada tahun 1977 kemudian pada tahun ini pula beliau menikah dengan wanita yang bernama Hj. Siti Shalehah, S.Pd.I. Istri beliau merupakan seorang sosok wanita yang cantik dan mendukung perjalanan beliau dalam menegakkan pendidikan Islam. Pernikahan beliau dikaruniai tiga orang anak, Elisa Hayatun, SE, Lena Hanifah, SH, LLM, (dosen ULM serta melanjutkan pendidikan S3 di Sidney) dan Kiki Mustaqimah (proses pendidikan S1 di Yordania).

Keinginan menuntut ilmu pun tidak bisa beliau hindari, setelah satu tahun menikah, beliau memasuki perguruan tinggi di STAI Al-Washliyah pada tahun 1978. Perjalanan menuntut ilmu di perkuliahan berhasil beliau lalui selama lima tahun yang kemudian beliau menjadi sarjana dengan gelar BA pada tahun 1983.

Masa perkuliahan yang beliau lalui diiringi kegiatan sebagai pengasuh Pondok Pesantren Pembangunan Mandingin dimulai pada tahun 1980. Bermodalkan pengalaman beliau pada proses pendidikan Islam yang dilalui yang kemudian beliau terapkan di pondok pesantren ini. Setelah menjalani proses kepemimpinan di pondok pesantren, pada tahun 1983 akhirnya beliau memutuskan untuk berhenti menjadi pengasuh di Pondok Pesantren Pembangunan Mandingin.

Berbeda dari pengalaman sebagai pengasuh sebelumnya, beliau mencoba usaha lain yaitu, menjadi agen umrah dengan membawa jemaah-jemaah dari berbagai tempat menuju Masjidil Haram Saudi Arabia. Profesi ini beliau tekuni selama empat tahun yang berakhir pada tahun 1987. Dari usaha ini beliau mendapatkan kesempatan secara berulang-ulang untuk mengunjungi rumah Allah Masjidil Haram yang merupakan impian umat Islam untuk menuju ke sana.

Rintangan dan tantangan pun beliau lewati dengan penuh kesabaran dan keikhlasan, barulah pada tahun 1988 beliau mendirikan Pondok Pesantren yang diberi nama “Darul Istiqamah”. Keputusan mendirikan pondok pesantren ini terealisasi setelah beliau sudah berkecukupan dalam memenuhi kebutuhan hidup. Hal ini juga didukung oleh istri beliau yang telah lulus menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Sebagai seorang muslim, beliau menunaikan rukun Islam yang ke lima pada tahun 1983, berdasarkan rezki yang Allah berikan kepada beliau, kemudian beliau memilih untuk menunaikan ibadah haji lagi di tahun berikutnya, yaitu 1984, 1985, 1986, dan 1987. Setelah tidak beribadah haji selama satu tahun akhirnya di tahun 1989 beliau menuaikan haji kembali dan terus di tahun 1990, 1991, 1993, 1994, 1997, 1999, 2002, 2005, dan yang terakhir di tahun 2006.

Selama dua puluh delapan tahun kepemimpinan beliau di Pondok Pesantren Modern Darul Istiqamah Barabai berhasil memperoleh torehan prestasi, salah satunya mendapatkan undangan proses pemilihan presiden dari Partnership Fortshool Asia Pacific di tanah kelahiran Barack Obama yaitu, Honolulu, Hawaii, USA pada tahun 2008. Utusan yang berangkat yaitu anak beliau sendiri yang masih menjalankan studi S3 nya di Sidney. Relasi inipun berlanjut dengan datangnya pimpinan Partnership Fortshool Asia Pacific ke Pondok Pesantren Modern Darul Istiqamah Barabai pada tahun 2009 dan menginap selama dua hari tiga malam. Pada tahun yang sama, Darul Istiqamah juga kedatangan tamu studi banding, yaitu tiga orang guru dari California dan LA, kemudian Darul Istiqamah mendapat undangan kembali untuk mengikuti pelatihan pemuda untuk

kepemimpinan di Hawaii sebanyak empat orang. Kerjasama pun berlanjut setelah dikirimnya peserta studi banding dari East West Center (yang membawahi Partnership Fortshool Asia Pacific), dengan tiga peserta yang berasal dari Filipina, Myanmar dan India selama tiga malam pada tahun 2016. Sekarang Darul Istiqamah mendapat undangan yang sama Juli depan di Jepang.

Dalam kegiatan sehari-hari, pengasuh Pondok Pesantren Modern Darul Istiqamah selain mengelola pondok pesantren beliau juga menjalankan bisnis-bisnis sebagai kegiatan tambahan, seperti sarang burung walet, pembuatan bata, sewa kolam renang dan toko buku (bertempat di pasar Murakata).

C. Gaya Kepemimpinan

Setelah dipaparkan gambaran profil kedua pengasuh pondok pesantren di atas, kemudian akan dikemukakan mengenai gaya kepemimpinan. Berikut adalah data masing-masing pengasuh pondok pesantren berdasarkan hasil temuan di lapangan yang diperoleh melalui beberapa teknik penggalan data, yaitu wawancara, observasi serta dokumentasi.

Untuk mendeskripsikan gaya kepemimpinan Pondok Pesantren Ibnu Amin Pemangkih dan Pondok Pesantren Modern Darul Istiqamah, maka pencarian data berfokus kepada teori pola kepemimpinan yang dikemukakan pada kajian teoritis, yaitu: (1) Gaya otokratis, (2) Gaya permisif (*laissez faire*), (3) Gaya partisipatif, (4) Gaya demokratis, (5) Gaya paternalistik, (6) Gaya situasional.

Berdasarkan fokus penelitian yang telah dikemukakan, maka hasil temuan penelitian terkait gaya kepemimpinan mengacu pada fokus penelitian yang sajian datanya meliputi: 1) Pengambilan keputusan, 2) Pendelegasian wewenang, 3)

Penentu visi dan misi, 4) Membangun komunikasi, 5) Pemberi motivasi, dan 6) Pemberdaya bawahan.

1. Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan suatu hal yang sangat penting bagi individu maupun organisasi. Dalam proses pengambilan keputusan, terkadang ada yang mudah dan ada yang susah tergantung banyaknya alternatif yang tersedia. Semakin banyak alternatif yang tersedia, maka akan semakin sulit dalam mengambil keputusan. Pengambilan keputusan juga dapat dikatakan merupakan hasil proses pemikiran yang berupa pemilihan salah satu di antara beberapa alternatif yang dapat digunakan untuk memecahkan masalah yang dihadapi. Keputusan yang diambil memiliki tingkat yang berbeda-beda. Ada keputusan yang tidak terlalu berpengaruh terhadap organisasi, tetapi ada juga keputusan yang dapat menentukan kelangsungan hidup organisasi. Oleh karena itu, pengambilan keputusan yang bagus hendaknya dengan hati-hati dan bijaksana.

Keputusan merupakan unsur kegiatan yang sangat penting. Jiwa kepemimpinan seseorang dapat diketahui dari kemampuan mengatasi masalah dan mengambil keputusan yang tepat.

a. Pengambilan Keputusan pada Pondok Pesantren Ibnul Amin Pemangkih

Semua keputusan di Pondok Pesantren Ibnul Amin Pemangkih harus melalui persetujuan pengasuh pondok pesantren. Dalam konteks ini, pengasuh pondok pesantren sebelum membuat keputusan melakukan koordinasi terlebih dahulu setelah melakukan musyawarah dengan pihak yang terlibat, seperti pernyataan sebagai berikut:

Semua keputusan harus sepengetahuan saya, agar tidak terjadi kesalah pahaman, tetapi beberapa yang sudah saya berikan wewenang boleh merencanakan asalkan sudah mendapat persetujuan saya. Keputusan yang sifatnya rutin dan prinsip wewenangnya diberikan kepada bawahan.¹

Dengan demikian, semua keputusan di Pondok Pesantren Ibnul Amin Pemangkih harus melalui persetujuan pengasuh pondok pesantren. Salah satu dewan guru juga memberikan pernyataan yang sama seperti berikut:

Dalam mengambil sebuah keputusan, beliau terkadang menyerahkan ketentuannya ke dalam forum musyawarah antara dewan guru dan staf, tetapi beliau terkadang memutuskannya dengan sendiri. Dua jenis pengambilan keputusan tersebut tidak lepas dari pengawasan beliau agar tidak terjadi kesalah pahaman pada penentuan akhir dalam mengambil sebuah keputusan pada Pondok Pesantren Ibnul Amin Pemangkih.²

Keputusan-keputusan yang akan ditetapkan pada Pondok Pesantren Ibnul Amin Pemangkih disampaikan kepada pengasuh untuk diminta pendapat agar dapat ditentukan berdasarkan sepengetahuan semua pihak yang bertanggung jawab. Ini terjadi jika keputusan-keputusan tersebut diserahkan pengasuh kepada forum musyawarah di pondok pesantren. Realisasi yang berbeda akan terjadi kalau keputusan yang akan ditentukan oleh beliau sendiri. Ini mengindikasikan bahwa beliau dalam mengambil sebuah keputusan akan memberikan orientasi yang berbeda. Perbedaan orientasi tersebut dikarenakan jenis keputusan yang ditentukan atau bisa juga keadaan keputusan yang akan ditentukan.

¹KH. Muchtar, Pimpinan Pondok Pesantren Ibnul Amin Pemangkih, Wawancara Pribadi, Pemangkih, Minggu, 5 Juli 2015.

²H. Barmawi, Dewan Guru Pondok Pesantren Ibnul Amin Pemangkih, Wawancara Pribadi, Sabtu, 20 Juni 2015.

Keputusan-keputusan yang akan beliau ambil akan ditentukan dengan cara yang berbeda tergantung situasi yang ada, situasi yang dimaksud adalah jenis variasi dari keputusan yang akan diambil, seperti pernyataan sebagai berikut:

Mungkin beliau melihat situasi tertentu dalam mengambil keputusan, karena keputusan terkadang diserahkan kepada musyawarah dan kemudian dilaporkan kepada beliau tetapi terkadang beliau sendiri yang menentukannya.³

Pengasuh Pondok Pesantren Ibnu Amin Pemangkih jarang mengikuti forum musyawarah, beliau hanya menyerahkan pengambilan sebuah keputusan kepada forum musyawarah tanpa dihadiri beliau, ini dikarenakan beliau akan memberikan kebebasan kepada peserta forum untuk mengemukakan pendapat masing-masing tanpa adanya pengaruh kehadiran beliau, seperti disampaikan oleh salah satu ustadz di pondok pesantren sebagai berikut:

Dalam mengambil keputusan, beliau menyerahkan kepada forum rapat agar ditetapkan apakah diterima atau tidak, beliau jarang mengikuti rapat karena takut jikalau keputusan rapat terpengaruh oleh kehadiran beliau, maka dengan ini keputusan yang ditetapkan tidak objektif. Terkadang dalam sebuah keputusan yang memang di benak beliau sudah tersirat sebuah penyelesaian, tetapi beliau tidak menetapkannya langsung secara sepihak, beliau tetap menyerahkan keputusan tersebut kepada forum rapat.⁴

Berdasarkan uraian data hasil wawancara di atas, Pengasuh Pondok Pesantren Ibnu Amin Pemangkih mempertimbangkan situasi dalam mengambil keputusan. Oleh karena itu, pengasuh akan mempertimbangkan terlebih dahulu bobot keputusan sebelum mengambil langkah pengambilan keputusan yang tepat.

³H. Barmawi, Dewan Guru Pondok Pesantren Ibnu Amin Pemangkih, Wawancara Pribadi, Sabtu, 20 Juni 2015.

⁴H. Supian Suri, Dewan Guru Pondok Pesantren Ibnu Amin Pemangkih, Wawancara Pribadi, Rabu, 22 Juli 2015.

b. Pengambilan Keputusan pada Pondok Pesantren Modern Darul Istiqamah Barabai

Pengasuh Pondok Pesantren Modern Darul Istiqamah merupakan orang yang sangat penting dalam lingkup pondok pesantren, karena beliau merupakan ketua yayasan sekaligus sebagai pengasuh pondok pesantren tersebut. Oleh karena itu, keputusan yang berkaitan dengan permasalahan-permasalahan yang ada di pondok pesantren akan disampaikan kepada beliau untuk diminta pendapat sebagai penentu akhir dari sebuah pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Darul Istiqamah. Pernyataan ini diperkuat dari pernyataan beliau sendiri:

Semua keputusan yang berkaitan dengan permasalahan-permasalahan pondok pesantren akan ditentukan melalui keputusan akhir, yaitu melalui keputusan saya sendiri, meskipun dalam prosesnya, penentuan alternatif-alternatif penyelesaian disampaikan oleh pihak-pihak yang terlibat sebelum keputusan tersebut ditentukan. Pada penentuan akhir dari keputusan di pondok pesantren, saya tidak memutuskannya dengan sembarangan, masukan-masukan alternatif saya terima dan saya tampung, tapi bagi yang memberi masukan sudah saya beritahu bahwa kalau ditolak jangan gigit jari, karena saya menimbang berdasarkan pengalaman-pengalaman selama saya menuntut ilmu dan menjalankan pondok pesantren ini, tentunya dengan selalu menambah bekal referensi yaitu memperbanyak bahan bacaan baik bacaan ilmiah maupun non ilmiah.⁵

Pengasuh Pondok Pesantren Darul Istiqamah adalah eksekutor akhir dari keputusan yang dimasukkan dalam forum musyawarah dengan keterlibatan beberapa staf dan pengajar yang terkait. Ini juga senada dengan pernyataan salah satu staf di pondok pesantren, yaitu:

Keputusan-keputusan tentang kebijakan dan lainnya ditentukan akhir oleh beliau seorang, tetapi sebagian keputusan sebelum disampaikan kepada beliau, semua alternatif dikumpulkan dulu melalui hasil musyawarah. Beberapa kebijakan berasal dari para bawahan atau kolega. Pengasuh pondok sekaligus yayasan menerima semua usulan dan saran kebijakan dari

⁵Hasan Basuni, Pimpinan Pondok Pesantren Modern Darul Istiqamah Barabai, Wawancara Pribadi, Barabai, Senin, 6 Juli 2015.

para bawahan atau kolega, tapi setelah itu sebagian akan dibawa ke forum musyawarah pondok pesantren yang dilaksanakan dua kali dalam sebulan, dari forum tersebut, usulan-usulan tersebut dipilah dan dipilih berdasarkan kekuatannya untuk kemajuan pondok pesantren.⁶

Pernyataan dari salah satu ustadz di pondok pesantren di atas melalui hasil wawancara memperkuat bahwa siapapun yang merasa bertanggung jawab atas pendidikan di pondok pesantren tersebut berhak memberikan pemikirannya untuk disampaikan kepada pengasuh pondok pesantren.

Pengasuh pondok pesantren tidak hanya menerima begitu saja dari semua masukan dalam sebuah keputusan. Beliau menerima dengan menimbang dan menganalisa berdasarkan beberapa pertimbangan. Rasional merupakan salah satu pertimbangan beliau dalam menerimanya. Misalnya seorang anak yang didapatkan melakukan pelanggaran berat, dia kemudian diberhentikan karena sudah ditentukan oleh peraturan yang disepakati dengan petunjuk pelaksanaan yang tercantum bahwa anak tersebut sudah melalui tiga peringatan dan mendapatkan persetujuan dari orangtuanya bahwa setelah tiga kali peringatan tersebut secara otomatis akan dikeluarkan, seperti pernyataan beliau saat wawancara pribadi sebagai berikut:

Pernah suatu hari terdapat seorang anak melakukan pelanggaran berat, setelah itu tanpa ditegaskan sebelumnya anak tersebut beserta orangtuanya menyadari bahwa mereka benar-benar harus pergi meninggalkan pondok pesantren. Saya sering menghimbau dan menyampaikan kepada murid-murid⁷ saya bahwa untuk memutuskan sesuatu maka harus berdasarkan fondasi yang dapat dipertanggungjawabkan, salah satunya yaitu secara rasional seperti masalah pemberhentian murid. Menurut petunjuk pelaksanaan dari peraturan yang kami sepakati bahwa setelah seorang murid

⁶Abdurrahman, Ustadz dan Staf Pondok Pesantren Modern Darul Istiqamah Barabai, Wawancara Pribadi, Barabai, Kamis, 11 Juni 2015.

