

**PERAN KEPEMIMPINAN KETUA PONDOK TERHADAP
KINERJA KEPALA UNIT PONDOK PESANTREN
ASSALAFI AL FITHRAH DI SURABAYA
SKRIPSI**



**INSTITUT AL FITHRAH (IAF)
SURABAYA**

Oleh:

MOHAMMAD LUKMAN

NIM: 202112120491

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH
INSTITUT AL FITHRAH SURABAYA
2025**

**PERAN KEPEMIMPINAN KETUA PONDOK TERHADAP
KINERJA KEPALA UNIT PONDOK PESANTREN
ASSALAFI AL FITHRAH DI SURABAYA**

SKRIPSI

Diajukan kepada Fakultas Tarbiyah untuk memenuhi sebagian syarat memperoleh
gelar Sarjana Strata Satu (S-1) Dalam Program Studi Manajemen Pendidikan
Islam

Oleh:

MOHAMMAD LUKMAN

NIM: 202112120491

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH
INSTITUT AL FITHRAH SURABAYA
2025**

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : MOHAMMAD LUKMAN
NIM : 202112120491
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Jurusan : Tarbiyah

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa skripsi dengan judul **“Peran Kepemimpinan Ketua Pondok Terhadap Kinerja Kepala Unit Pondok Pesantren Assalafi Al Fithrah di Surabaya”** yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya sendiri. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa skripsi ini hasil jiplakan, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Surabaya, 18 Juli 2025 M
Yang Menyatakan



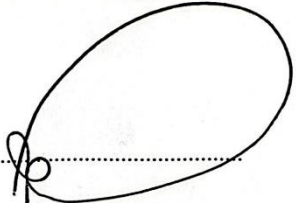
Mohammad Lukman

PENGESAHAN PENGUJI SKRIPSI

Skripsi berjudul “Peran Kepemimpinan Ketua Pondok Terhadap Kinerja Kepala Unit Pendidikan Pondok Pesantren Assalafi Al Fithrah di Surabaya” yang telah ditulis oleh Mohammad Lukman ini telah diuji pada tanggal 25 Juli 2025

Tim Penguji:

1. M. Faiz Al Arif, M.Pd.I. (Ketua / Penguji).....

2. Ali Mastur, M.Pd.I. (Penguji/ Utama).....

3. Pratama. SBK. M. Si. (Sekretaris/ Penguji).....

Surabaya, 29 Juli 2025
Fakultas Tarbiyah

Dekan

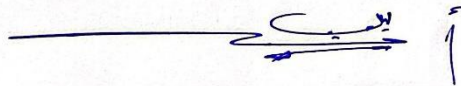


H. M. Faiz Al Arif, M.Pd.I
FAKULTAS TARBIYAH
INSTITUT AN-NIDZAR
SURABAYA 6018047501

LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi berjudul “PERAN KEPEMIMPINAN KETUA PONDOK TERHADAP KINERJA KEPALA UNIT PENDIDIKAN PONDOK PESANTREN ASSALAFI AL FITHRAH DI SURABAYA” yang ditulis oleh Mohammad Lukman (202112120491) ini telah disetujui pada tanggal 25 Juli 2025.

Mengetahui
Pembimbing



Pratama S.B Kusuma, S.Pd.I., M. Si

NIDN.2128047501

MOTTO

Keberhasilan adalah jumlah dari upaya kecil yang diulang hari demi hari. Dan kegagalan adalah upaya yang ditunda-tunda.

(John C. Maxwell)

PEDOMAN TRANSLITERASI

Transliterasi adalah suatu upaya penyalinan huruf abjad suatu bahasa ke dalam abjad bahasa lain. Tujuan utama upaya transliterasi ini adalah untuk menampilkan kata-kata asal agar terhindar dari salah lafadz yang bisa menyebabkan kesalahan dalam memahami makna asli dari kata-kata yang disalin. Pedoman transliterasi Arab-Indonesia di lingkungan Institut Al Fithrah Surabaya, adalah sebagai berikut:

Arab	Indonesia	Arab	Indonesia
ا	a	ط	t
ب	b	ظ	z
ت	t	ع	‘
ث	th	غ	gh
ج	j	ف	f
ح	kh	ق	q
خ	d	ك	k
د	dh	ل	l
ذ	r	م	m
ر	z	ن	n
ز	s	و	w
س	sh	هـ	h
ش	s	ء	‘
ص	d	ي	y

Untuk menunjukkan bunyi hidup panjang (*madd*), caranya ialah dengan menuliskan coretan horisontal (*macron*) di atas huruf, seperti, ā, ī, dan ū. Contoh: al-Islām (الإسلام), al-Hadīth (الحديث), al-Mā‘ūn (الماعون). Bunyi hidup dobel (*diphthong*) Arab ditransliterasikan dengan menggabungkan dua huruf “ay” dan “aw”, seperti *khayr* (خير) dan *khawf* (خوف). Kata yang berakhiran *tā’ marbūṭah* (ة) dan berfungsi sebagai sifat (*modifier*) atau *muḍāf ilayh* ditransliterasikan dengan “ah”, seperti *dirāsah islāmi>yah* (دراسة إسلامية), sedangkan yang berfungsi sebagai *muḍāf* ditransliterasikan dengan “at”, seperti *dirāsah al-Qur’ān*.

KATA PENGANTAR

Segala Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, karena berkat rahmat dan karunia-Nyalah penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Peran Kepemimpinan Ketua Pondok Terhadap Kinerja Kepala Unit Pondok Pesantren Assalafi Al Fithrah di Surabaya”. Dalam skripsi ini dibahas mengenai kepemimpinan ketua pondok adapun maksud dan tujuan dari penulisan skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat untuk mengikuti sidang skripsi, Jurusan Tarbiyah.

Penulisan skripsi ini ditulis dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Pendidikan Program Studi Manajemen Pendidikan Islam pada Jurusan Tarbiyah Institut Al Fithrah. Peneliti menyadari tanpa adanya bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak, dari mulai masa kuliah hingga berjalannya penyusunan skripsi ini. Oleh karena itu, peneliti mengucapkan terima kasih kepada:

1. Beliau Hadratus Syaikh Achmad Asrori Al Ishaqi R.A yang secara ruhaniyah selalu membimbing dan mengarahkan dalam setiap langkah perjuangan yang ku jalani.
2. Kepada Dr. H. Rosidi, S.Pd.I, M.Fil.I, Selaku Rektor Institut Al Fithrah Surabaya
3. Kepada M. Faiz Al Arif, M.Pd.I, Selaku Dekan Fakultas Tarbiyah
4. Kepada Ali Mastur, M.Pd.I., selaku ketua Prodi Manajemen Pendidikan Islam Institut Al Fithrah
5. Bapak Pratama S.B Kusuma, S.Pd.I., M.Si selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang sudah banyak memberikan dan meluangkan waktunya untuk membimbing dan mengarahkan dari awal penulisan skripsi ini sampai selesai.
6. Segenap para Dosen Institut Al Fithrah yang tidak dapat disebutkan satu persatu, terima kasih atas segala ilmu yang telah dicurahkan kepada penulis.
7. Terimakasih untuk kedua orang tua tercinta saya yang selalu mendukung, mendoakan, memberikan motivasi dan tak lupa juga dalam perekonomian sehingga penulis bisa sampai di tahap ini.
8. Nyai Siera En Nadia Dan Mas Yanuar beserta keluarga yang telah sudi memberi motivasi dan pelajaran hidup yang berharga sekaligus menjadikan kami sebagai anak sendiri
9. Kepada Ustadz Kunawi selaku ketua Pondok Pesantren Assalafi Al Fithrah Surabaya yang telah memberikan izin penelitian di Pondok Pesantren Assalafi Al Fithrah Surabaya
10. beserta seluruh staf dan guru yang ada yang telah bersedia membantu proses penelitian baik waktu maupun tenaga

11. Teman Manajemen Pendidikan Islam 2021, terimakasih sudah menemani berjuang sejak awal hingga tahap ini
12. Teman-teman seperjuangan Rumah biru, Mujib, Sokor Qomar, Rama, Ojack, Adji, Mbak Navis, Mbak Iya', Mbak Tari dan Mbak Quds, yang selalu memberi *support* dan semangat yang luar biasa untuk segera menyelesaikan tugas skripsi ini.
13. Teman-teman seperjuangan Hamdan, Mul, Irul, Subay, Uyun, Ocid, Dani yang selalu memberi *support* dan semangat yang luar biasa untuk segera menyelesaikan tugas skripsi ini.
14. Adik kandungku, Rayhan, Mira, yang terus mendampingiku berjuang melawan kerasnya hidup ini.