⁷Para pengajar dan staf juga sebagian besar murid di pondok pesantren

melakukan pelanggaran berat, dia akan diberi peringatan dengan tanda tangan dari murid tersebut. bila dia melakukannya lagi, maka dia mendapat peringatan kedua, kemudian melakukannya lagi, dan ini menjadi peringatan terakhir bagi dia dengan diminta tanda tangan dari murid tersebut beserta kedua orangtuanya, nah, dari sini kami memiliki bukti dan kekuatan untuk memberhentikan anak tersebut setelah dikemudian hari ternyata dia tetap melakukan pelanggaran tersebut. Setelah terdapat tiga kali peringatan dari pelanggaran tersebut, murid beserta orangtuanya dengan sadar menerima bahwa mereka harus berhenti dari sekolah tersebut.⁸

Pengetahuan, wawasan dan pengalaman dapat membantu seseorang menentukan pengambilan keputusan dengan tepat. Sebagaimana yang disampaikan oleh pengasuh Pondok Pesantren Darul Istiqamah Barabai, beliau selalu memperbarui informasi dengan menambah bahan bacaan secara rutin setiap harinya. Dari modal tersebut, beliau mampu membuat sebuah keputusan melalui pertimbangan-pertimbangan dan prediksi tentang akibat yang ditimbulkan serta pemecahan masalah dari akibat yang ditimbulkan dari pengambilan keputusan tersebut. Ini senada dengan pernyataan beliau sebagai berikut:

Untuk menentukan keputusan yang benar-benar sangat genting, saya mengandalkan beberapa pengalaman saya serta menambahkan dengan informasi-informasi penting yang terkait yang saya dapatkan dari media dan yang lainnya. Alhamdulillah ini semua dapat membantu saya dalam membuat keputusan yang tepat tanpa menyisihkan kepentingan individu lainnya.⁹

Dari beberapa hasil wawancara di atas dapat diketahui bahwa Pengasuh Pondok Pesantren Darul Istiqamah Barabai merupakan kunci akhir dan sebagai eksekutor dari penentuan sebuah keputusan terkait permasalahan pondok pesantren. Beberapa keputusan juga dikumpulkan alternatifnya melalui forum

⁸Hasan Basuni, Pimpinan Pondok Pesantren Modern Darul Istiqamah Barabai, Wawancara Pribadi, Barabai, Senin, 6 Juli 2015.

⁹Hasan Basuni, Pimpinan Pondok Pesantren Modern Darul Istiqamah Barabai, Wawancara Pribadi, Barabai, Senin, 6 Juli 2015.

musyawarah dari pondok pesantren yang terdiri dari beberapa kepala sekolah, para ustadz dan staf yang terlibat. Setelah pengumpulan alternatif melalui forum musyawarah, maka selanjutnya permasalahan tersebut dibawa beserta beberapa alternatif pemecahan/jawaban dari peserta forum musyawarah kepada pengasuh, kemudian barulah beliau memutuskan berdasarkan pertimbangan-pertimbangan yang disampaikan dari forum musyawarah serta pertimbangan pribadi beliau sendiri.

Jadi, proses pengambilan keputusan pada Pondok Pesantren Modern Darul Istiqamah ditentukan oleh penentu akhir yaitu Pengasuh, setelah melalui forum musyawarah dan beberapa pertimbangan.

c. Analisis Data dari Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan adalah menetapkan pilihan atau alternatif secara nalar dan menghindari diri dari pilihan yang tidak rasional, tanpa alasan atau data yang kurang akurat. Menurut Robins dalam Mesiono pengambilan keputusan adalah *“decision making is a process in which one choose between two or more alternatives”*. Pendapat ini menegaskan bahwa pengambilan keputusan sebagai proses memilih satu pilihan di antara dua alternatif atau lebih. Davis dalam buku yang sama, mengemukakan suatu keputusan merupakan jawaban yang pasti terhadap suatu pertanyaan. Keputusan harus dapat menjawab pertanyaan tentang apa yang seharusnya dilakukan dan apa yang dibicarakan dalam hubungannya dengan perencanaan.¹⁰

¹⁰Mesiono, *Manajemen Organisasi*, (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2012), h. 155

Salah satu tolak ukur utama yang biasa digunakan untuk mengukur efektivitas kepemimpinan seseorang yang menduduki jabatan pimpinan dalam suatu organisasi ialah kemampuan dan kemahirannya mengambil keputusan. Sondang P. Siagian mengemukakan bahwa suatu keputusan dapat dikatakan sebagai keputusan yang baik apabila memenuhi empat persyaratan, yaitu rasionalis, logis, realistis, dan pragmatis. Pengalaman dan penelitian menunjukkan bahwa efektivitas demikian hanya mungkin dicapai apabila seorang pengambil keputusan mampu menggabungkan secara tepat tiga jenis pendekatan. Pertama, pendekatan yang didasarkan pada teori dan asas-asas ilmiah yang telah dikembangkan oleh para teoritis yang mendalami proses pengambilan keputusan. Kedua, pendekatan yang memanfaatkan kemampuan berpikir kreatif, inovatif, dan intuitif disertai keterlibatan emosional. Ketiga, kemampuan belajar dari pengalaman mengambil keputusan di masa lalu, baik karena keberhasilan maupun karena kegagalan.¹¹

Ivancevic dan Matteson menyebutkan ada dua jenis keputusan, yaitu:

- 1) Keputusan terprogram, yaitu jika pada situasi tertentu ada prosedur rutin yang biasanya bekerja dalam memecahkan masalah. Maka keputusan terprogram adalah untuk memperluas kemampuan organisasi dalam memecahkan masalah dengan adanya informasi yang mencukupi.
- 2) Keputusan tidak terprogram, yaitu bila tidak ada cerita atau informasi tidak terstruktur. Tidak ada prosedur yang tersusun terhadap penanganan masalah,

¹¹Sondang P. Siagian, *Teori dan Praktek Pengambilan Keputusan*, (Jakarta: Toko Gunung Agung, 1987), h. 1.

karena tidak ada yang benar-benar sama seperti masalah sebelumnya sehingga sangat rumit dan penting sekali.¹²

Wirawan menjelaskan model proses pengambilan keputusan sebagai berikut:

1) Identifikasi dan analisis problem

Ini merupakan proses pengambilan keputusan yang dimulai ketika sistem sosial atau organisasi menghadapi problem yang mengganggu. Problem adalah ketimpangan antara apa yang seharusnya dengan apa yang ada atau apa yang terjadi.

2) Identifikasi alternatif-alternatif solusi

Dalam fase ini, pemimpin mengidentifikasi berbagai alternatif solusi problem. Alternatif-alternatif tersebut kemungkinan merupakan pengalaman-pengalaman masa lalu atau hasil kreatifitas dan inovasi baru.

3) Evaluasi alternatif-alternatif solusi

Pada fase ini terdiri dari aktifitas sebagai berikut:

- a) Menentukan kriteria seleksi alternatif. Kriteria alternatif adalah faktor-faktor untuk menilai setiap alternatif agar diperoleh alternatif yang terbaik.
- b) Mengevaluasi alternatif dengan kriteria seleksi. Menggunakan kriteria seleksi akan mengevaluasi setiap alternatif agar teridentifikasi keuntungan dan kerugian bagi sistem sosial dan tingkat efektifitas dan efesiensinya.

4) Mengambil keputusan

Dalam fase ini seorang pemimpin mengambil satu alternatif yang terbaik yang nilainya tertinggi, memberi keuntungan tertinggi dan resiko terendah.

¹²Susmaini dan Muhammad Rifa'i, *Teori Manajemen Menuju Efektivitas Pengelolaan Organisasi*, (Bandung: Citapustaka Media, 2007), h. 146.

5) Melaksanakan keputusan

Dalam membuat keputusan sebaiknya pemimpin mengikutsertakan para pengikutnya sehingga ketika keputusan diambil, komitmen pengikut terhadap keputusan tersebut tinggi.

6) Mengevaluasi dan memberikan balikan

Fase ini menilai proses dan hasil pelaksanaan keputusan, apakah sesuai dengan harapan dan membuat koreksi dalam pelaksanaan jika diperlukan.¹³

Pada umumnya keputusan dibuat dengan menempuh langkah-langkah yang logis dan sistematis. Menurut Benge dalam "*Ellements of Modern Management*" sebagaimana dikutip oleh Sudarman Danim ditempuh langkah-langkah yaitu: (1) Menetapkan masalah pokok, (2) Mengumpulkan informasi yang relevan, (3) Memilih pemecahan masalah yang paling cocok, (4) Melaksanakan keputusan yang diambil.¹⁴

Veizal Riva'i dan Dedy Mulyadi menjelaskan proses pengambilan keputusan melalui tahapan-tahapan antara lain adalah: (1) Tetapkan masalah, (2) Identifikasi kriteria keputusan, (3) Alokasi bobot pada kriteria, (4) Kembangkan alternatif, (5) Evaluasi alternatif, (6) Pilih alternatif terbaik.¹⁵

Berdasarkan data lapangan, pengasuh pondok pesantren Ibnu Amin Pemangkih menggunakan teknik pengambilan keputusan dengan situasi dan kondisi berbeda tergantung tingkat keputusan yang akan ditetapkan, sedangkan

¹³Wirawan, *Kepemimpinan (Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian)*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013), h. 652-653.

¹⁴Sudarman Danim, *Motivasi Kepemimpinan dan Efektifitas Kelompok*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), h. 89.

¹⁵Veithzal Rivai dan Dedy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2007), h. 158.

pondok pesantren modern Darul Istiqamah menggunakan cara musyawarah dan kemudian diberikan hasil musyawarah yang mencantumkan alternatif-alternatif keputusan untuk ditetapkan oleh pengasuh. Teknik-teknik pengambilan keputusan memiliki keunggulan dan kelemahan yang berbeda, seperti pengambilan keputusan dengan musyawarah, teknik ini akan memperkuat hasil keputusan sehingga masing-masing pihak akan ikut bertanggungjawab dalam pelaksanaannya. Supaya memperoleh hasil keputusan yang berkualitas, maka keputusan yang diambil harus memenuhi kriteria tertentu, baik dalam proses maupun pelaksanaannya. Adapun ciri keputusan yang baik diantaranya adalah:

- 1) Setiap keputusan yang diambil harus dikomunikasikan dengan jelas kepada orang-orang yang terkena keputusan itu.
- 2) Seluruh komponen organisasi/sekolah harus berpartisipasi penuh dalam pembuatan keputusan.
- 3) Keputusan yang diambil tidak kaku, rasional dan mudah diimplementasikan.
- 4) Tidak memaksakan melaksanakan apabila keputusan yang diambil tidak cocok untuk dilaksanakan.¹⁶

Hasil di lapangan menunjukkan bahwa dalam proses pengambilan keputusan yang dilakukan Pengasuh Pondok Pesantren Ibnul Amin Pemangkih dan Pondok Pesantren Modern Darul Istiqamah Barabai melibatkan berbagai pihak di pondok pesantren.

Keterlibatan berbagai pihak dalam pengambilan keputusan diharapkan dapat memberikan berbagai pandangan dan pertimbangan sehingga menghasilkan

¹⁶Sudarman Danim, *Motivasi Kepemimpinan dan Efektifitas Kelompok*, h. 87.

keputusan yang jernih, rasional dan dapat dipertanggungjawabkan kepada atasan maupun publik. Keterlibatan berbagai pihak dalam tahap proses pengambilan keputusan akan berpengaruh pada tahap pelaksanaan. Siagian menegaskan bahwa pelaksanaan suatu keputusan akan berjalan lancar apabila pelaksanaan sejak semula dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Senada dengan penelitian dari University of Michigan bahwa partisipasi dari bawahan dalam pengambilan keputusan cenderung akan menghasilkan kepuasan kerja yang lebih tinggi.¹⁷

Berdasarkan penjelasan di atas, pengambilan keputusan yang dilaksanakan oleh pengasuh akan berpengaruh terhadap kelangsungan organisasi pondok pesantren. Hal ini memiliki dampak terhadap perilaku maupun sikap tenaga pendidik (ustadz) dan kependidikan serta para santri. Oleh sebab itu, pengasuh harus mampu memilih alternatif-alternatif keputusan yang tepat sehingga tujuan pondok pesantren dapat tercapai secara optimal.

Pimpinan juga harus mempertimbangkan beberapa hal dalam pengambilan keputusan, diantaranya adalah: (1) tujuan dari pengambilan keputusan, yaitu mengetahui terlebih dahulu tujuan yang ingin dicapai dari pengambilan keputusan tersebut, (2) identifikasi alternatif-alternatif keputusan untuk memecahkan masalah dipilih untuk mencapai tujuan tersebut. Oleh karena itu, perlu dibuat daftar jenis-jenis tindakan yang memungkinkan untuk diadakan pemilihan, (3) perhitungan mengenai faktor-faktor yang tidak dapat diketahui sebelumnya atau di

¹⁷Gary Yukl, *Leadership in Organization*, h. 49.

luar jangkauan manusia, dan (4) sarana atau alat untuk mengevaluasi atau mengukur hasil dari suatu pengambilan keputusan.¹⁸

Dengan demikian, pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pengasuh terlebih dahulu harus mengkaji dan mempertimbangkan tentang tujuan pengambilan keputusan, indentifikasi masalah, faktor-faktor internal maupun eksternal pondok pesantren serta sarana pengambilan keputusan.

Pengambilan keputusan memang membutuhkan ketelitian, pengalaman dan pertimbangan-pertimbangan yang mendalam, karena keputusan yang diambil pada dasarnya mencerminkan informasi yang disusun secara sistematis, untuk itu sebelum mengambil keputusan perlu adanya data lengkap yang dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya, informasi lengkap mengenai data yang terkumpul dan adanya dasar kejiwaan dan yuridis yang kuat.¹⁹

Berdasarkan data di lapangan, proses pengambilan keputusan dilakukan oleh pengasuh Pondok Pesantren Ibnul Amin Pemangkih dan Pondok Pesantren Modern Darul Istiqamah Barabai dengan mengedepankan musyawarah dan mufakat, meskipun ada beberapa keputusan yang secara kondisi tidak perlu melalui forum musyawarah.

Dalam proses musyawarah akan timbul berbagai macam pemikiran sebagai alternatif pemecahan masalah sehingga pengasuh harus mampu menimbang dan memilih berbagai alternatif dengan mempertimbangkan resiko yang terkecil di antara beberapa alternatif.

¹⁸Ibnu Syamsi, *Pengambilan Keputusan dan Sistem Informasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), h. 13.

¹⁹Pandji Anagora, *Psikologi Kepemimpinan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), h. 53-55.

Di samping itu, pondok pesantren senantiasa terbuka menerima masukan maupun saran baik dari ustadz maupun tenaga administrasi serta dari lingkungan pondok pesantren. Ini merupakan salah satu ciri penerapan gaya kepemimpinan partisipatif. Proses pengambilan keputusan yang demokratis dan kolaboratif ini mengusung beberapa nilai yang mencakup penghargaan, keterbukaan, kebersamaan, keterpercayaan dan transparansi. Strategi yang dilakukan pengasuh pondok pesantren bersifat *bottom-up*, yaitu melibatkan lebih banyak *stakeholder* dan mendorong mereka untuk memberikan saran dan umpan balik dalam proses pengambilan keputusan.

Pengambilan keputusan dapat melibatkan berbagai tingkat partisipasi. Hal ini kebanyakan akan bergantung pada sifat bidang keputusan, gaya kepemimpinan pengasuh pondok pesantren, serta kemampuan dan kemauan orang untuk berpartisipasi. Pendapat yang mendukung partisipasi lebih besar antara lain rasa memiliki pada mereka yang terlibat dalam pengambilan keputusan ketika keputusan itu dilaksanakan. Selain itu, partisipasi juga dapat memperkecil kemungkinan terjadi konflik.

Pengasuh pondok pesantren sebagian besar mengedepankan musyawarah sebagai alat untuk mengambil keputusan. Ada permasalahan yang hanya cukup diselesaikan dengan beberapa orang, ada juga permasalahan yang perlu melibatkan seluruh komponen pondok pesantren, sehingga musyawarah dilakukan berdasarkan konteks permasalahannya dan yang pasti bahwa dalam pengambilan keputusan pengasuh pondok pesantren bermusyawarah dan melibatkan beberapa pihak sehingga keputusan yang diambil adalah alternatif-alternatif keputusan yang

disepakati oleh peserta musyawarah kemudian diputuskan oleh pengasuh. Pengasuh pondok pesantren juga memberikan kesempatan kepada peserta musyawarah untuk mengusulkan atau memberikan saran sesuai dengan konteks permasalahan yang dimusyawarahkan.

Pengasuh pondok pesantren sebagian besar menggunakan cara musyawarah dalam pengambilan keputusan, ia mau mendengarkan saran dan pendapat dari bawahan, mempertimbangkannya dan apabila itu merupakan saran atau pendapat yang baik dan mendapatkan respon positif dari peserta rapat, maka itulah hasil rapat. Meskipun sebagai pengasuh pondok pesantren, ia tentu sudah menyiapkan konsep dan alternatif pemecahan masalah atau paling tidak lebih banyak berpendapat dari para ustadz.

Pengambilan keputusan yang ideal adalah harus dikomunikasikan kepada seluruh komponen yang akan menjadi pelaksana keputusan tersebut dan yang lebih penting lagi adalah bahwa pengambilan keputusan harus melibatkan partisipasi penuh seluruh komponen. Keputusan yang demikian akan memberi tanggung jawab dalam pelaksanaannya dan bawahan merasa dihargai karena dilibatkan dalam pengambilan keputusan tersebut. Bagaimanapun keterlibatan semua komponen pondok pesantren dalam pengambilan keputusan adalah hal yang mutlak, kecuali kebijakan-kebijakan tertentu yang tidak memerlukan keterlibatan orang banyak. Oleh karena itu, dengan melibatkan semua komponen dalam pengambilan keputusan akan menambah legitimasi sebuah keputusan dan sebaliknya apabila seseorang tidak merasa terlibat dalam pengambilan keputusan,

maka tidak akan ada tanggungjawab dan akan bersikap masa bodoh terhadap pelaksanaan keputusan tersebut.

Berdasarkan data lapangan dan pembahasan di atas, pola kepemimpinan Pengasuh Pondok Pesantren Ibnul Amin Pemangkih dan Pondok Pesantren Modern Darul Istiqamah Barabai dalam pengambilan keputusan adalah “gaya partisipatif”. Terdapat ciri-ciri kepemimpinan partisipatif pada data lapangan bahwa ada forum musyawarah sebagai tempat diskusi dalam pengambilan keputusan. Forum musyawarah tersebut sebagai sarana pimpinan dan bawahan menuangkan pendapat masing-masing dalam pengambilan keputusan. Ciri ini senada seperti pendapat Miftah Thoha bahwa Kepemimpinan yang partisipatif adalah suatu cara memimpin yang memungkinkan para bawahan turut serta dalam proses pengambilan keputusan, bila ternyata dalam proses tadi mempengaruhi kelompok, atau bila memang kelompok (bawahan) ini mampu turut berperan dalam pengambilan keputusan. Partisipatif, atau yang biasa disebut *supportive leadership*.²⁰ Wirawan juga sependapat bahwa pembuatan keputusan mengenai kebijakan dan aktivitas pelaksanaan kegiatan dilakukan oleh pemimpin bersama-sama dengan para pengikutnya.²¹

2. Pendelegasian Wewenang

Pendelegasian wewenang merupakan proses yang dilakukan pimpinan untuk mengalihkan atau memberikan bagian dari wewenangnya kepada para bawahan untuk melakukan tugas dan tanggung jawab tertentu. Dengan menugaskan

²⁰Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006), h. 297.

²¹Wirawan, *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*, (Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, Juni 2013), h. 382-283.

pekerjaan kepada bawahan untuk melaksanakannya, berarti pimpinan telah mendesentralisasikan wewenang atau fungsi kepemimpinannya. Pendelegasian juga merupakan salah satu upaya pimpinan memberikan sebagian tanggung jawabnya kepada bawahan dengan dilandasi kepercayaannya terhadap bawahan sebagai seorang bagian dalam sebuah organisasi.

a. Pendelegasian Wewenang pada Pondok Pesantren Ibnul Amin Pemangkih

Sebagai seorang pemimpin, pengasuh Pondok Pesantren Ibnul Amin Pemangkih menyadari bahwa pengelolaan pondok tidak mungkin dilakukannya sendiri, tetapi harus melibatkan tenaga pendidik dan kependidikan yang lain bahkan para santri serta lingkungan sekitar. Selain itu, dia juga menyadari bahwa akan tidak mampu mencapai tujuan institusi jika melakukannya hanya dengan seorang diri. Oleh karena itu, disadari bahwa betapa pentingnya pendelegasian karena pendelegasian dapat meningkatkan arus kerja dan manajemen waktu bagi pimpinan.

Ada berbagai alasan yang menunjukkan pentingnya pendelegasian dilakukan di Pondok Pesantren Ibnul Amin Pemangkih, di antaranya: 1) Menyadari bahwa pengasuh tidak akan dapat mengendalikan setiap kegiatan di pondok pesantren, 2) Terdapat batasan fisik dan mental, serta waktu terhadap kapasitas beban kerja seseorang atau kelompok yang berwenang, 3) Pendelegasian memberikan kesempatan untuk berkonsentrasi kepada hal-hal penting lainnya, 4) Pendelegasian adalah cara menyiapkan bawahan untuk memikul tanggung jawab lebih tinggi dan lebih menantang di masa yang akan datang, sehingga dapat dipandang sebagai pelatihan dan pengembangan kemampuan mereka, 5)

Pendelegasian menimbulkan kepercayaan diri bawahan, dan 6) Pendelegasian mendorong kerja sama dan kerja tim sehingga bawahan merasa bagian dari keberhasilan atau kegagalan organisasi.

Pengasuh pondok pesantren mendelegasikan tingkat dan jenis tugas yang tepat sesuai dengan motivasi dan kemampuan penerima wewenang agar menghasilkan pendelegasian yang efektif. Oleh karena itu, dalam mendelegasikan wewenang beliau menggunakan prinsip dan prosedur dengan memilih orang yang kompeten dan memiliki tanggung jawab, seperti pernyataan sebagai berikut:

Dewan guru dan staf di sini memiliki kompetensi yang berbeda, mereka disambut hangat oleh pemerintah dengan bukti perhatian pemerintah untuk meningkatkan kemampuan mereka yaitu dengan mengikuti pelatihan-pelatihan tentang materi-materi yang terkait dengan kurikulum pondok pesantren. Dewan guru dan staf di pondok pesantren ini mempunyai rasa memiliki yang besar, seperti misalnya pelimpahan wewenang dalam pengelolaan pembangunan prasarana pondok pesantren, dalam proses pembangunan semuanya dikordinir oleh dewan guru yang saya beri tanggung jawab agar kemudian diberikan laporan kepada saya.²²

Pernyataan di atas menggambarkan secara implisit pemahaman pengasuh terhadap kapabilitas dewan guru dan staf dalam melakukan pekerjaan.

Pendelegasian yang dilakukan pengasuh Pondok Pesantren Ibnu Amin Pemangkih berdasarkan prinsip dan prosedur, antara lain: Pertama, pengasuh memilih dewan guru atau staf yang akan menerima pendelegasian atas dasar kompetensi, minat dan motivasi mereka menjalankan tanggung jawab yang didelegasikan. Kedua, pekerjaan yang didelegasikan akan dijelaskan seluk beluk serta pemahaman mendalam terhadap dewan guru atau staf yang menerima wewenang. Ketiga, tugas tersebut merupakan kepentingan pondok pesantren

²²KH. Muchtar, Pimpinan Pondok Pesantren Ibnu Amin Pemangkih, Wawancara Pribadi, Pemangkih, Minggu, 5 Juli 2015.

keseluruhan. Keempat, orang yang menerima harus mampu disiplin dan konsisten dalam menjalankan tugas yang diberikan serta bertanggung jawab sepenuhnya. Kelima, kerjasama dan kepercayaan antara pengasuh dan dewan guru atau staf yang menerima wewenang merupakan hal yang sangat penting agar dapat tercapai seperti yang diharapkan. Keenam, memberikan apresiasi atas keberhasilan dari tanggung jawab yang diberikan. Pernyataan berikut memperkuat uraian di atas, yaitu:

Beliau memberikan delegasi wewenang kepada dewan guru/staf yang beliau percaya mampu menerima tanggung jawab yang dibebankan kepada mereka, misalnya seperti ketika ada pembangunan yang pernah diberikan wewenangnya kepada saya dan dua dewan guru lainnya untuk menangani pengelolaan dana maupun pengawasan agar proses pembangunan berjalan dengan lancar tanpa hambatan serta dapat selesai sesuai waktu yang ditetapkan dan menjadi bangunan seperti apa yang direncanakan.²³

Pendelegasian wewenang dilakukan pengasuh karena beliau menyadari bahwa usia beliau sudah senja dan dibarengi dengan kondisi fisik yang tidak memungkinkan untuk melakukan kegiatan-kegiatan yang berat.

Memberikan pendidikan kepada para calon kader juga merupakan alasan beliau mendelegasikan wewenang, agar mereka terlatih sebelum menggantikan beliau sebagai pengasuh pondok pesantren. Para kader yang dipilih beliau merupakan orang yang sudah beliau kenal seluk beluknya, baik dari sudut kompetensi, minat dan motivasi yang selaras terhadap kemajuan pondok pesantren, seperti yang disampaikan oleh salah satu ustadz sebagai berikut:

Beliau juga mendelegasikan tugas kepada orang-orang yang beliau percaya dan memiliki kompetensi dari bidang yang beliau serahkan. Orang yang dipercaya tersebut bukan karena dekat dengan beliau atau lebih tua dari

²³H. Barmawi, Dewan Guru Pondok Pesantren Ibnu Amin Pemangkih, Wawancara Pribadi, Sabtu, 20 Juni 2015.

ustad-ustad lainnya, tetapi memang benar-benar orang yang memiliki kompetensi agar tugas yang diserahkan terlaksana dengan baik.²⁴

Hasil wawancara di atas memberikan gambaran bahwa wewenang yang dimiliki pengasuh tidak selamanya digunakan beliau sepenuhnya, tetapi beliau mendelegasikan sebagian dari wewenang yang beliau miliki atas dasar kepercayaan beliau terhadap dewan guru atau staf yang beliau anggap bisa bertanggung jawab.

b. Pendelegasian Wewenang pada Pondok Pesantren Modern Darul Istiqamah Barabai

Pendelegasian wewenang yang telah dilaksanakan Pengasuh Pondok Pesantren Darul Istiqamah Barabai adalah dengan melimpahkan sebagian wewenang beliau kepada orang yang beliau percaya dan yakini mampu menerima tanggung jawab yang dibebankan. Tidak semua tugas kepemimpinan mampu beliau laksanakan dengan saksama dan oleh karena itu, sangat penting dilaksanakannya pendelegasian wewenang kepada sebagian bawahan yang mampu dan terpercaya, sebagaimana yang dikatakan oleh salah satu ustadz di pondok pesantren sebagai berikut:

Pengasuh mempercayakan dengan mendelegasikan sebagian wewenangnya kepada orang-orang yang beliau percaya dan menurut beliau mampu dan siap menerima tanggung jawab yang dibebankan. Untuk memperkuat kekuatan kami dalam menerima wewenang dari beliau, setiap satu kali dalam satu bulan beliau mengadakan pertemuan tatap muka langsung bersama seluruh penghuni pesantren, dalam pertemuan tersebut beliau menyisipkan bimbingan dan arahan bagi para ustadz dan staf. Selain bimbingan dan arahan dari beliau, sisipan motivasi juga beliau sampaikan sebagian berdasarkan dari pengalaman-

²⁴H. Supian Suri, Dewan Guru Pondok Pesantren Ibnu Amin Pemangkih, Wawancara Pribadi, Rabu, 22 Juli 2015.

pengalaman beliau yang beliau ceritakan agar membangkitkan semangat bagi seluruhnya.²⁵

Sebagai ujung tombak pondok pesantren, pengasuh pondok pesantren memiliki sebagian besar tanggung jawab pada kemajuan pondok pesantren. Tanggung jawab kemajuan pondok pesantren juga diemban oleh seluruh penghuni pesantren, dengan demikian seluruh penghuni pesantren memiliki hak dan kewajiban dalam menjaga keutuhan dan ketahanan pondok pesantren dalam menghadapi tantangan zaman. Ini bukti bahwa kebutuhan pengasuh pondok pesantren dengan melimpahkan sebagian wewenangnya kepada bawahan dalam rangka menjaga keutuhan dan ketahanan serta memajukan pondok pesantren.

Salah satu perpanjangan tangan oleh pengasuh pondok agar mempermudah pekerjaan beliau salah satunya pada bagian pengawasan, seperti hasil wawancara sebagai berikut:

Pada bagian controlling, Pengasuh mendelegasikan tugasnya kepada bawahan, dengan ini beliau akan menerima laporan dari yang menjalankan tugas tersebut terkait hasil pengawasan. Selain yang demikian, beliau juga menambahkan kamera CCTV agar beliau dapat langsung melihat aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan melalui beberapa titik tempat kamera dipasang.²⁶

Pendelegasian wewenang ini tidak serta merta berjalan sesuai yang diharapkan dan mampu dilaksanakan oleh orang yang menerima tanggung jawab, seperti hasil wawancara sebagai berikut:

Lingkungan pondok pesantren dikelilingi oleh tanah rawa berair dengan bermacam-macam tumbuhan liar dan gulma. Tumbuhan tersebut menarik perhatian bagi para peternak sapi yang sebagian kadang mencari rumput

²⁵Abdurrahman, Ustadz dan Staf Pondok Pesantren Modern Darul Istiqamah Barabai, Wawancara Pribadi, Barabai, Kamis, 11 Juni 2015.

²⁶Abdurrahman, Ustadz dan Staf Pondok Pesantren Modern Darul Istiqamah Barabai, Wawancara Pribadi, Barabai, Kamis, 11 Juni 2015.

untuk makanan sapinya di lingkungan sekeliling pondok pesantren. Pernah terjadi peristiwa yang terkait dengan seseorang yang mengambil rumput di lingkungan pondok pesantren, peristiwa tersebut merugikan santri pondok pesantren, dimana masalahnya santri kehilangan sandal dan sepatu. Permasalahan ini tidak ditindaklanjuti karena pihak pondok pesantren masih belum mempunyai bukti dan saksi bahwa kehilangan sandal dan sepatu tersebut dilakukan oleh pihak yang tidak bertanggung jawab. Tapi setelah kejadian tersebut pihak pondok pesantren memperketat pengawasan kalau ada seseorang mengambil rumput di lingkungan pondok pesantren, dan ternyata salah satu pengambil rumput tersebut ada yang mengambil sandal dan sepatu santri, kemudian setelah kejadian ini, maka muncullah larangan dari pihak pondok pesantren bagi orang luar mengambil rumput di lingkungan pesantren karena latar belakang masalah tadi. Di kemudian hari ternyata masih ada dan lebih parahnya setelah ditegur oleh orang yang saya percayakan dibagian itu ternyata marah-marah, kemudian terpaksa dilaporkan kepada saya, akhirnya orang pengambil rumput dengan menggunakan celurit mendatangi saya, tidak panjang lebar dengan kepala dingin akhirnya saya berhasil menenangkan orang tersebut dengan memberikan alasan-alasan yang dapat diterima.²⁷

Hasil wawancara di atas menerangkan bahwa pendelegasian wewenang oleh pengasuh pondok pesantren tidak serta merta berjalan sesuai yang diharapkan. Komunikasi yang baik dengan pihak terkait merupakan kunci penyelesaian seperti permasalahan di atas.

Pengasuh pondok pesantren selain pemegang kepemimpinan di pondok pesantren, beliau juga merupakan sosok yang patut menjadi panutan karena cara beliau berkomunikasi terhadap penghuni pondok pesantren dan lingkungan sekitar dengan kepala dingin dan memberikan alasan-alasan rasional kalau terdapat ketegangan dari kedua belah pihak. Meskipun sebagian wewenang beliau dilimpahkan kepada bawahan, tetapi beliau terkadang masih memberikan bimbingan dan arahan kepada murid-murid beliau dengan pertemuan tatap muka

²⁷Hasan Basuni, Pimpinan Pondok Pesantren Modern Darul Istiqamah Barabai, Wawancara Pribadi, Barabai, Senin, 6 Juli 2015.

langsung agar memperkuat keyakinan serta memberikan fondasi bagi para bawahan dalam menghadapi berbagai permasalahan di masa yang akan datang.

c. Analisis Data dari Pendelegasian Wewenang

Wirawan menjelaskan pengertian pendelegasian merupakan proses agen memberikan kekuasaan kepada target untuk melaksanakan suatu tugas khusus, membuat keputusan yang berhubungan dengan tugas dan mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas kepada agen, target berupa bawahan agen atau mitra bisnis yang sejajar dengan agen.²⁸

Pendelegasian harus diiringi dengan pelimpahan yang bertanggung jawab. Tanggung jawab diartikan sebagai keharusan atau kewajiban melaksanakan wewenang yang dimiliki dengan cara yang baik dan benar dan menyampaikan laporan pelaksanaan hasilnya kepada pemberi wewenang agar tidak terjadi penyalahgunaan atau penyimpangan.²⁹

Wirawan mengemukakan beberapa alasan pimpinan mendelegasikan tugas kepada bawahannya yaitu:

- 1) Organisasi yang dipimpin terlalu besar dan tugas terlalu banyak sehingga ia tidak dapat melakukannya sendiri dan memerlukan bantuan orang lain.
- 2) Waktu bagi pimpinan terbatas sehingga tidak mampu melaksanakan tugas yang terlalu banyak.
- 3) Untuk mencapai efisiensi manajemen.

Bagi organisasi, pendelegasian tugas mempunyai efek positif, antara lain:

²⁸Wirawan, *Kepemimpinan*, h. 664.

²⁹Wirawan, *Kepemimpinan*, h. 31.

- 1) Menghindari konsentrasi kekuasaan dan pembuatan keputusan di tangan satu orang.
- 2) Memperbaiki kualitas pembuatan keputusan.
- 3) Pendelegasian tugas, wewenang dan tanggungjawab merupakan kunci dari *job enrichment* dan *job enlargement* yang membuat pekerjaan bawahan menjadi lebih menarik, menantang dan mempunyai arti. *Job enrichment* meningkatkan motivasi kerja dan kepuasan kerja dan retensi bawahan.
- 4) Pendelegasian tugas memperdayakan bawahan.
- 5) Efisiensi waktu bagi pimpinan atau manajer.³⁰

Melalui pendelegasian wewenang dan tanggung jawab akan diperoleh manfaat sebagai berikut:

- 1) Pemimpin tertinggi mendapat kesempatan yang luas untuk memikirkan keputusan-keputusan dan melaksanakan tugas-tugas organisasi yang pokok-pokok saja.
- 2) Setiap keputusan dan perintah sesuai dengan sifat penting atau tidaknya dapat ditetapkan pada jenjang kepemimpinan yang tepat sehingga dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja.
- 3) Keputusan-keputusan dan perintah dapat diberikan secara cepat tanpa kekhawatiran terjadi penyalahgunaan wewenang, karena setiap kepemimpinan berkewajiban menyampaikan pertanggungjawabannya.