Wa ba'du, semoga Allah melimpahkan rahmat dan kasih sayangNya pada mereka semua. Pun, semoga skripsi ini memiliki nilai manfaat untuk pembaca pada umumnya, dan untuk penulis pribadi pada khususnya.

Surabaya, 18 Juli 2025
Penulis

Mohammad Lukman

Sebagai pemimpin, ketua pondok diharapkan mampu membangun komunikasi yang baik dengan seluruh kepala unit, mengarahkan, serta memberikan dukungan moral dan material agar kepala unit dapat bekerja secara maksimal dalam mencapai tujuan pondok pesantren. Keberhasilan tersebut tidak lepas dari peran kepemimpinan ketua pondok yang mampu mengayomi serta memberikan teladan dalam pelaksanaan tugas, khususnya dalam mengelola dan membina kepala unit. Kepemimpinan yang inspiratif serta pendekatan yang humanis menjadikan suasana kerja di lingkungan pondok lebih harmonis, sehingga berdampak positif terhadap peningkatan kinerja kepala unit.

Kepemimpinan ketua pondok pesantren memegang peranan dalam menentukan arah dan kebijakan pendidikan di pesantren. Ketua pondok tidak hanya bertanggung jawab atas pengelolaan pesantren secara keseluruhan, tetapi juga harus mampu mempengaruhi dan mengarahkan kinerja para kepala unit pendidikan yang ada di bawah naungannya. Hal ini karena ketua pondok pesantren merupakan seorang yang profesional dalam organisasi pesantren yang bertugas mengatur semua sumber organisasi dan

Ketercapaian tujuan pendidikan sangat bergantung pada keterampilan dan kebijaksanaan ketua pondok pesantren sebagai salah satu pemimpin pendidikan.³ Kepemimpinan berhubungan dengan cara mempengaruhi antara atasan dan bawahan. Kepemimpinan timbul dari akibat interaksi di antara atasan dan bawahan. Kepemimpinan berfungsi untuk mempengaruhi, mengajak, dan memotivasi orang lain untuk berbuat sesuatu demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.⁴

Kepemimpinan memegang peranan kunci terhadap arah, tujuan, serta tingkat keberhasilan pesantren meraih tujuan-tujuan yang sudah ditetapkan. Pesantren merupakan salah satu dimana tingkat keberhasilannya sangat ditentukan oleh kepemimpinan. Kenyataan ini menunjukkan betapa besar peran kepemimpinan dalam pendidikan. kepemimpinan dalam pesantren mutlak diperlukan. Oleh karena itu, setiap pemimpin di lembaga pendidikan baik di lembaga pendidikan seperti pondok pesantren, sekolah atau madrasah harus benar-benar memahami tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Setiap pesantren tentunya memiliki gaya kepemimpinan tersendiri, masing-masing memiliki kelebihan dan kelemahannya.

⁴ Kartini Kartono, *Pemimpinan Kepemimpinan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2015), 6

Kepala unit, sebagai bagian integral dalam struktur organisasi pondok pesantren, memiliki tanggung jawab yang besar dalam mengelola kegiatan di unit yang dipimpinnya, baik di bidang pendidikan, ataupun dakwah. Tugas utama kepala unit meliputi perencanaan, pengelolaan SDM, pelaksanaan program pendidikan, dan evaluasi kinerja para staf dan santri. Kepemimpinan yang efektif dari Ketua Pondok Pesantren dapat mempengaruhi kinerja Kepala Unit dalam beberapa aspek, seperti pengambilan keputusan strategis, pengelolaan sumber daya, pengembangan

alfithrah.ac.id--//Perpustakaan@alfithrah.ac.id--//Digilib.alfithrah.ac.id--//Perpustakaan@alfithrah.ac.id--//Digilib.alfithrah.ac.id