³⁰Wirawan, *Kepemimpinan (teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian)*, h. 666.

- 4) Memperbesar partisipasi dan meningkatkan dedikasi serta loyalitas pada pimpinan karena setiap anggota merasa berperan serta sesuai dengan posisi masing-masing.
- 5) Mendorong dan mengembangkan inisiatif, kreatifitas dan kemauan untuk berprestasi di bidang masing-masing.
- 6) Menghilangkan sifat dan sikap menunggu perintah sehingga kehidupan organisasi menjadi dinamis.
- 7) Pelaksanaan pekerjaan tidak terhambat, meskipun pimpinan berhalangan karena sesuai wewenang yang sudah dilimpahkan tetap dapat diambil keputusan oleh para pembantu pimpinan pada bidang masing-masing.
- 8) Pimpinan berkesempatan memberikan latihan kepemimpinan sehingga selalu tersedia kader-kader pengganti yang berkualitas yang meneruskan kepemimpinan organisasi pada masa-masa yang akan datang.³¹

Data di lapangan menunjukkan bahwa kewenangan pengasuh Pondok Pesantren Ibnul Amin Pemangkih dan Pondok Pesantren Modern Darul Istiqamah Barabai bersifat desentralisasi, yaitu kewenangan tidak berpusat pada pengasuh saja, dalam arti sebagian kewenangan pengasuh telah didelegasikan kepada dewan guru maupun staf pesantren sesuai dengan fungsi dan perannya masing-masing.

Pendelegasian dapat diartikan sebagai proses yang dilakukan pimpinan untuk mengalihkan atau memberikan sebagian tanggung jawab kepada bawahan.³² Ketika seorang pimpinan menugaskan bawahan untuk melakukan suatu tugas, maka pimpinan perlu memberikan kewenangan yang diperlukan agar ia dapat

³¹*Ibid*, h. 32.

³²Depdiknas, *Manajemen Sekolah*, (Sawanga: Pusdiklat Pegawai Depdiknas, 2005).

melaksanakan tugasnya dengan baik dan lancar. Selain itu, di antara alasan mendelegasikan tanggung jawab adalah agar pimpinan dapat berkonsentrasi pada fungsi-fungsi utamanya sebagai manajer, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, supervisi dan evaluasi.

Pendelegasian yang dilakukan pengasuh kedua pondok pesantren adalah agar bisa berkonsentrasi terhadap tugas-tugas seorang pengasuh yang lebih utama. Sejalan dengan Gari Yulk, pendelegasian adalah salah satu metode utama manajemen waktu bagi pimpinan yang dibebani tanggung jawab berlebihan. Dari mendelegasikan tugas-tugas dan fungsi-fungsi kepada bawahan, seorang pimpinan mempunyai waktu lebih banyak untuk melaksanakan terhadap tugas-tugas utama. Tanpa pendelegasian, seorang pimpinan tidak akan mempunyai waktu yang cukup untuk melakukan tugas-tugas utama tersebut.³³

Pendelegasian tanggung jawab dan kewenangan adalah sebuah bentuk dari pengayaan tugas yang memungkinkannya akan membuat pekerjaan seorang bawahan menjadi lebih menarik dan menantang. Oleh karena itu, sebagai pimpinan harus dapat memberikan untuk melaksanakan tugas dan memikul tanggung jawab yang didelegasikan kepada mereka.

Berdasarkan data lapangan menunjukkan bahwa pengasuh dari dua pondok pesantren memahami kapabilitas para dewan guru dan tenaga administrasi dalam melakukan pekerjaan. Oleh karena itu, beliau berusaha memilih bawahan yang kompeten untuk melaksanakan tugas dan wewenangnya agar efektif dan efisien serta bertanggung jawab, ini menunjukkan bahwa pola kepemimpinan pada

³³Gary A. Yulk, *Leadership In Organitation*, diterjemahkan oleh Yusuf Udaya dengan Judul, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, (Jakarta: Prenhalindo, 1998), h. 147.

pendelegasian wewenang adalah “partisipatif”, sebagaimana yang dikemukakan oleh Kartini Kartono bahwa kepemimpinan partisipatif menghargai potensi setiap individu, mau mendengarkan nasihat dan sugesti bawahan, bersedia mengakui keahlian para spesialis di bidangnya masing-masing serta mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat dan kondisi yang tepat.³⁴ Sebagaimana yang telah diklasifikasikan ciri-ciri gaya partisipatif pada kepemimpinan oleh Wirawan yaitu, pemimpin mendelegasikan sebagian tugasnya kepada para pengikutnya.

Dari pembahasan di atas setelah dianalisis berdasarkan teori yang telah diambil sebagai acuan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan Pondok Pesantren Ibnul Amin Pemangkih dan Darul Istiqamah Barabai dalam mendelegasikan wewenang adalah menggunakan gaya partisipatif.

3. Penentuan Visi dan Misi

Perumusan visi dan misi yang bagus serta realisasi yang seimbang akan membantu lembaga pendidikan memproyeksikan harapan pendidikan. Keberadaan visi akan menjadi inspirasi dan mendorong seluruh warga lembaga pendidikan untuk bekerja lebih giat. Visi juga memberikan koridor sebagai arah dalam proses tercapainya harapan dalam pendidikan.

Visi merupakan gambaran tentang masa depan yang realistis dan ingin diwujudkan dalam kurun waktu tertentu. Bagi lembaga pendidikan, visi merupakan imajinasi moral yang menggambarkan profil lembaga pendidikan tersebut di masa yang akan datang. Imajinasi ke depan seperti itu akan selalu

³⁴Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?*, (Jakarta: Raja Grafindo, 2008), h. 86.

diwarnai oleh peluang dan tantangan yang diyakini akan terjadi di masa yang akan datang. Dalam menentukan visi, maka harus memperhatikan perkembangan dan tantangan masa depan. Selanjutnya, pengoperasionalisasian fungsi-fungsi strategis dari visi terus dikembangkan ke dalam misi. Misi dapat dipahami sebagai pernyataan formal tentang tujuan utama yang akan direalisasikan. Dengan demikian, misi merupakan upaya untuk membuat kongkrit visi dalam wujud tujuan dasar yang akan diwujudkan.

a. Penentuan Visi dan Misi di Pondok Pesantren Ibnul Amin Pemangkih

Pengasuh pertama Pondok Pesantren Ibnul Amin Pemangkih yang merupakan pendiri dari pondok pesantren sekaligus orang yang menentukan visi dan misi pondok pesantren. Visi dan misi dibuat dalam bentuk cita-cita oleh pengasuh pertama ketika membangun yang merupakan impian beliau ketika mulai mengikuti pendidikan.

Perjalanan Pondok Pesantren Ibnul Amin Pemangkih dari tahun ke tahun dengan berbagai perubahan sosial budaya serta lingkungan memberikan *impact* kepada pondok pesantren untuk memperbarui visi dan misi tanpa menghapus dasar dari visi dan misi yang diciptakan oleh pengasuh pertama Pondok Pesantren Ibnul Amin Pemangkih, seperti pernyataan sebagai berikut:

Visi dan misi sudah ditentukan ketika pengasuh pertama pondok pesantren masih hidup. Visi misi yang sekarang dikembangkan berdasarkan harapan dari pengasuh pertama yang belum tercapai, adapun tambahan-tambahan yang lain tidak menyimpang dari harapan pengasuh pertama pondok pesantren.³⁵

³⁵H. Supian Suri, Dewan Guru Pondok Pesantren Ibnul Amin Pemangkih, Wawancara Pribadi, Rabu, 22 Juli 2015.

Pengasuh Pertama Ibnul Amin Pemangkih K.H. Mahfuz Amin semasa mudanya sebelum mendirikan pondok pesantren mengikuti pendidikan agama di Langgar H. Ramli (orangtuanya). Dari mengikuti pendidikan di langgar beliau mendapat pengalaman dalam menjalankan pendidikan di langgar, dan kemudian menumbuhkan benih cita-cita dalam diri beliau untuk merubah dan merombak sistem dan struktur pendidikan agama Islam, agar disesuaikan dengan merdekanya Indonesia.³⁶

Adapun visi pondok Pesantren Ibnul Amin Pemangkih adalah terwujudnya santri pondok pesantren yang berkualitas, mandiri, beriman dan bertakwa, berilmu amaliah, berakhlak mulia dalam rangka pembentukan watak dan kepribadian santri muslim serta mampu mengembangkan dan mengabdikan diri pada masyarakat.³⁷

Untuk mewujudkan visi di atas, pondok pesantren mempunyai misi sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan kualitas pendidikan pada pondok pesantren dan kelembagaannya melalui pembelajaran dan peningkatan sumber daya manusia.
- 2) Meningkatkan kemampuan pesantren salafiyah dalam menggali sumber daya yang ada sehingga dapat mengembangkan pondok pesantren.
- 3) Meningkatkan upaya penanaman akidah islamiah yang berdasarkan azas Ahlu sunnah wal jamaah serta diimplementasikan dalam bentuk amaliah.

³⁶Muhammad Abrar Dahlan, *Biografi Singkat KH. Mahfuz Amin (Sejarah Pondok Pesantren Ibnul Amin Pemangkih)*, 1997, hlm. 107.

³⁷Husnul Yaqin, *Sistem Pendidikan Pesantren di Kalimantan Selatan*, (Banjarmasin: Antasari Press, 2010), h. 32

- 4) Memperkuat ilmu-ilmu agama (*tafaqquh fi al-din*) serta mampu mengkatualisasikan dalam kehidupan.
- 5) Mengupayakan pembentukan watak serta akhlak yang mulia melalui pembelajaran dan contoh teladan yang baik.
- 6) Memperkuat motivasi dan kemampuan pondok pesantren dalam memberikan pelayanan serta dedikasi kepada masyarakat.³⁸

Berdasarkan hasil wawancara Husnul Yaqin dengan Saiful Aduar dalam Sistem Pendidikan Pesantren di Kalimantan Selatan bahwa visi dan misi di atas merupakan redaksi kalimat yang sudah diperbarui pada tahun 2005, adapun isi dan makna dari visi dan misi masih tetap hasil rumusan KH. Mahfuz Amin sejak berdirinya pondok pesantren.

Seiring berjalannya waktu, sebagian cita-cita pengasuh pertama pondok pesantren terhadap kemajuan pondok pesantren mulai direalisasikan secara perlahan, misalnya beliau pernah mencita-citakan agar memasukkan pembelajaran Bahasa Inggris ke dalam kurikulum pondok pesantren. Sekarang pendidikan Bahasa Inggris sudah direalisasikan pada Pondok Pesantren Ibnul Amin Pemangkih, seperti yang disampaikan oleh salah satu ustadz pondok pesantren sebagai berikut:

Visi dan misi yang sekarang tidak menyimpang dari cita-cita pengasuh pertama pondok pesantren, seperti beliau ingin mengadakan adanya Bahasa Arab dan juga Bahasa Inggris. Bahasa Arab sudah dapat terealisasi sejak pertama beliau menjalankan pendidikan pondok pesantren, sedangkan Bahasa Inggris sekarang sudah dapat terealisasi meskipun setelah wafatnya pengasuh pertama pondok pesantren.³⁹

³⁸Husnul Yaqin, *Sistem Pendidikan Pesantren di Kalimantan Selatan*, h. 33.

³⁹H. Supian Suri, Dewan Guru Pondok Pesantren Ibnul Amin Pemangkih, Wawancara Pribadi, Rabu, 22 Juli 2015.

Dari beberapa paparan data di atas, visi dan misi Pondok Pesantren Ibnu Amin Pemangkih ditetapkan semenjak berdirinya pada zaman pengasuh pertama pondok pesantren. Adapun tambahan-tambahan yang ada pada zaman sekarang, yaitu masa kepemimpinan pengasuh kedua KH. Muchtar adalah juga merupakan angan-angan dan cita-cita pengasuh pertama terhadap kemajuan pondok pesantren agar masyarakat Islam di Indonesia dapat mengenal dan mendalami Islam meskipun perpindahan zaman tetap berlangsung.

b. Penentuan Visi dan Misi di Pondok Pesantren Modern Darul Istiqamah

Sebagai lembaga pendidikan berbasis Islam, Pondok Pesantren Modern Darul Istiqamah telah menentukan visi dan misi agar memiliki tujuan dan cita-cita dari sebuah lembaga pendidikan. Sebagaimana tertera pada Risalah Panduan Pondok Pesantren Modern Darul Istiqamah bahwa pondok pesantren didirikan bertujuan untuk memberikan sumbangan dalam upaya mencerdaskan bangsa demi terciptanya generasi Islam yang beriman dan bertakwa kepada Allah SWT dan berbudi luhur, memiliki pengetahuan dan keterampilan, kesehatan jasmani dan rohani yang baik, berkepribadian yang mantap dan mandiri serta rasa tanggung jawab lii'lai kalimatillah, rasa tanggung jawab kepada masyarakat dan rasa tanggung jawab kepada bangsa.

Pengasuh pondok pesantren mengungkapkan pada wawancara dengan beliau yaitu:

Penentuan visi dan misi pondok pesantren dirumuskan dan ditentukan oleh saya sendiri berdasarkan tujuan dari pondok pesantren. Berdasarkan pengalaman saya sebagai seorang lulusan pondok pesantren, saya merasakan seperti apa perasaan alumni-alumni pondok pesantren. Memang benar kalau alumni pondok pesantren benar-benar memiliki ilmu agama

yang cukup untuk terjun kemasyarakat, tapi berdasarkan pengalaman saya sendiri kami sebagai alumni pondok pesantren tidak banyak memperoleh bekal untuk memenuhi kebutuhan hidup. Proses berjalan dari hari ke hari di mana saya mencoba belajar untuk memenuhi kebutuhan hidup dengan menanamkan dalam hati saya bahwa kalau saya sudah cukup mempunyai uang, maka saya akan membangun pondok pesantren yang bertujuan agar para alumni santrinya menjadi orang yang siap untuk beriman, bertakwa, berakhlak mulia dan juga memiliki bekal agar mereka mampu memenuhi kebutuhan hidup di dunia.⁴⁰

Pernyataan beliau di atas menggambarkan bagaimana visi dan misi yang ditetapkan sebagai arah dan motivasi bagi pondok pesantren dalam menjalankan roda pendidikannya di lingkungan masyarakat. Beliau juga menyebutkan bahwa visi dan misi yang ada masih utuh dan tidak berubah sesuai harapan beliau sebelum membangun pondok pesantren.

Adapun visi Pondok Pesantren Modern Darul Istiqamah Barabai adalah “Beriman, Berprestasi dan Terampil” Dengan indikator sebagai berikut:

- 1) Patuh menjalankan agama
- 2) Berprestasi dalam mencapai nilai mata pelajaran
- 3) Berprestasi dalam kegiatan dan lomba yang bernuansa islami
- 4) Terampil berbahasa Arab dan Inggris

Sebagai jalan terwujudnya visi ditentukan misi sebagai berikut:

- 1) Menumbuhkembangkan disiplin santri dalam menjalankan ajaran agama Islam, dengan membentuk lingkungan yang religius
- 2) Menyiapkan dan melaksanakan pembelajaran secara efektif sehingga santri mampu menyerap materi yang disajikan

⁴⁰Hasan Basuni, Pimpinan Pondok Pesantren Modern Darul Istiqamah Barabai, Wawancara Pribadi, Barabai, Senin, 6 Juli 2015.

- 3) Melaksanakan latihan dan bimbingan terhadap santri yang memiliki potensi seni yang bernuansa Islami
- 4) Melaksanakan kegiatan yang mendorong dan membantu santri dalam mengembangkan keterampilan berbahasa asing (Bahasa Arab dan Bahasa Inggris).

Salah satu ustadz pada pondok pesantren menyatakan tentang rasa kagumnya kepada pengasuh seperti yang diucapkannya sebagai berikut:

Dalam setiap pertemuan tatap muka langsung bersama pengasuh pondok pesantren, beliau selalu menyisipkan motivasi berdasarkan cerita-cerita inspiratif agar kami para pengajar di pondok pesantren di masa yang akan datang berani mengambil tindakan selama melalui koridor yang benar dan tidak bertentangan pada segala pihak.⁴¹

Hambatan di luar dugaan kadang muncul selama proses mencapai visi yang sudah ditetapkan. Perkiraan mengenai hambatan tersebut kadang luput dari analisa. Dari sinilah diperlukan kerjasama tim dengan mengerahkan kekuatan bersama sebagai pelaku lembaga pendidikan. Visi dan misi lembaga pendidikan sebagai suatu paket wajib bagi sebuah lembaga pendidikan. Berdasarkan visi dan misi, pendidikan memiliki impian, harapan dan cita-cita yang kadang susah dijangkau namun realistis, dari situlah pengasuh Pondok Pesantren Modern Darul Istiqamah Barabai mempertahankan visi dan misinya dalam menghadapi tantangan zaman serta dengan selalu memperbarui sarana dan prasarana sebagai penunjang tercapainya harapan dan impian tersebut.

c. Analisis Data dari Penentuan Visi dan Misi

⁴¹Abdurrahman, Ustadz dan Staf Pondok Pesantren Modern Darul Istiqamah Barabai, Wawancara Pribadi, Barabai, Kamis, 11 Juni 2015

Visi adalah suatu pandangan jauh tentang perusahaan atau organisasi, tujuan dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut.⁴²

Visi merupakan suatu proses yang menggambarkan serangkaian kegiatan perencanaan dan penetapan sasaran suatu organisasi secara formal.⁴³ Tony Buzan dalam buku *The Power of Spiritual Intelligence*, visi didefinisikan sebagai kemampuan berpikir atau merencanakan masa depan dengan bijak dan imajinatif, menggunakan gambaran mental tentang situasi yang dapat dan mungkin terjadi di masa mendatang.⁴⁴

Visi biasanya diartikan sebagai jawaban mendasar terhadap pertanyaan “what do we want to become” (akan seperti apa hidup kita di masa depan)? Visi adalah *the achievable dream of an organization wants to do and where to go*”.

Perumusan visi dipandang penting agar setiap anggota organisasi memiliki penjelasan mengenai cita-cita atau mimpi kolektif yang berusaha diwujudkan di masa depan. Visi merupakan gambaran tentang masa depan (future) yang realistis dan ingin diwujudkan dalam kurun waktu tertentu. Visi adalah pernyataan yang diucapkan atau ditulis hari ini, yang merupakan proses manajemen saat ini yang menjangkau masa yang akan datang.⁴⁵

Hax dan Majluf dalam Akdon menyatakan bahwa visi adalah pernyataan yang merupakan sarana untuk:

⁴²Dirgantoro, *Manajemen Strategik Konsep, Kasus & Implementasi*, (Jakarta: PT Grasindo, 2001), h. 43.

⁴³Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 141.

⁴⁴Supratikno, Hendrawan dkk., *Advanced Strategic Management: Back to Basic Approach*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2003), h. 24.

⁴⁵Akdon, *Strategic Management for Educational Management*, (Bandung: Alfabeta, 2006), h. 94.

- 1) Mengkomunikasikan alasan keberadaan organisasi dalam arti tujuan dan tugas pokok.
- 2) Memperlihatkan framework hubungan antara organisasi dengan stakeholders (sumber daya manusia organisasi, konsumen/citizen, pihak lain yang terkait).
- 3) Menyatakan sasaran utama kinerja organisasi dalam arti pertumbuhan dan perkembangan.⁴⁶

Pernyataan visi, baik yang tertulis atau diucapkan perlu ditafsirkan dengan baik, tidak mengandung multi makna sehingga dapat menjadi acuan yang mempersatukan semua pihak dalam sebuah organisasi (sekolah).

Bagi lembaga pendidikan Visi adalah imajinasi moral yang menggambarkan profil yang diinginkan di masa akan datang. Imajinasi ke depan seperti itu akan selalu diwarnai oleh peluang dan tantangan yang diyakini akan terjadi di masa datang. Dalam menentukan visi tersebut, harus memperhatikan perkembangan dan tantangan masa depan.

Bagi suatu organisasi visi memiliki peranan yang penting dalam menentukan arah kebijakan dan karakteristik organisasi tersebut. Menurut Bryson ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam merumuskan sebuah visi, antara lain:

- 1) Visi harus dapat memberikan panduan/arahan dan motivasi.
- 2) Visi harus disebarakan di kalangan anggota organisasi (stakeholder)
- 3) Visi harus digunakan untuk menyebarluaskan keputusan dan tindakan organisasi yang penting.⁴⁷

⁴⁶Akdon, *Strategic Managemen for Educational Management*, (Bandung: Alfabeta, 2006), h. 95.

Menurut Akdon, terdapat beberapa kriteria dalam merumuskan visi, antara lain:

- 1) Visi bukanlah fakta, tetapi gambaran pandangan ideal masa depan yang ingin diwujudkan.
- 2) Visi dapat memberikan arahan, mendorong anggota organisasi untuk menunjukkan kinerja yang baik.
- 3) Dapat menimbulkan inspirasi dan siap menghadapi tantangan
- 4) Menjembatani masa kini dan masa yang akan datang.
- 5) Gambaran yang realistik dan kredibel dengan masa depan yang menarik.
- 6) Sifatnya tidak statis dan tidak untuk selamanya.⁴⁸

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dalam lingkup pendidikan rumusan visi yang baik seharusnya memberikan isyarat:

- 1) Visi sekolah berorientasi ke masa depan, untuk jangka waktu yang lama.
- 2) Menunjukkan keyakinan masa depan yang jauh lebih baik, sesuai dengan norma dan harapan masyarakat.
- 3) Visi sekolah harus mencerminkan standar keunggulan dan cita-cita yang ingin dicapai.
- 4) Visi sekolah harus mencerminkan dorongan yang kuat akan tumbuhnya inspirasi, semangat dan komitmen bagi stakeholder.
- 5) Mampu menjadi dasar dan mendorong terjadinya perubahan dan pengembangan sekolah ke arah yang lebih baik.

⁴⁷John M Bryson, *Perencanaan Strategis bagi Organisasi sosial*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2001). h. 213.

⁴⁸Akdon, *Strategic Managemen for Educational Management*, (Bandung: Alfabeta, 2006), h. 96.

- 6) Menjadi dasar perumusan misi dan tujuan sekolah.
- 7) Dalam merumuskan visi harus disertai indikator pencapaian visi.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa visi adalah suatu gambaran yang menantang tentang keadaan masa depan yang diinginkan oleh organisasi. Berdasarkan hal tersebut, maka penetapan visi sebagai bagian dari perencanaan strategis, merupakan suatu langkah penting dalam perjalanan suatu organisasi. Visi tidak hanya penting pada waktu mulai berkarya, tetapi juga pada kehidupan organisasi itu selanjutnya.

Setelah dijelaskan tentang definisi visi, kemudian akan dijelaskan tentang definisi misi. Misi adalah pernyataan mengenai hal-hal yang harus dicapai organisasi bagi pihak-pihak yang berkepentingan di masa datang.⁴⁹ Pernyataan misi mencerminkan tentang penjelasan produk atau pelayanan yang ditawarkan. Pernyataan misi harus (1) Menunjukkan secara jelas mengenai apa yang hendak dicapai oleh organisasi dan bidang kegiatan utama dari organisasi yang bersangkutan, (2) Secara eksplisit mengandung apa yang harus dilakukan untuk mencapainya, (3) Mengundang partisipasi masyarakat luas terhadap perkembangan bidang utama yang digeluti organisasi.⁵⁰

Misi merupakan tindakan atau upaya untuk mewujudkan visi. Jadi misi merupakan penjabaran visi dalam bentuk rumusan tugas, kewajiban, dan rancangan tindakan yang dijadikan arahan untuk mewujudkan visi. Dengan kata

⁴⁹Akdon, *Strategic Managemen for Educational Management*, (Bandung: Alfabeta, 2006), h. 97.

⁵⁰Akdon, *Strategic Managemen for Educational Management*, h. 98.

lain, misi adalah bentuk layanan untuk memenuhi tuntutan yang dituangkan dalam visi dengan berbagai indikatornya.

Berdasarkan data di Pondok Pesantren Ibnul Amin Pemangkih, Pengasuh pertama Pondok Pesantren Ibnul Amin Pemangkih adalah pendiri dari pondok pesantren sekaligus orang yang menentukan visi dan misi pondok pesantren. Visi dan misi dibuat dalam bentuk cita-cita oleh pengasuh pertama ketika membangun dan merupakan impian beliau ketika mulai mengikuti pendidikan.

Fakta di lapangan membuktikan bahwa kepemimpinan di Pondok Pesantren Ibnul Amin Pemangkih memang menentukan visi dan misi sebagai cita-cita realistis yang ideal dari pengasuh pertama pondok pesantren dan sampai sekarang masih menjadi dasar untuk kemajuan pondok pesantren. Adapun pengasuh kedua merupakan perpanjangan tangan dari pengasuh pertama untuk menjalankan kepemimpinan dan mewujudkan visi secara perlahan serta menyisipkan beberapa tambahan agar relevan dengan kemajuan zaman serta tidak bertentangan dengan dasar visi tersebut.

Berbeda dari Pondok Pesantren Ibnul Amin Pemangkih, Pondok Pesantren Modern Darul Istiqamah Barabai kepemimpinannya masih dipegang oleh pengasuh pertama. Adapun visi dan misi yang melekat pada Pondok Pesantren Modern Darul Istiqamah Barabai merupakan hasil pemikiran dari pengasuh yang merupakan impian beliau kedepannya tentang masa depan output pondok pesantren.

Salah satu impian Pengasuh Pondok Pesantren Modern Darul Istiqamah adalah menciptakan sumber daya manusia berbasis Islam yang kompetitif. Dari

hasil ilmu yang mereka peroleh di pondok pesantren akan membawa mereka kepada individu islami yang siap dalam perkembangan zaman.

Dari hasil data lapangan menunjukkan bahwa penentuan visi dan misi pondok pesantren ditentukan oleh pengasuh sebagai pendiri sekaligus pimpinan pondok pesantren. Visi dari hasil rumusan pengasuh merupakan cita-cita pengasuh pra pembangunan pondok pesantren yang merupakan buah dari latar belakang berdirinya pondok pesantren.

Berdasarkan hasil data lapangan di atas menunjukkan bahwa kepemimpinan Pondok Pesantren Ibnul Amin Pemangkih dan Pondok Pesantren Modern Darul Istiqamah Barabai dalam menentukan visi dan misi menggunakan gaya “paternalistik”. Sebagaimana Wirawan menyebutkan ciri-ciri kepemimpinan paternalistik salah satunya adalah visi, misi, dan tujuan organisasi ditentukan sepenuhnya oleh pemimpin.⁵¹ Pengasuh juga merupakan ayah bagi mereka.

4. Membangun Komunikasi

Komunikasi merupakan proses pertukaran informasi. Manusia sebagai makhluk sosial tidak bisa lepas dari komunikasi kepada sesama manusia lainnya. Sebagai salah satu contoh terjadinya komunikasi yaitu disaat individu bersosial di lingkungan keluarga dan masyarakat.

Dalam lembaga pendidikan komunikasi terdiri dari formal dan informal. Komunikasi formal adalah komunikasi yang disetujui oleh organisasi itu sendiri dan sifatnya berorientasi kepentingan organisasi, isinya berupa cara kerja di dalam organisasi, produktifitas, dan berbagai pekerjaan yang harus dilakukan dalam

⁵¹Wirawan, *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*, (Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, Juni 2013), h. 381.

organisasi. Adapun komunikasi informal adalah komunikasi yang disetujui secara sosial. Orientasinya bukan pada organisasi, tetapi lebih kepada anggotanya secara individu. Misalnya seperti komunikasi yang terjadi berupa perbincangan antarguru di sekolah.

a. Pembangunan Komunikasi pada Pondok Pesantren Ibnul Amin Pemangkih

Upaya Pengasuh Pondok Pesantren Ibnul Amin Pemangkih dalam membangun komunikasi dengan para ustadz dan staf adalah dengan memberikan teguran atas kelalaian tugas yang diberikan serta dibarengi dengan bimbingan yang merupakan penyelesaian dari masalah yang dihadapi salah satu bawahan beliau. Komunikasi juga terjalin ketika beliau meminta saran dan kritik terhadap apa yang beliau lakukan serta meminta pendapat terhadap penyelesaian dari suatu masalah yang dihadapi.

Teguran dan saran yang beliau lontarkan kepada bawahan yang melakukan kesalahan atau kelalaiannya membuktikan kepedulian beliau terhadap bawahan serta perkembangan sumber daya manusia pada pondok pesantren, teguran tersebut selalu dibarengi dengan bimbingan dan pembenahan dari beliau terhadap bawahan yang melakukan kesalahan, seperti pernyataan salah satu ustadz pondok pesantren Ibnul Amin Pemangkih sebagai berikut:

Ketika salah satu bawahan beliau ada melakukan kesalahan atau kelalaian dalam menjalankan tugas, maka akan ditegur beliau serta beliau memberikan jalan keluar yang baik sebagai saran untuk menjadi acuan bagi bawahan beliau yang melakukan kesalahan tersebut. Jadi beliau kalau memberikan kritik atau teguran selalu disertai bimbingan.⁵²

⁵²H. Supian Suri, Dewan Guru Pondok Pesantren Ibnul Amin Pemangkih, Wawancara Pribadi, Rabu, 22 Juli 2015.

Dalam kehidupan sehari-hari di lingkungan Pondok Pesantren Ibnul Amin Pemangkih, pengasuh pondok pesantren merupakan orang yang disegani, meskipun demikian, para ustadz dan staf sangat akrab dengan beliau, mereka memanggil beliau dengan sebutan “kaka” karena memang beliau adalah kaka kelas dari sebagian besar para ustadz dan staf di pondok pesantren. Adapun kalau berhadapan dengan para santri, maka mereka akan memanggil pengasuh dengan sebutan “abah” agar para santri mencontoh serta dapat menirukan dalam kegiatan sehari-hari kalau berhadapan dengan pengasuh memanggil mereka dengan sebutan “abah”, “hubungan komunikasi antara para ustadz dan pengasuh merupakan seperti sebuah persaudaraan, karena pengasuh merupakan kaka bagi kami. Sedangkan para santri merupakan anak bagi beliau”.⁵³

Selain beliau terbuka untuk menerima berbagai usulan positif dari para ustadz dan staf, beliau juga menerima usulan positif dari para santri selama bertujuan untuk kemajuan pondok pesantren. Hal itu dapat dilihat dengan adanya latihan pidato, koran dinding, karnaval tahunan (menyambut *uthlah sanawiyah*), pembacaan *maulid al-habsyi*, Jum’at bersih, pelatihan pelaksanaan *fardhu kifayah* dan sebagainya.⁵⁴

Di samping menjalankan tugas pokok kepemimpinan pesantren, beliau juga aktif mengikuti kegiatan kemasyarakatan dan da’wah melalui majelis ta’lim, memberikan nasihat yang berhubungan dengan berbagai masalah yang berkembang di tengah-tengah masyarakat selain tetap membina dan

⁵³H. Supian Suri, Dewan Guru Pondok Pesantren Ibnul Amin Pemangkih, Wawancara Pribadi, Rabu, 22 Juli 2015.

⁵⁴Saiful Aduar, *Menyongsong Setengah Abad Pondok Pesantren Ibnul Amin Pemangkih*, (Kutai Kertanegara: Nurul ‘Ilmi Press, tt.), hlm. 11.

mengembangkan hubungan baik dengan semua pihak baik lembaga swasta maupun pemerintahan dengan tetap memegang prinsip independensi. Secara moral, beliau mendukung berbagai aktifitas organisasi keagamaan dan kemasyarakatan, namun secara kelembagaan tetap dalam posisi yang netral.⁵⁵

Di kalangan santrinya beliau dikenal aspiratif dan sosok pemimpin yang cerdas serta sabar. Sulit mencari kata-kata beliau yang membuat orang lain tersinggung. Beliau tetap konsikuen dengan ide-idenya dengan tetap mendengar pendapat dari orang lain, dinamis dan mampu menyesuaikan diri dengan setiap level pergaulan di samping tidak membebani orang lain.⁵⁶

b. Pembangunan Komunikasi pada Pondok Pesantren Modern Darul Istiqamah Barabai

Beberapa pembahasan terdahulu tentang gaya kepemimpinan pada Pondok Pesantren Modern Darul Istiqamah Barabai terdapat indikasi bahwa pengasuh pondok pesantren membangun komunikasi dua arah dan terkesan terbuka. Ini ditunjukkan pada pernyataan beliau tentang meminta saran kepada bawahan, seperti pernyataan sebagai berikut:

Pengasuh Pondok Pesantren Modern Darul Istiqamah adalah orang yang cukup komunikatif dalam menyampaikan segala hal yang berkaitan dengan tugas dan fungsinya sebagai pengasuh pondok pesantren. Orangnya ramah murah senyum, dan supel. Beliau sering memberikan informasi dan nasihat-nasihat baik dalam forum formal maupun informal. Beliau juga terbuka, siap menerima kritik dan saran asal sifatnya membangun untuk kemajuan pondok pesantren.⁵⁷

⁵⁵Saiful Aduar, *Menyongsong Setengah Abad Pondok Pesantren Ibnul Amin Pemangkih*, (Kutai Kertanegara: Nurul ‘Ilmi Press, tt.), h. 12

⁵⁶Saiful Aduar, *Menyongsong Setengah Abad Pondok Pesantren Ibnul Amin Pemangkih*, h. 12

⁵⁷Abdurrahman, Ustadz dan Staf Pondok Pesantren Modern Darul Istiqamah Barabai, Wawancara Pribadi, Barabai, Kamis, 11 Juni 2015

Dari kutipan di atas, pengasuh Pondok Pesantren Darul Istiqamah dalam berkomunikasi dilakukan secara formal dan informal. Komunikasi formal yang dilakukan seperti pertemuan tatap muka berupa forum musyawarah dalam rapat dengan para tenaga pendidik dan kependidikan dalam sebulan sekali, dalam forum musyawarah ini terjadi pertukaran informasi, gagasan saran dan lainnya antara pengasuh dengan tenaga pendidik dan kependidikan. Dari pertemuan tersebut, pengasuh Pondok Pesantren Darul Istiqamah menyisipkan beberapa bimbingan kepada tenaga pendidik dan kependidikan serta beberapa motivasi sebagai penyemangat untuk berlanjutnya kemajuan pondok pesantren.