Peran kepemimpinan Ketua Pondok sangat penting dalam meningkatkan kinerja Kepala Unit, karena dapat mempengaruhi motivasi, produktivitas dan kualitas kerja. Kinerja kepala madrasah juga dapat mempengaruhi motivasi tenaga pengajar termasuk seorang guru, dikarenakan kepala madrasah adalah pemimpin yang memiliki tugas memimpin dan bertanggungjawab atas penyelenggara proses pembelajaran. Kepala madrasah mempunyai peran penting untuk pencapaian mutu pendidikan di lembaga yang dipimpinnya. Oleh karena itu kepala madrasah harus bisa untuk melaksanakan fungsi dan tugasnya dengan benar, fungsi kepala madrasah meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan, sedangkan tugas kepala madrasah meliputi pengatur, motivator, pemimpin, pendidik, administrator, pengawas, dan inovator.⁷

Pemimpin harus mempunyai kriteria tertentu dan tidak begitu saja dipilih. Hal yang harus dipertimbangkan dari pemimpin adalah kemampuan berpikir dan keahlian alam melakukan sesuatu. Penjelasan mengenai kepemimpinan dapat dilihat dalam hadits Rasulullah SAW, yakni:

كُلُّكُمْ»: قَالَ وَسَلَّمَ عَلَيْهِ اللَّهُ صَلَّى اللَّهُ رَسُولَ أَنْ عَنْهُمَا اللَّهُ رَضِيَ عُمَرُ بْنُ اللَّهِ عُبْدَ عَنْ
عَنْهُمْ مَسْنُونٌ وَهُوَ رَاعِ النَّاسِ عَلَى الَّذِي فَلَا مِيرُ، رَعِيَّتِهِ عَنْ فَمَسْنُونٌ رَاعِ

⁶ Sutisna, Syarip Hidayat, Abdul Rozak, and Wahyu Renanda Saputra. "Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Sekolah." *JIIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan* 6.9 (2023): 6895-6902.

⁷ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan kepala Sekolah* (tinjauan teori tik dan permasalahannya),(Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), 83

وَوَلَدِهِ بِغُلَّتِهَا يَبْتَ عَلَى رَاعِيَّةٍ وَالْمَرْأَةُ، عَنْهُمْ مَسْئُولٌ وَهُوَ يَبْتَ أَهْلَ رَاعٍ وَالرَّجُلُ
وَكُلُّكُمْ رَاعٍ فَكُلُّكُمْ أَلَا، عَنْهُ مَسْئُولٌ وَهُوَ سَيِّدُهُ مَالٍ عَلَى رَاعٍ وَالْعَبْدُ، عَنْهُمْ مَسْئُولَةٌ وَهِيَ
صَحِيحٌ [عَلَيْهِ مَتَّفَقٌ] رَعِيَّتِهِ عَنْ مَسْئُولٍ

“Semua kamu adalah pemimpin dan bertanggung jawab atas kepemimpinannya. Seorang imam (amir) pemimpin dan bertanggung jawab atas rakyatnya. Seorang suami pemimpin dalam keluarganya dan bertanggung jawab atas kepemimpinannya. Seorang istri pemimpin dan bertanggung jawab atas penggunaan harta suaminya. Seorang pelayan (karyawan) bertanggung jawab atas harta majikannya. Seorang anak bertanggung jawab atas penggunaan harta ayahnya (HR. Bukhari)”⁸

Berdasarkan ayat tersebut di atas, kepemimpinan merupakan penentu keberhasilan suatu lembaga. Salah satunya kepemimpinan di bidang pendidikan yaitu kepala sekolah/madrasah yang memiliki tugas dan tanggung jawab atas segala proses kegiatan pendidikan di dalam lingkungan sekolah (madrasah) serta melakukan hubungan yang baik dengan masyarakat di sekitar madrasah.⁹

Peran kepemimpinan ketua pondok terhadap kinerja kepala unit pendidikan menjadi topik yang menarik untuk diteliti. Hal ini didasarkan pada beberapa fenomena yang terlihat, penting untuk mengkaji lebih dalam