Sebagai seorang manusia makhluk sosial, pengasuh Pondok Pesantren Modern Darul Istiqamah merupakan orang yang terbuka, seperti yang dikatakan beliau pada wawancara pribadi sebagai berikut.

Pernah suatu ketika saya berbicara dengan penduduk di sekitar pondok pesantren, kami berbincang-bincang sekitar pondok pesantren. Penduduk tersebut mengatakan tentang saran agar melakukan perbaruan cat pada pondok pesantren setiap tahunnya. Dari apa yang dia katakan saya terima, dan saya jadikan masukan yang insya Allah dapat terealisasikan karena masukan tersebut merupakan pelunturan tingkat kebosanan bagi penghuni pondok pesantren agar tercipta suasana yang nyaman dan bersih.⁵⁸

Komunikasi formal dan informal yang terjadi pada Pondok Pesantren Modern Darul Istiqamah adalah berdasarkan kekeluargaan. Para ustadz dan staf pada pondok pesantren menganggap Pengasuh adalah sosok seorang ayah yang menjadi panutan serta memberikan bimbingan, nasihat dan motivasi. Salah satu contoh komunikasi informal seperti terjadinya perbincangan disaat menyampaikan sesuatu informasi oleh bawahan kepada pengasuh, pada proses ini digunakan tata

⁵⁸Hasan Basuni, Pimpinan Pondok Pesantren Modern Darul Istiqamah Barabai, Wawancara Pribadi, Barabai, Senin, 6 Juli 2015.

bahasa yang sopan dan lembut serta dengan penuh hormat oleh bawahan kepada pengasuh, hal ini karena mereka mengaggap pengasuh merupakan ayah bagi para santri dan ustadz.

c. Analisis data dari Membangun Komunikasi

Komunikasi adalah pengiriman dan penerimaan pesan atau berita antara dua orang atau lebih sehingga pesan dimaksud dapat dipahami. Komunikasi juga sebagai proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang kepada orang lain.⁵⁹

Berkenaan dengan kegiatan komunikasi, Russel menjelaskan sebagai berikut: “effective leader depended upon using communication skills that promote information sharing and gathering and provides clear direction. The communication proses has two main component. Communication input (taking on various forms of information) and communication output (putting on various forms of information). These two components focus on both verbal dan nonverbal communication.

1) Communication input

- a) Focuses in listening skill and the leader ability to gather and absorb information from a variety of sources
- b) Focuses on the content of the information exchange
- c) Make ayes contact
- d) Uses body language that encourages open communication
- e) Able to paraphrase key thoughts, words and ideas

⁵⁹Veitzal Rivai dan Dedy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, h. 336.

2) Communication output

- a) Assesses the situation, environment, needs and communication style of others to match their preferences in the delivery of information
- b) Ask and invites questions for clarifications
- c) Summarizes data and demonstrates engagement in the conversation
- d) Promotes inclusion by encouraging others to share ideas
- e) Uses body language just as much as words to communicate feelings.⁶⁰

Pemimpin yang efektif tergantung pada keterampilan menggunakan komunikasi dalam penyampaian berbagai informasi dan memberikan arah yang jelas kepada para bawahan. Proses terjadinya komunikasi memiliki dua komponen utama yaitu input (mengambil berbagai bentuk informasi) dan output komunikasi (menggunakan berbagai bentuk informasi). Dua komponen ini fokus pada kedua bentuk komunikasi yaitu verbal dan nonverbal.

Dalam komunikasi ada tiga unsur yang selalu hadir setiap terjadi komunikasi yaitu sumber informasi (receiver), saluran (media), dan penerima informasi (audience). Sumber informasi adalah seseorang atau institusi yang memiliki bahan informasi untuk disebarkan kepada masyarakat luas, sedangkan saluran adalah media yang digunakan untuk kegiatan penyampaian informasi, sedang *audience* adalah individu atau kelompok masyarakat yang menjadi sasaran informasi.⁶¹

⁶⁰Lou Russell, *Leadership Development*, (USA: ASTD Press, 2001), h. 9.

⁶¹Burhan Bungin, *Sosiologi Komunikasi*, (Jakarta: Prenada Media Group, 2006), h. 57.

Selain tiga unsur di atas, Veizal Rivai dan Dedy Mulyadi menambahkan lima unsur komunikasi yaitu encoding (menterjemahkan informasi), message (pesan), decoding (pengertian), noise (gangguan) dan umpan balik.⁶²

Sebagai pemimpin, pimpinan harus menguasai cara-cara kepemimpinan terutama dalam keterampilan berkomunikasi, sehingga dapat bertindak sebagai seorang pemimpin yang baik. Dalam hal ini seorang pimpinan harus menguasai bagaimana cara mengajak anggota berpartisipasi, memberi bantuan kepada anggota kelompok, memupuk moral kelompok, bersama-sama membuat keputusan, membagi dan menyerahkan tanggung jawab dan sebagainya. Semua itu tidak terlepas dari proses komunikasi.

Dalam kepemimpinan, komunikasi dapat digunakan sebagai alat pengikat semua sub sistem dari sistem administrasi yang dipimpin oleh pemimpin yang bersangkutan. Komunikasi timbal balik dari pimpinan kepala semua unit, dan dari semua pimpinan unit kepala pimpinan. Demikian juga setiap fungsi manajemen, yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin akan diikat oleh komunikasi ini hingga fungsi yang satu dengan yang lain tetap mempunyai kaitan dan tidak terpisah-pisah. Pimpinan yang mempunyai perhatian tinggi, baik atas penyelesaian tugas maupun atas hubungan manusia, akan lebih efektif memimpin, apalagi ia berlaku sebagai orang yang dapat menolong bawahannya dalam kesulitan. Pemimpin yang bijaksana, penuh cinta dan ketulusan akan menciptakan

⁶²Veitzal Rivai dan Dedy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, h. 336.

komunikasi yang lebih terbuka, komunikasi dua arah yang akan menghasilkan dua pemahaman bersama yang lebih baik.⁶³

Berdasarkan data di lapangan, pengasuh dari kedua pondok pesantren melakukan komunikasi formal maupun informal lisan maupun tulisan. Secara formal ia lakukan melalui rapat-rapat dan publikasi atau sosialisasi di papan pengumuman. Komunikasi secara formal ini bertujuan untuk menyampaikan informasi kegiatan sekolah, peristiwa yang sedang terjadi, surat keputusan dan tugas yang dapat mempengaruhi individu atau kelompok pendidik, tenaga kependidikan, orang tua peserta didik, tamu yang berkunjung ke pondok pesantren dan lain-lain. Selain itu juga berupa berbagai pendapat dan gagasan secara bebas dan terbuka, menyimak pandangan orang lain, dan mendorong orang untuk menemukan informasi dan meminta saran serta kritik yang membangun.

Secara informal ia lakukan melalui pembicaraan pribadi atau konfedensi di kantor, pembicaraan lewat telepon/hp, diskusi dengan ustadz saat ada waktu luang, dan lain-lain. Komunikasi informal bersifat pembinaan, pengarahan, konsultasi, saran dan kritik, dan lain-lain.⁶⁴

Komunikasi yang dilakukan pimpinan merupakan proses penyampaian dan penerimaan pesan berupa berita atau informasi, permintaan atau perintah dari pimpinan kepada para tenaga pendidik dan kependidikan, peserta didik, dan warga pondok pesantren lainnya agar pesannya ditanggapi atau dijawab.⁶⁵ Menurut Lasswell dalam Onong Uchjana Effendy, komunikasi adalah proses penyampaian

⁶³Isjoni, *Manajemen Kepemimpinan dalam Pendidikan*, (Bandung: Sinar Baru Algesindo, 2007), h. 23-24.

⁶⁴Depdiknas, *Manajemen Sekolah*, h. 113.

⁶⁵Isjoni, *Manajemen Kepemimpinan dalam Pendidikan*, h. 97.

pesan oleh komunikator (orang yang menyampaikan pesan) kepada komunikan (yang menerima pesan) melalui media yang menimbulkan efek tertentu.⁶⁶ Dengan demikian, komunikasi akan terjadi jika seorang ingin menyampaikan informasi kepada orang lain, komunikasi dapat berjalan baik dan tepat jika dalam penyampaian dilaksanakan dengan baik pula, dan penerima informasi dapat menerimanya tidak dalam bentuk distorsi.

Data di lapangan menunjukkan bahwa pengasuh lebih banyak menggunakan komunikasi dua arah yaitu, pertama komunikasi antarpersona (interpersonal communication). Komunikasi ini dilakukan misalnya pada saat pengasuh menegur para ustadz yang tidak disiplin dalam menjalankan tugas. Pengasuh menegur dengan cara memanggil untuk berdialog dengan meminta penjelasan kepada yang bersangkutan dan ini merupakan tahap pertama. Tahap berikutnya adalah dengan teguran secara tertulis bagi yang bersangkutan apabila mengulangi hal yang sama. Kedua, komunikasi kelompok (group communication), baik kelompok kecil maupun kelompok besar secara tatap muka dan bersifat dialogis. Komunikasi secara kelompok kecil misalnya rapat terbatas antara pengasuh dan para pengelola pondok pesantren sedangkan kelompok besar misalnya pada saat penyampaian suatu informasi baru kepada seluruh dewan guru dalam forum rapat. Komunikasi yang dilakukan oleh pengasuh dapat berbentuk instruksi atau perintah, saran, bimbingan, arahan, nasihat maupun kritik yang bersifat membangun. Komunikasi dalam bentuk seperti yang tersebut di atas misalnya arahan dan bimbingan pengasuh kepada ustadz yang baru bertugas di pondok pesantren tersebut.

⁶⁶Onong Uchjana Effendy, *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktik*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005), h. 10.

Di samping komunikasi dari atas yang dilakukan pengasuh, Veithzal Rivai menyatakan komunikasi dari bawah juga sangat penting diperhatikan. Komunikasi dari bawah bisa berupa laporan, keluhan, harapan-harapan, serta penyampaian ide-ide dan kritik yang perlu mendapat perhatian, karena hal semacam ini sering lepas dari perhatian pemimpin.⁶⁷

Temuan penelitian pada pondok pesantren perihal membangun komunikasi, sebagaimana data di lapangan bahwa pengasuh mampu mengkomunikasikan visi dan misi madrasah, program-program dan juga permasalahan-permasalahan yang terjadi di lingkungan pondok pesantren. Walaupun visi dan misi pondok pesantren serta program-program belum berjalan sepenuhnya serta permasalahan-permasalahan belum juga teratasi sepenuhnya, tetapi selalu ada upaya-upaya dari pengasuh bagaimana mewujudkan visi dan misi, merealisasikan program-program dan juga mengatasi permasalahan. Dalam rangka pencapaian itu semua maka komunikasi antara pengasuh dengan para ustadz dan staf bahkan dengan para santri berjalan dengan baik dan semua komponen pesantren bersinergi sehingga suasana kondusif dalam mewujudkan tujuan pondok pesantren.

Dalam rangka pelaksanaan tugas, komunikasi dalam bentuk secara satu arah juga dijalankan oleh pengasuh, karena ini menyangkut orang yang diberi kepercayaan untuk menjalankan tugas yang diberikan oleh pengasuh.

Bagi seorang pimpinan, perlu diingat bahwa setiap warga pondok pesantren terutama tenaga pendidik dan kependidikan serta peserta didik selalu ingin mengetahui apa yang sedang berlangsung di lingkungannya. Oleh karena itu,

⁶⁷Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, h. 139.

menurut Isjoni menyatakan bahwa pimpinan perlu mengatur pertemuan rutin atau surat edaran yang menjelaskan tentang (1) masalah yang sedang dihadapi, (2) apa kebijakan pengasuh dalam menghadapi masalah tadi, (3) bagaimana kedudukan setiap orang dalam situasi semacam itu, (4) apa peranan setiap orang di dalamnya, dan (5) sejauh mana prestasi yang telah dicapai dalam menangani masalah masa lalu, dan lain sebagainya.⁶⁸

Kemampuan berkomunikasi seorang pengasuh memegang peranan yang penting, karena ia akan berhadapan dengan bermacam pribadi tenaga pendidik dan kependidikan, peserta didik, dan warga pondok pesantren lainnya yang berbeda watak maupun latar belakangnya. Dalam kehidupan pondok pesantren, pencapaian tujuan dengan segala proses membutuhkan komunikasi yang efektif. Oleh karena itu, Veithzal Rivai menyatakan bahwa pimpinan harus memperhatikan berbagai aspek dalam menyampaikan informasi berupa perintah, atau bawahan menyampaikan laporan, baik secara lisan maupun tulisan sehingga mencapai sasaran dengan persepsi yang sama.⁶⁹

Komunikasi yang efektif yaitu komunikasi dan perlakuan yang menimbulkan rasa senang dan puas antar kedua pihak. Kondisi seperti ini akan menimbulkan rasa ikut memiliki, rasa ikut bertanggung jawab dan adanya kemauan untuk berpartisipasi baik pada orang-orang yang dipimpin maupun para pemimpin unit masing-masing

Komunikasi adalah salah satu ciri gaya kepemimpinan demokratis. Dalam kepemimpinan terdapat kegiatan pengaruh mempengaruhi serta menggerakkan

⁶⁸Isjoni, *Manajemen Kepemimpinan dalam Pendidikan*, h. 99.

⁶⁹Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, h. 138.

bawahannya untuk mencapai tujuan, selain harus memiliki kualitas ataupun sifat juga dituntut dapat mempengaruhi dan mengarahkan bawahannya. Dengan demikian seorang pemimpin harus mampu melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan salah satunya adalah komunikasi.

Kemampuan komunikasi pengasuh sangat berpengaruh terhadap iklim pondok pesantren. Sebagaimana kita tahu bahwa pondok pesantren merupakan lembaga yang sangat kompleks dengan berbagai permasalahan, maka diperlukan kemampuan komunikasi untuk mengurai berbagai permasalahan tersebut. Di samping itu karena pondok pesantren adalah sebuah organisasi yang di dalamnya terdapat watak, tabiat, kehendak yang berbeda-beda. Tugas pengasuh adalah menyatukan berbagai macam perbedaan untuk menuju satu tujuan yaitu tujuan sekolah, dan salah satu cara untuk menyatukan berbagai macam perbedaan itu adalah kemampuan pengasuh untuk berkomunikasi secara baik dengan seluruh warga sekolah.

Berdasarkan data di lapangan, pengasuh Pondok Pesantren Ibnul Amin Pemangkih dan Pondok Pesantren Modern Darul Istiqamah Barabai dalam membangun komunikasi menggunakan gaya “demokratis”, ini dapat dilihat dari hasil wawancara yang menyebutkan beberapa ciri kepemimpinan demokratis dalam bertindak. Seperti pendapat Wirawan tentang salah satu ciri kepemimpinan demokratis adalah melakukan komunikasi yang berlangsung secara formal, informal, ke atas, ke bawah dan horizontal.⁷⁰ Pernyataan Wirawan ini merupakan

⁷⁰Wirawan, *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*, (Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, Juni 2013), h. 283.

acuan teori yang menyebutkan bahwa kepemimpinan dua pondok pesantren di atas dalam membangun komunikasi menggunakan gaya “demokratis”.

5. Pemberian Motivasi

Suatu organisasi merupakan bentuk formal dan merupakan wadah di mana sistem kerjasama dilakukan dalam melaksanakan berbagai aktivitas untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang diharapkan secara umum, tujuan dan sasaran yang diharapkan dapat dicapai dengan pertumbuhan dan terjaminnya kelangsungan hidup dari organisasi itu sendiri. Agar tujuan organisasi terwujud, maka pimpinan harus memberikan perhatian yang serius terhadap pegawai, serta menciptakan suatu kondisi kerja yang dapat meningkatkan semangat kerja mereka. Hal ini dapat dilakukan antara lain memberikan motivasi yang tepat.

Motivasi yang diberikan oleh pimpinan kepada bawahan mampu membangkitkan semangat kerja. Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena pimpinan membagikan pekerjaan kepada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan. Motivasi mampu membuat pimpinan untuk memberikan perubahan pada kinerja bawahannya.

a. Pemberian Motivasi pada Pondok Pesantren Ibnul Amin Pemangkih

Dalam dinamika Pondok Pesantren Ibnul Amin Pemangkih terkadang terdapat beberapa masalah berupa rasa jenuh dan bosan dalam menjalankan tugas yang dirasakan oleh ustadz/staf pondok pesantren. Masalah tersebut dapat memberikan dampak negatif kepada pembelajaran dan sistem keorganisasian di pondok

pesantren. Oleh karena itu, dengan menyadari beberapa hal tersebut, pengasuh pondok pesantren memberikan motivasi kepada para ustadz dan staf agar mereka tetap menjalankan tugas sebagaimana mestinya bahkan berdasarkan keikhlasan terhadap ridha Allah SWT Hal ini terungkap melalui pernyataan sebagai berikut:

Untuk motivasi, oleh karena di pondok pesantren tidak ditentukan upah/gaji bagi para ustad dan staf, maka pengasuh pondok pesantren selalu memberikan motivasi kepada para bawahan bahwa kalau kita tidak memperoleh apa yang materi dunia, maka Allah akan memberikan ganjaran pahala yang setimpal. Ini dikarenakan bahwa menjadi seorang ustad di pondok pesantren merupakan pekerjaan yang menuntut keikhlasan dalam menjalankan tugas. Pengasuh pondok pesantren juga meyakinkan kepada para ustad dan staf bahwa kalau kita membantu agama Allah maka Allah akan membantu kita, jadi insya Allah apa yang kita lakukan akan mendapatkan imbalan yang setimpal baik di dunia maupun di akhirat.⁷¹

Oleh karena indenpedensi pondok pesantren, maka keikhlasan dalam menjalankan tugas pengajaran serta pengelolaan organisasi pondok pesantren secara ikhlas mengharap ridha Allah merupakan fondasi mereka dalam menjalankan tugas sebagai hamba Allah dengan menebarkan ajaran Islam pada Kabupaten Hulu Sungai Tengah khususnya serta seluruh Indonesia umumnya.

Pembangunan yang ada sekarang merupakan wujud cita-cita serta ide-ide dari pengasuh pondok pesantren dalam rangka memajukan pendidikan Islam menuju masa depan yang cerah baik di dunia dan di akhirat.

Pembangunan infrastruktur pondok pesantren dalam rangka renofasi dan penambahan prasarana baru masih dilaksanakan. Terkadang dalam pembangunan terjadi beberapa kendala yaitu kekurangan dana yang padahal dana sangat dibutuhkan dalam beberapa hari berikutnya. Terkait kendala masalah kekurangan

⁷¹H. Supian Suri, Dewan Guru Pondok Pesantren Ibnu Amin Pemangkih, Wawancara Pribadi, Rabu, 22 Juli 2015.

dana, peran pengasuh sangat penting dalam pemecahan masalah tersebut dengan memberikan motivasi. Sebagaimana hasil wawancara sebagai berikut:

Dalam pembangunan yang masih berlangsung sekarang dan masih belum selesai seluruhnya kami menemukan beberapa kendala, yaitu kurangnya dana simpanan untuk keperluan pembangunan sebagai dana pembayaran dan pembelian bahan bangunan untuk beberapa hari berikutnya. Melihat masalah tersebut, kami semua pihak yang terlibat bertanggung jawab untuk mencari dana tambahan agar kekurangan dapat ditutupi. Terkadang kami merasa kebingungan dan para ustadz sampai mengeluarkan keluhan-keluhan kepada diri mereka masing-masing. Agar mereka tetap bersemangat melanjutkan pembangunan, saya menyampaikan kepada mereka beberapa nasihat yaitu berupa imbalan-imbalan baik di dunia maupun di akhirat jikalau kita berada dalam menuju jalan Allah serta menyampaikan kepada mereka bahwa kesulitan yang kita hadapi hanya sementara. Setelah beberapa saat kemudian alhamdulillah kami menerima sumbangan dari salah seorang hamba Allah dan kemudian dapat kami gunakan untuk menutupi kekurangan serta menjadi simpanan untuk keperluan berikutnya. Dari sini mereka melihat dan merasakan langsung bahwa kesusahan yang mereka hadapi akan menghasilkan kesenangan serta kelapangan yang luar biasa dari Allah SWT.⁷²

Dari beberapa pernyataan di atas mengindikasikan bahwa pengasuh pondok pesantren merupakan seorang yang pasti sangat peduli terhadap kemajuan pondok pesantren serta peduli kepada penghuni pesantren. Salah satu bukti kepedulian beliau yaitu dengan menjaga keseimbangan semangat para ustadz dan staf dalam menjalankan tugas mereka pada pondok pesantren yaitu dengan memberikan motivasi kepada mereka.

Pemberian motivasi oleh pengasuh membuktikan bahwa beliau merupakan pengasuh yang tidak hanya mengandalkan kemampuan sendiri, tetapi juga memerhatikan semua pihak terkait agar integritas tetap terjaga serta dapat

⁷²KH. Muchtar, Pimpinan Pondok Pesantren Ibnul Amin Pemangkih, Wawancara Pribadi, Pemangkih, Minggu, 5 Juli 2015.

terintegrasi dengan baik sebagai sarana memajukan pondok pesantren Ibnul Amin Pemangkih.

b. Pemberian Motivasi Pondok Pesantren Modern Darul Istiqamah

Peranan pengasuh pondok pesantren dalam memberikan motivasi kepada pendidik dan tenaga kependidikan sangat penting, sehingga mereka bersemangat dan bergairah dalam menjalankan tugasnya dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di pondok pesantren, dengan meningkatnya mutu pendidikan, pondok pesantren dapat memberikan kontribusinya dalam upaya peningkatan sumber daya manusia yang tersedia.

Dari beberapa paparan data sebelumnya terdapat beberapa pernyataan tentang tindakan pengasuh Pondok Pesantren Modern Darul Istiqamah dalam memberikan motivasi kepada bawahan, pernyataan dan perasaan yakin pengasuh Pondok Pesantren Modern Darul Istiqamah tentang pendelegasian wewenang merupakan tindakan memotivasi mereka untuk melaksanakan tugas dan memikul tanggung jawab yang didelegasikan kepada mereka. Penempatan para tenaga pendidik dan kependidikan berdasarkan kompetensi dapat menumbuhkan gairah dan semangat dalam menjalankan tugas mereka.

Sebagaimana dari beberapa paparan data sebelumnya, pengasuh Pondok Pesantren Modern Darul Istiqamah merupakan figur paling dominan dalam menentukan keberhasilan pondok pesantren yang dipimpinnya. Oleh karena itu, dia membangun dan menjaga kredibilitas dirinya menjadi orang yang dapat dipercaya karena kemampuan serta memelihara integritas dirinya sebagai sumber motivasi penghuni pondok pesantren.

Pertemuan dengan beliau dilaksanakan sebulan sekali, dalam pertemuan itu, terdiri dari pidato tentang pengarahan dan bimbingan dari beliau, tidak lupa pula beliau menyisipkan motivasi kepada para bawahan, seperti misalnya menceritakan perjalanan beliau dari mulai pertama menuntut ilmu pada pendidikan pondok pesantren sampai beliau berhasil mendirikan Pondok Pesantren Modern Darul Istiqamah.

Pertemuan tatap muka langsung oleh Pengasuh Pondok Pesantren Modern Darul Istiqamah tidak hanya kepada para ustadz dan staf, tetapi juga kepada seluruh santri pondok pesantren. Dari adanya pertemuan tatap muka langsung ini, Pengasuh bisa langsung mengamati perkembangan tenaga pendidik dan kependidikan serta santri-santrinya sekalian.

Dalam memberikan motivasi kepada tenaga pendidik dan kependidikan, pengasuh Pondok Pesantren Modern Darul Istiqamah sering memberikan pujian atas selesainya tugas-tugas yang diberikan kepada mereka. Pujian tersebut merupakan respon positif agar memberikan dampak positif pula kepada mereka. Selain respon positif dari hasil positif yang ditimbulkan, terkadang ada juga hasil negatif. Dari hal ini, pengasuh memberikan respon berupa teguran, kritik, atau bisa juga *punishment*, agar dari respon seperti ini dapat membuat mereka menjadi lebih baik lagi serta dapat melihat kesalahan-kesalahan adalah sebuah pelajaran untuk lebih baik lagi pada tugas yang akan datang. Pernyataan yang searah dengan hal ini telah diungkapkan sebagai berikut:

Pengasuh dalam memberikan sebagian motivasinya, yaitu dengan memberikan apresiasi baik berupa materi atau non materi, ini merupakan respon positif dari beliau terhadap hasil positif yang ditimbulkan. Adapun agar kami para pendidik dan tenaga kependidikan yang kadang membuat kesalahan, maka beliau memberikan kritik dan teguran serta kadang adanya

punishment agar kami dapat menjadi lebih baik lagi di masa yang akan datang.⁷³

Dengan memberikan pujian kepada tenaga pendidik dan kependidikan, pengasuh pondok pesantren telah meningkatkan motivasi mereka, dan menyediakan semacam kesejahteraan psikologis bagi mereka. Salah satu contoh fungsi nyata dari pengaruh kata-kata terhadap psikologis adalah terjadi pada seseorang yang menerima kata-kata dari kedua orangtuanya yang membuat dia termotivasi karena dari mendengar kata-kata tersebut perasaan sedih muncul sampai-sampai meneteskan air mata. Ini bukti nyata bahwa kata-kata motivasi mampu memberikan kekuatan kepada seseorang secara psikologis.

Berdasarkan pengamatan dan berbagai paparan data berkenaan dengan kegiatan menumbuhkan motivasi kepada tenaga pendidik dan kependidikan mengindikasikan bahwa pengasuh Pondok Pesantren Darul Istiqamah Barabai menyadari bahwa berhasilnya sebuah lembaga pendidikan merupakan hasil dari semua kombinasi dari komponen-komponen yang terlibat. Oleh karena itu dia memberikan fasilitas kepada tenaga pendidik dan kependidikan untuk mengembangkan kompetensinya dengan salah satu upaya beliau yaitu menghargai prestasi mereka yang berkontribusi, dan berusaha menjadikan dirinya sebagai sumber motivasi bagi mereka.

c. Analisis Data dari Pemberian Motivasi

⁷³Abdurrahman, Ustadz dan Staf Pondok Pesantren Modern Darul Istiqamah Barabai, Wawancara Pribadi, Barabai, Kamis, 11 Juni 2015

Setiap individu memiliki kondisi internal, di mana kondisi internal tersebut turut berperan dalam aktivitas dirinya sehari-hari. Salah satu dari kondisi internal disebut “motivasi”.

Motivasi juga dapat dikatakan sebagai perbedaan antara dapat melaksanakan dan mau melaksanakan. Motivasi lebih dekat pada mau melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan. Motivasi adalah kekuatan, baik dari dalam maupun dari luar yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya atau dengan kata lain, motivasi dapat diartikan sebagai dorongan mental terhadap perorangan atau orang-orang sebagai anggota masyarakat. Motivasi dapat juga diartikan sebagai proses untuk mencoba memengaruhi orang atau orang-orang yang dipimpinya agar melakukan pekerjaan yang diinginkan, sesuai dengan tujuan tertentu yang ditetapkan terlebih dahulu.⁷⁴

Dalam konteks kepemimpinan, motivasi menjadi modal bagi seorang pemimpin untuk memajukan organisasi yang dipimpinya. Selain motivasi dari pemimpin itu sendiri, pemimpin juga dituntut untuk mampu memberikan motivasi kepada bawahan yang dipimpinya atau dapat disebut memotivasi para pengikut. Memotivasi para pengikut merupakan upaya yang memerlukan pemikiran sistematis mengenai keadaan para pengikut dan teknik motivasi yang digunakan.⁷⁵

Secara umum asal-usul sumber motivasi para pengikut berasal dari dalam diri (motivasi intrinsik) dan dari luar (motivasi ekstrinsik). Motivasi intrinsik adalah

⁷⁴Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi & Pengukurannya*, (Jakarta: Bumi Aksara, Oktober 2009), h. 1.

⁷⁵Wirawan, *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, Juni 2013), h. 73.

motivasi yang berasal dari dalam diri para pengikut (bawahan) sendiri.⁷⁶ Pemimpin menumbuhkan dan mendorong hasrat, keinginan, kesadaran, kemauan dan etos kerja untuk bergerak, bertindak dan bekerja untuk melaksanakan tugasnya dalam mencapai tujuan organisasi. Mereka melaksanakan semuanya itu dengan penuh kesadaran tidak karena dipaksa, ingin dipuji atau mendapatkan imbalan. Mereka melaksanakan semuanya itu karena kewajiban, sesuatu yang harus mereka lakukan. Motivasi intrinsik merupakan motivasi yang sangat baik dan biaya motivasinya rendah.

Motivasi ekstrinsik merupakan motivasi yang bersumber dari luar diri para pengikut. Mereka bergerak, bekerja, bertindak untuk mencapai tujuan organisasi karena ingin mendapatkan imbalan, gaji, pangkat, komisi, bonus atau penghargaan dari pemimpin.⁷⁷ Jika apa yang diinginkan tidak diperoleh, mereka tidak akan bergerak dan bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi ekstrinsik memerlukan sumber motivasi yang besar, jika tidak mempunyai sumber motivasi tersebut, pemimpin tidak mampu memotivasi tersebut.

Dalam kepemimpinan transaksional motivasi ekstrinsik yang banyak dilakukan oleh pemimpin. Sedangkan dalam kepemimpinan transformasional, motivasi intrinsik yang banyak dilakukan pemimpin. Dalam praktik tidak ada kepemimpinan transaksional atau kepemimpinan transformasional murni, keduanya perlu dilaksanakan oleh pemimpin secara bersamaan dan saling melengkapi.⁷⁸

⁷⁶*Ibid.*

⁷⁷*Ibid.*

⁷⁸*Ibid.*

Berdasarkan hasil wawancara di lapangan, Pengasuh Pondok Pesantren Ibnu Amin Pemangkih dalam konteks pemberian motivasi kepada bawahan, beliau adalah orang yang memberikan motivasi secara moril berlandaskan agama. Sebagai contoh dalam pembahasan sebelumnya, pada saat para ustadz merasa putus asa dengan sumber dana yang dimiliki untuk menyelesaikan pembangunan, beliau menanamkan motivasi dalam diri para ustadz yaitu menyadarkan mereka bahwa orang yang berjuang di jalan Allah akan ditolong-Nya.

Motivasi yang diberikan oleh pengasuh Pondok Pesantren Ibnu Amin Pemangkih merupakan motivasi intrinsik. Sebagaimana disebutkan oleh Wirawan bahwa pemimpin menumbuhkan dan mendorong hasrat, keinginan, kesadaran, kemauan dan etos kerja untuk bergerak, bertindak dan bekerja untuk melaksanakan tugasnya.

“Kalau kita membantu agama Allah maka Allah akan membantu kita, jadi insya Allah apa yang kita lakukan akan mendapatkan imbalan yang setimpal baik di dunia maupun di akhirat.” Kutipan dari hasil wawancara salah satu ustadz di Pondok Pesantren Ibnu Amin Pemangkih ini merupakan perkataan yang sering keluar dari pengasuh untuk menanamkan integritas para pengajar dalam menjalankan tugasnya.

Berdasarkan hasil analisis di atas, Pengasuh Pondok Pesantren Ibnu Amin Pemangkih memberikan motivasi kepada para bawahan dengan menumbuhkan dan mendorong hasrat, keinginan, kesadaran, kemauan dan etos kerja. Beliau memberikan motivasi demikian yaitu untuk membangkitkan motivasi intrinsik di diri bawahan masing-masing tanpa terpengaruh motivasi ekstrinsik yang kadang-

kadang bisa berubah bilamana stimulusnya tidak lagi menjadi bahan peningkatan kinerja bawahan yang termotivasi oleh motivasi ekstrinsik.

Searah dengan Pengasuh Pondok Pesantren Ibnu Amin Pemangkih, Pengasuh Pondok Pesantren Modern Darul Istiqamah juga menumbuhkan motivasi intrinsik para bawahan. Selain itu juga beliau tidak hanya terpaku pada motivasi intrinsik, tetapi beliau juga memberikan motivasi kategori ekstrinsik yaitu dengan memberikan *rewards* baik materi maupun non materi bagi bawahan yang melaksanakan tugas dengan baik dan memberikan *punishment* bagi bawahan yang melanggar atau lalai dalam melaksanakan tugasnya.

Rewards merupakan stimulus bagi bawahan lainnya untuk berlomba-lomba dalam melaksanakan tugas organisasi. Pengasuh Pondok Pesantren Modern Darul Istiqamah memberikan *rewards* sebagai bentuk apresiasi beliau atas pencapaian yang mampu dicapai oleh bawahan dan ini juga merupakan stimulus bagi yang lain untuk mencapai lebih dari yang lainnya. Adapun *punishment* diberikan beliau bagi bawahan yang lalai agar di kemudian hari terminimalisir untuk pengulangan pada kelalaian yang sama, dan inipun juga di arahkan bagi bawahan lainnya untuk tidak mengikuti kelalaian yang sama.