⁸ Abu Abdullah bin Muhammad Ismail al-Bukhari, Shahih Bukhari, *Kitab: Jumat Bab Sholat Jumat di Desa dan Dikota*. No hadist 844 (Beirut: Dar as Shabu) 139

⁹ M. Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2010) 80.

mengenai tentang kontribusi kepemimpinan ketua pondok terhadap kinerja kepala unit di Pondok Pesantren Assalafi Al Fithrah sebagai bagian dari upaya penguatan tata kelola pendidikan. serta dinamika hubungan antara ketua pondok dan kepala unit pendidikan. Oleh karena itu, perlu dilakukan penelitian untuk mengkaji peran kepemimpinan Ketua Pondok terhadap kinerja Kepala Unit. Ketua pondok atau pengurus yayasan menjadi pihak yang menilai kepala unit pendidikan. Penilaian biasanya mencakup aspek loyalitas, kesesuaian visi-misi, pencapaian target unit, dan tanggungjawab dengan kepemimpinan pondok.

Berdasarkan hasil observasi awal, beberapa kepala unit terlihat beroperasi dengan baik di bawah program kerja yang efisien dan terorganisir. Peran kepemimpinan yang efektif dari ketua pondok menjadi sangat penting, karena berhubungan dengan aspek pembinaan, pengawasan, pemberian arahan, dan pengambilan keputusan yang strategis.

Hal ini menimbulkan asumsi bahwa gaya dan peran kepemimpinan ketua pondok berpengaruh baik terhadap motivasi serta kinerja para kepala unit dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka. Kepemimpinan ketua pondok yang kuat dan memotivasi dapat mendorong kepala unit untuk bekerja dengan maksimal, sebaliknya, tidak adanya kepemimpinan yang jelas dapat mengakibatkan koordinasi yang lemah dan kinerja yang rendah di unit-unit pondok.

B. Identifikasi dan Batasan Masalah

Dengan latar belakang yang ada maka penulis mengidentifikasi beberapa masalah sebagai Berikut:

- ## 2. Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, penulis membatasi beberapa

a. Fokus pada peranan ketua pondok terhadap kinerja kepala unit di Pondok Pesantren Assalafi Al Fithrah di Surabaya, tidak akan melibatkan pihak lain seperti santri, wali santri, atau masyarakat sekitar.

c. Fokus kepada beberapa kepala unit formal (PDF WUSTHA, PDF ULYA) Tidak mencakup semua kepala unit di pondok pesantren

Beberapa pertanyaan penting yang ingin dijawab penulis dalam

penelitian ini adalah sebagaimana berikut:

1. Bagaimana Kepemimpinan Ketua Pondok di Pondok Pesantren

- #### D. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagaimana

berikut:

1. Untuk mengetahui kepemimpinan ketua pondok di Pondok Pesantren Assalafi Al Fithrah Surabaya.
2. Untuk mengetahui Kinerja Kepala Unit Pendidikan di Pondok Pesantren Assalafi Al Fithrah Surabaya.
3. Untuk mengetahui Peran Kepemimpinan Ketua Pondok terhadap Kinerja Kepala Unit Pendidikan di Pondok Pesantren Assalafi Al Fithrah.

E. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada siapa saja yang membacanya. Adapun manfaat penelitian ini yaitu:

1. Secara teoritis
 - a. Dapat menambah ilmu pengetahuan sebagai hasil pengamatan langsung serta dapat memahami penerapan disiplin ilmu yang diperoleh selain di perguruan tinggi.
 - b. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada pembaca dan beberapa pihak yang berkepentingan, terutama dalam manajemen media sosial lembaga pendidikan.
 - c. Dapat dijadikan referensi ilmiah untuk Mahasiswa mengenai karya ilmiah yang berkaitan.
 - d. Dapat menambahkan wawasan dan khazanah keilmuan bagi peneliti.

- e. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran mengenai gambaran tentang kepemimpinan di Pondok Pesantren Assalafi Al Fithrah Surabaya.

2. Manfaat praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan bermanfaat dan berguna bagi Lembaga pendidikan terutama dalam bidang kepemimpinan . Selain itu juga diharapkan dengan adanya penelitian ini Mahasiswa bisa mengambil referensi pengetahuan, dan juga mengkaji Kemudian menerapkan dan mengembangkan di Pondok Pesantren Assalafi Al Fithrah Surabaya.

F. Penelitian Terdahulu

Tabel III.I Penelitian Terdahulu

NO	Peneliti Dan Tahun	Judul Penelitian	Metode	Hasil Penelitian	Perbedaan
01	Bagus Adiguna (2020)	Peran Pimpinan Pondok Pesantren Dalam Mengelola Pembelajaran Di Pondok Pesantren Al Hikmah Bandar Lampung	Kualitatif	Penelitian ini menunjukkan bahwa pimpinan pondok pesantren melaksanakan perannya sebagai pemimpin dengan membuat perencanaan tahunan yang efektif.	Sedangkan perbedaannya yaitu peneliti lebih berfokus kepada ketua pondok yang digunakan untuk dampak kinerja kepala unit Pondok Pesantren Assalafi Al Fithrah Surabaya

INSTITUT AL FITHRA
SURABAYA

G. Metode Penelitian

Metode merupakan suatu cara yang digunakan dalam mencapai tujuan dengan menggunakan teknik serta alat-alat tertentu. Cara ini dipergunakan setelah dilakukan proses dan tujuan-tujuan dalam

penyelidikan.¹⁰ Namun dalam setiap penelitian, tidak semua metode dapat diterapkan. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan beberapa metode, sebagai berikut:

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang akan digunakan oleh penulis yaitu metode kualitatif. Metode kualitatif yaitu penelitian yang menghasilkan kata tertulis atau lisan dari orang yang dapat diamati. Metode kualitatif lebih menekankan pada pengamatan fenomena tentang apa yang diamati, seperti perilaku, motivasi, persepsi, tindakan dll. Ketajaman penelitian kualitatif sangat berpengaruh terhadap kata, bahasa pada suatu kalimat yang telah digunakan peneliti.¹¹ Dalam analisis data kualitatif, Bahwa analisis data merupakan suatu proses sistematis dalam mencari dan merangkai data yang diperoleh dari berbagai sumber seperti wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lainnya. Tujuannya adalah agar data tersebut dapat disusun secara teratur, mudah dipahami, dan temuannya dapat disampaikan kepada pihak lain.¹² Proses analisis data melibatkan pengorganisasian data, pemecahan menjadi unit-unit terpisah, sintesis, pembentukan pola, pemilihan aspek yang signifikan untuk dipelajari, serta penarikan kesimpulan yang dapat dijelaskan kepada orang lain.

¹⁰ Winarno Surakhmad, *Pengantar Penelitian Ilmiah: Dasar, Metode, Dan Teknik* (Bandung: Tarsito, 1989), 131.

¹¹ Sukardi, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2015), 67

¹² Hamdani Dkk, *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*, (Yogyakarta: CV. Pustaka Ilmu, 2020), 161-162

Tempat yang akan Menjadi objek penelitian yaitu Pondok Pesantren
Assalafi Al Fithrah Surabaya. Jl. Kedinding Lor No 99 Kenjeran
Surabaya.

a. Observasi

Observasi adalah suatu proses penelitian dengan melakukan program pengamatan dari berbagai proses biologis dan psikologis, observasi merupakan suatu pengumpulan data yang menggunakan pengamatan secara langsung maupun tidak langsung dalam suatu peristiwa pada objek penelitian.¹³

Dengan metode observasi ini peneliti datang langsung ke lokasi penelitian dengan mengamati kepemimpinan ketua pondok yang digunakan sebagai kinerja kepala unit yang dilakukan di Pondok Pesantren Assalafi Al Fithrah Surabaya,

b. *Interview (Wawancara)*

Wawancara adalah *interview* suatu percakapan antara dua orang atau lebih pada suatu masalah tertentu untuk memperoleh informasi. Wawancara berlangsung antara dua orang atau lebih

¹³ Sahir. Syafrida Hafni, *Metode Penelitian*, (Bantul: Penerbit KBM Indonesia, 2021) 30

saling berhadapan secara langsung untuk mendapatkan keterangan data dengan berhubungannya masalah yang diteliti. Peneliti masih belum mengetahui tentang data yang diperoleh sehingga peneliti lebih merespon terhadap narasumber dan akan mengajukan beberapa pertanyaan.