Berdasarkan hasil analisis di atas, Pengasuh Pondok Pesantren Modern Darul Istiqamah Barabai mengkombinasikan sumber motivasi yang dimiliki bawahan. Kombinasi dari motivasi intrinsik dan ekstrinsik merupakan satu kesatuan sumber motivasi yang utuh untuk menumbuhkan dasar-dasar gerak para bawahan untuk menggerakkan roda organisasi menjadi maju dan lebih baik.

Dari hasil uraian data di atas dapat disimpulkan bahwa, pengasuh Pondok Pesantren Ibnu Amin Pemangkih dan Pondok Pesantren Modern Darul Istiqamah Barabai dalam memberikan motivasi kepada bawahan menggunakan gaya “paternalistik”. Sebagaimana Wirawan menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan paternalistik, pemimpin dianggap sebagai orang tua dan pengikut sebagai anak-anak yang perlu dibimbing ke arah kedewasaan.⁷⁹

6. Pemberdayaan Bawahan

Pemberdayaan bawahan mampu meningkatkan kualitas SDM secara simultan, sehingga produktivitas kerja akan semakin meningkat. Meskipun demikian, bawahan yang diberdayakan tidak secara tiba-tiba dapat memberikan kontribusi, mereka harus dibentuk dan diproses oleh organisasi. Perlunya membangun *mindset* manajemen yang memberikan kesempatan luas bagi personalianya untuk tumbuh berkembang sesuai dengan potensinya, talentanya, dan kompetensinya. Dari memberdayakan bawahan, individu tersebut akan merasa dipercaya, dihargai, kepuasan kerja mudah dirasakan dan komitmen kerja bukan lagi menjadi masalah dalam sebuah organisasi.

Pemberdayaan bawahan akan menambah percaya diri seorang bawahan karena dia akan menerima wewenang untuk merencanakan, mengendalikan dan membuat keputusan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya tanpa harus mendapatkan otorisasi secara eksplisit dari pimpinan. Pemberdayaan bawahan dapat disebut dengan pelepasan atau pembebasan yang membantu meningkatkan partisipasi bawahan secara lebih efektif, bukan pengendalian energi manusia.

⁷⁹Wirawan, *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, Juni 2013), h. 382.

Pegawai yang berdaya akan banyak memberi keuntungan, baik bagi dirinya sendiri, kelompok, dan terlebih lagi bagi organisasi. Dalam jangka panjang, pegawai yang diberdayakan akan memberikan gagasan dan inisiatif bagi organisasi dalam menyelesaikan setiap permasalahan yang dihadapi. Kepedulian dan rasa memiliki yang tinggi terhadap berbagai permasalahan organisasi, didasari atau tidak hal itu merupakan bentuk nyata sumbangan pemikiran pegawai yang sangat mahal dan tak ternilai. Namun semangat pegawai dalam menuangkan ide dan gagasan dalam bekerja harus dipandu dengan bekal visi dan misi organisasi yang kuat. Hal ini penting karena visi sebagai suatu harapan, keinginan, cita-cita, harus dipahami dan dimengerti oleh seluruh anggota organisasi agar dalam mewujudkan visi tersebut tidak mengalami salah arah yang mengakibatkan kegagalan.

a. Pemberdayaan Bawahan pada Pondok Pesantren Ibnul Amin Pemangkih

Pengasuh Pondok Pesantren Ibnul Amin Pemangkih sudah berada pada usia senja. Beliau sendiri juga menyadari bahwa beliau tidak dapat sepenuhnya menjalankan tugas kepemimpinan. Oleh karena itu, salah satu jalan sebagai alternatif agar tugas dan kewajiban tetap terlaksana dengan baik, maka adanya pemberdayaan bawahan sangat berperan dalam konteks ini. Pemberdayaan bawahan mampu meningkatkan sumber daya manusia pada pondok pesantren Ibnul Amin Pemangkih, ini merupakan sebuah jalan alternatif bagi pengasuh sebagai sarana menentukan kader-kader sebagai pengganti beliau untuk melanjutkan kepemimpinan pada pondok pesantren.

Pemberdayaan bawahan pada Pondok Pesantren Ibnul Amin Pemangkih terlaksana berdasarkan kompetensi, minat dan bakat dari beberapa ustadz atau staf yang mendapat kepercayaan untuk melaksanakan tugas yang dibebankan, “Pengasuh memberikan tugas sebagai upaya memberdayakan tenaga dewan guru/staf yang beliau percaya mampu menerima tanggung jawab yang dibebankan kepada mereka”.⁸⁰

Pengasuh sudah mengatur dan membagi beberapa tugas yang beliau berikan sesuai kompetensi bawahan yang menerima tugas tersebut. Ini pun tidak luput dari usulan beliau kepada forum musyawarah tentang penunjukkan beliau kepada orang-orang tertentu sebagai pelaksana tugas dan tanggung jawab yang diberikan beliau sebagai jalan menuju kelancaran pengelolaan pondok pesantren. Salah satu ustadz/staf memberikan pernyataan sebagai berikut:

Pengasuh sudah menentukan dan membagikan tugas-tugas yang beliau limpahkan kepada orang-orang yang mampu serta mempunyai kompetensi yang linier dengan tugas yang diberikan sekaligus memang orang yang beliau percaya mampu serta bertanggung jawab.⁸¹

Dari hasil wawancara dan pengamatan di atas, maka pemberdayaan bawahan yang ada pada Pondok Pesantren Ibnul Amin Pemangkih termasuk kategori banyak, karena faktor pengasuh yang sudah berada pada usia senja yang tidak dapat sepenuhnya melaksanakan tugas semestinya. Oleh karena itu beliau lebih memilih melimpahkannya dengan memberdayakan kemampuan para bawahan agar mereka merasa dipercaya mampu memegang tanggung jawab yang

⁸⁰H. Barmawi, Dewan Guru Pondok Pesantren Ibnul Amin Pemangkih, Wawancara Pribadi, Sabtu, 20 Juni 2015.

⁸¹H. Supian Suri, Dewan Guru Pondok Pesantren Ibnul Amin Pemangkih, Wawancara Pribadi, Rabu, 22 Juli 2015.

diberikan. Inipun juga sebagai jalan agar para bawahan dapat menjadi kader-kader sebagai pengganti pemegang kepemimpinan pada pondok pesantren.

b. Pemberdayaan Bawahan pada Pondok Pesantren Modern Darul Istiqamah Barabai

Sebagai seorang pengasuh sekaligus pendiri Pondok Pesantren Modern Darul Istiqamah Barabai merupakan hal yang selayaknya bahwa beliau sangat mengenal keadaan pondok pesantren. Selain pondok pesantren serta sarana dan prasarananya, beliau juga sangat mengenal dengan para ustadz dan staf, selain mereka merupakan alumni pondok pesantren bahkan pengasuh menganggap mereka sebagai anak beliau sendiri, seperti pernyataan sebagai berikut:

Pengasuh merupakan orang yang mendirikan Pondok Pesantren Modern Darul Istiqamah. Beliau juga merupakan pengasuh pondok sampai sekarang sekaligus pengasuh yayasan. Beliau adalah seorang bapak bagi seluruh penghuni pondok pesantren. Oleh karena itu beliau sangat mengenal dengan bawahan, jadi beliau tahu seluk beluk bawahan, dari sini beliau dapat menentukan dalam memberdayakan kemampuan bawahan untuk menjalankan tugas yang diberikan beliau agar dapat dipertanggung jawabkan.⁸²

Dalam memberdayakan bawahan, pengasuh pondok pesantren terbuka dalam menentukannya, yaitu terdiri dari dua arah, seperti misalnya pengasuh sendiri yang menentukan siapa-siapa saja yang cocok dan mampu diberi beban tanggung jawab berupa tugas yang sudah ditentukan, atau bisa juga dengan penawaran diri dari bawahan sendiri kepada beliau, penawaran tersebut berdasarkan kesadaran kemampuan pribadi bawahan. Inipun akan diterima beliau kalau menurut analisa dan pengamatan beliau bahwa bawahan tersebut mampu dan memang pantas

⁸²Abdurrahman, Ustadz dan Staf Pondok Pesantren Modern Darul Istiqamah Barabai, Wawancara Pribadi, Barabai, Kamis, 11 Juni 2015

untuk memegang tanggung jawab tersebut, seperti pernyataan beliau sebagai berikut:

Dalam memberdayakan bawahan, saya menentukannya sendiri atau bisa juga bawahan sendiri yang mengajukan penawaran kepada saya. Baik melalui pemilihan saya sendiri maupun penawaran diri dari bawahan, tetapi tetap dipertimbangkan secara objektif berdasarkan kompetensi dan rasa tanggung jawab yang cukup untuk mengemban tugas yang diberikan.⁸³

Dari hasil beberapa data wawancara di atas, dapat dilihat bahwa Pengasuh Pondok Pesantren Modern Darul Istiqamah Barabai dalam menjalankan tugas-tugas untuk tercapainya cita-cita pondok pesantren yaitu tidak hanya menjalankan dengan kekuatan dan kekuasaan sendiri, tetapi beliau menstimulasi kreatifitas dan inovasi kepada bawahan dengan memberdayakan bawahan sesuai kompetensi masing-masing. Ini bukti bahwa beliau selain berorientasi dalam tujuan pondok pesantren, tetapi juga tidak mengesampingkan sumber daya manusia yang ada di pondok pesantren, dengan ini impian pondok pesantren secara perlahan akan mencapai harapannya dalam memberikan kontribusi kepada negara untuk menyediakan sumber daya manusia yang siap terjun ke masyarakat luas dengan berdasarkan kemampuan ilmu-ilmu murni serta berdasarkan iman dan taqwa sebagai ummat Islam.

c. Analisis Data dari Pemberdayaan Bawahan

Istilah pemberdayaan merupakan padanan dari istilah Inggris *empowerment* yang sudah dipakai tahun 1970-an. Istilah *empowerment* berasal dari kata *power* yang berarti kekuatan, tenaga, daya atau kekuasaan. Istilah daya dalam bahasa Indonesia berarti kemampuan untuk melakukan sesuatu. Istilah pemberdayaan

⁸³Hasan Basuni, Pimpinan Pondok Pesantren Modern Darul Istiqamah Barabai, Wawancara Pribadi, Barabai, Senin, 6 Juli 2015.

(*empowerment*) harus dibedakan dengan istilah pengembangan organisasi yang mempunyai cakupan yang lebih luas. Pemberdayaan merupakan salah satu aspek pengembangan organisasi yang menyangkut pengembangan sumber daya manusia.⁸⁴

Menurut Mulyadi, pemberdayaan berarti memampukan (*to able*), memberi kesempatan (*to allow*), dan mengizinkan (*to permit*) yang dapat diartikan baik melalui inisiatif sendiri maupun dipicu orang lain. Pemberdayaan pegawai berarti memampukan dan memberi kesempatan kepada pegawai untuk melakukan fungsi-fungsi manajemen dalam skala yang menjadi tanggungjawabnya, baik secara individu maupun kelompok.⁸⁵

Sebagai individu kesempatan dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen seperti (1) membuat perencanaan, (2) mengimplementasikan, (3) mengendalikan, dan (4) mengevaluasi tugas dan tanggungjawabnya merupakan bentuk aktualisasi kemampuan dan kompetensi seorang pegawai dihadapan pengasuh. Sedangkan di sisi pengasuh, aktualisasi yang ditunjukkan para pegawainya merupakan bagian dari persiapan terhadap pegawai handal yang diharapkan mampu menerima estafet kepemimpinan organisasi.⁸⁶

⁸⁴Wirawan, *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, Juni 2013), h. 74.

⁸⁵Johny Setyawan Mulyadi, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, (Yogyakarta: Aditya Media, 2000), h. 103.

⁸⁶*Ibid.*

Pemberdayaan diartikan dalam definisi lain oleh (Luthan, 1995) bahwa pemberdayaan adalah wewenang untuk membuat keputusan dalam kegiatan operasional individual tanpa harus memperoleh persetujuan dari siapapun.⁸⁷

Sedangkan menurut Safarudin Alwi pemberdayaan merupakan seni-dalam proses mendorong pegawai untuk bekerja secara optimal. Pemberdayaan tidak cukup hanya dengan membangun kemampuan dan memberinya peluang untuk berbuat, tetapi pemberdayaan juga berkaitan dengan nilai. Pemberdayaan memerlukan tingkat kejujuran yang tinggi, keterbukaan, dan integritas pada manajemen puncak. Dengan demikian pemberdayaan bukan sekedar pemberian delegasi dari pengasuh kepada pegawai dibawahnya, tetapi lebih pada sistem nilai dalam organisasi yang dianut.⁸⁸

Sistem nilai yang dianut organisasi seperti kejujuran, keterbukaan, dan kebersamaan menjadi jembatan antara pemimpin dengan pemimpin, bawahan dengan bawahan, dan pemimpin dengan bawahan dalam proses pelaksanaan pemberdayaan bagi organisasi. Pola hubungan pemimpin dengan bawahan dan sebaliknya, jika tidak dilandasi atas nilai-nilai organisasi yang disepakati, maka dalam memberikan kesempatan, pemberian ijin, dan memungkinkan pegawai akan mengesankan sikap subjektif dan perasaan ketidakadilan antar anggota organisasi.

Pegawai yang memiliki kapabilitas, kemauan, dan kesempatan sudah semestinya diberikan ruang untuk menjalankan tanggungjawabnya secara otonom.

⁸⁷Triantoro Safaria, *Kepemimpinan*, (Graha Ilmu: Yogyakarta, 2004), h. 210.

⁸⁸Safarudin Alwi, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Strategi Keunggulan Kompetitif)*, (Yogyakarta: BPF, 2001), h. 59

Selain itu, pegawai juga harus dilibatkan dalam membuat perencanaan, pengorganisasian, pengelolaan pekerjaannya agar lebih efektif dan efisien. Pada dasarnya, pegawai dalam suatu organisasi akan merasa berdaya jika kepadanya mampu (1) memperoleh informasi secara lengkap dan benar, (2) menerima otoritas dan memahami tanggungjawab secara jelas, dan (3) memahami persoalan yang diberikan penguas sekaligus mampu mencari solusinya. Bentuk-bentuk aktualisasi pegawai yang dapat mengoptimalkan peran dan fungsinya sebagai usaha pemberdayaan akan membantu organisasi mencapai tujuan.⁸⁹

Berdasarkan data lapangan, penguas Pondok Pesantren Ibnul Amin Pemangkih mengatur dan membagi beberapa tugas yang beliau berikan sesuai kompetensi bawahan yang menerima tugas. Ini pun tidak luput dari usulan beliau kepada forum musyawarah tentang penunjukkan beliau kepada orang-orang tertentu sebagai pelaksana tugas dan tanggung jawab yang diberikan beliau sebagai jalan menuju kelancaran pengelolaan pondok pesantren, sebagaimana dikatakan Gary Dessler bahwa bawahan harus dilibatkan dalam membuat perencanaan, pengorganisasian, pengelolaan pekerjaannya agar lebih efektif dan efisien.

Oleh karena penguas sudah berusia senja, maka sebagian besar tugas dan kewajiban beliau diberdayakan kepada bawahan, ini merupakan pilihan beliau sebagai penguat motivasi bawahan karena merasa dipercaya mampu memegang tanggung jawab yang diberikan.

⁸⁹Gary Dessler, *Human Resource Management*, (USA: Prentice Hall, 1997), h. 285.

Sedikit berbeda dengan pondok Pesantren Ibnul Amin Pemangkih, pengasuh Pondok Pesantren Modern Darul Istiqamah memberdayakan bawahannya tergolong sedang. Ini karena para pendidik dan staf di Darul Istiqamah masih tergolong muda dan masih memerlukan pengalaman dan bimbingan. Meskipun demikian, pengasuh Pondok Pesantren Modern Darul Istiqamah tidak sembarangan menentukan penerima tugas dari beliau, oleh karena pengasuh sudah mengenal lingkungan Darul Istiqamah sudah lama, maka beliau dapat menentukan penerima tugas sesuai kapasitas dan kualitas yang diharapkan.

Salah satu realisasi pemberdayaan bawahan oleh pengasuh adalah dengan diberikannya peluang bagi alumni untuk mengabdikan menjadi pendidik atau tenaga pendidikan selama satu tahun, dan untuk selanjutnya akan diteruskan kalau yang bersangkutan memenuhi kebutuhan pondok pesantren.

Dari paparan data pondok Pesantren Ibnul Amin Pemangkih dan Pondok Pesantren Modern Darul Istiqamah di atas menunjukkan: Pertama, pengasuh Pondok Pesantren Ibnul Amin Pemangkih menggunakan gaya “demokratis” dalam pemberdayaan bawahan, tandanya dilihat sebagaimana pendapat Wirawan bahwa pemberdayaan bawahan tergolong tinggi.⁹⁰ Kedua, pengasuh Pondok Pesantren Modern Darul Istiqamah Barabai menggunakan gaya “partisipatif” dalam pemberdayaan bawahan, ini ditandai dengan pemberdayaan bawahan yang tergolong sedang.⁹¹

⁹⁰Wirawan, *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, Juni 2013), h. 283.

⁹¹*Ibid.*