Menurut Sukmadinata wawancara merupakan salah satu teknik pengumpulan data yang dilakukan secara lisan dan bertatap muka dengan cara individual maupun kelompok. Wawancara bisa langsung dapat dilakukan dalam telepon. Pada pelaksanaan ini peneliti melakukan wawancara terstruktur dan dilakukan dengan tatap muka secara langsung. Metode ini digunakan untuk mengetahui sejauh mana manajemen yang telah dilakukan pondok Pesantren dalam memanfaatkan media sosial dan seberapa pengaruh informasi dan dakwah yang disampaikan kepada masyarakat.¹⁴

Salah satu instrumen pengumpulan data dengan menyajikan sejumlah pertanyaan untuk mengukur aspek pemanfaatan, langkah-langkah, kepemimpinan ketua pondok dan kinerja kepala unit yang nantinya dapat Menjadi bahan susunan tentang kepemimpinan di pondok Pesantren dalam publikasi humas.

c. Dokumentasi

Dokumentasi berasal dari kata dokumen, yang artinya barang-barang tertulis. Metode dokumentasi berarti cara

¹⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2016), 216

mengumpulkan data dengan mencatat data-data yang sudah ada. Teknik pengumpulan data menggunakan dokumentasi dapat diperoleh dari pengambilan data yang diperoleh dari dokumen-dokumen. Data-data informasi yang terhimpun melalui metode dokumentasi biasanya bersifat sekunder, sementara data yang diperoleh melalui metode observasi dan wawancara umumnya merupakan data primer atau informasi yang diperoleh secara langsung dari sumber pertama.

Dokumen merujuk pada catatan peristiwa yang telah terjadi di masa lampau. Dokumen dapat mengambil berbagai bentuk, seperti tulisan, gambar, atau karya monumental individu. Contoh dokumen tulisan mencakup catatan harian, sejarah kehidupan (*life histories*), cerita, biografi, peraturan, dan kebijakan¹⁵. Sementara itu, dokumen dalam bentuk gambar bisa berupa foto, gambar hidup, sketsa, dan sejenisnya. Dokumen berbentuk karya seni, seperti gambar, patung, film, dan lain-lain, juga termasuk dalam kategori ini. Penggunaan studi dokumen dianggap sebagai pelengkap dalam penelitian kualitatif, melengkapi metode observasi dan wawancara.¹⁶

Dalam hal ini peneliti akan melakukan penggalan dokumentasi terkait kepemimpinan ketua pondok dan kinerja kepala unit dua bulan terakhir, dan mencatat metrik kinerja.

¹⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2016), 215

¹⁶ Hamdani Dkk, *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*, 150

4. Analisis data

Analisis data merupakan suatu proses mencari dan menyusun data yang telah diperoleh secara sistematis dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi dengan mengorganisasikan data ke dalam kategori dan membuat kesimpulan yang mudah dipahami. Teknik analisis yang digunakan adalah teknik analisis data kualitatif.

Berikut adalah teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian: Teknik analisis data kualitatif dalam penelitian ini dilakukan secara deskriptif. Dalam penelitian kualitatif ini dikembangkan atas dasar “wawancara” yang diperoleh dari narasumber. Menurut pendapat Milles dan Huberman dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif, terus menerus sampai selesai, hingga datanya sudah tidak ada.¹⁷

1) Pengumpulan data (*Data collection*)

Pengumpulan data adalah proses mengumpulkan informasi atau data dari berbagai sumber untuk menjawab pertanyaan penelitian, menguji hipotesis, atau mengidentifikasi tren. Proses ini melibatkan berbagai metode dan teknik untuk mendapatkan data yang relevan dan akurat. Data yang dikumpulkan kemudian dianalisis dan diinterpretasikan untuk mendapatkan kesimpulan atau jawaban atas pertanyaan penelitian¹⁸

¹⁷ M. B, Milles & A.M, Huberman, *Analisis Data kualitatif*, (Jakarta: Universitas Indonesia, 1992).

¹⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2016),220

2) Reduksi data (*Data reduction*)

Kegiatan mereduksi data berarti merangkum, memilih, dan memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak diperlukan. Pada penelitian ini data yang direduksi berupa data hasil observasi aktivitas manajemen yang dilakukan, serta penyampaian informasi dan dakwah.¹⁹

3) Penyajian data (*Data display*)

Setelah melakukan reduksi data, langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Penyajian data dalam penelitian ini disajikan dengan melihat dari hasil observasi dan wawancara yang telah dilakukan. Hasil tersebut kemudian disajikan dalam bentuk laporan yang sistematis dan mudah dipahami.

4) Penarikan kesimpulan (*Drawing/veriflying*)

Langkah terakhir dalam teknik analisis data kualitatif ini adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Penarikan kesimpulan awal ditemukan sifatnya masih sementara dan akan berubah, apabila nantinya tidak menemukan bukti-bukti yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Sebaliknya apabila kesimpulan awal n'tersebut didukung dengan bukti-bukti yang valid dan konsisten dengan pengumpulan data berikutnya maka kesimpulan tersebut dianggap kredibel. Penarikan kesimpulan dan verifikasi ini bertujuan

¹⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2016),220

H. Sitematika Pembahasan

1. **Bab I Pendahuluan:** Merupakan gambaran umum penelitian yang terdiri dari latar belakang, identifikasi masalah, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, penelitian terdahulu, metode penelitian dan sistematika pembahasan.

3. **BAB III Hasil penelitian:** yang menjelaskan tentang letak geografis, Profil Lembaga, kepengurusan / struktural Ketua Pondok Pesantren

Assalafi Al Fithrah dan Keadaan Kepala Unit Pondok Pesantren

Assalafi Al Fithrah

4. **BAB IV Analisis data:** peneliti memaparkan laporan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai fakta tentang kepemimpinan ketua pondok dan kinerja kepala unit di Pondok Pesantren Assalafi Al Fithrah Surabaya dan fakta tentang faktor pendukung dan penghambatnya.
5. **BAB V Penutup:** Berisi tentang kesimpulan dimana hasil akhir dari penelitian dan saran.



INSTITUT AL FITHRAH (IAF)
SURABAYA

BAB II

PERAN KEPEMIMPINAN KETUA PONDOK DAN KINERJA

KEPALA UNIT

A. Kepemimpinan Ketua Pondok

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai suatu kepribadian (*personality*) seseorang yang mendatangkan keinginan pada kelompok orang-orang untuk mencontohnya atau mengikutinya, atau yang memancarkan suatu pengaruh yang tertentu, suatu kekuatan atau wibawa, yang demikian rupa sehingga membuat sekelompok orang-orang mau melakukan apa yang dikehendakinya.

Kepemimpinan berasal dari kata “pimpin” yang berarti tuntun, bina atau bimbing, dapat pula berarti menunjukkan jalan yang baik atau

benar, tetapi dapat pula berarti mengepalai pekerjaan atau kegiatan.²¹

Pemimpin dan kepemimpinan merupakan dua hal yang sangat sulit dipisahkan. Pemimpin menunjukkan pelaku yang memiliki

kemampuan pemimpin, sedangkan kepemimpinan adalah kualitas kemampuan pribadi yang dimiliki pemimpin dalam menggerakkan pengikutnya. Dengan kata lain pemimpin adalah orangnya (*person*) dan kepemimpinan atau *leadership* adalah kegiatannya (*action*).²²

Kepemimpinan adalah istilah yang berasal dari kata bahasa Inggris

²¹ Departemen Pendidikan dan kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta : PN Balai Pustaka, 1990), 684.

²² Faqih Ainurrohm, *Kepemimpinan Islam*, (Jakarta: UII Press, 2011), 42.

Selanjutnya menurut Kartini Kartono mendefinisikan kepemimpinan sebagai berikut: Kepemimpinan muncul dan berkembang sebagai hasil dan interaksi otomatis di antara pemimpin dan individual-individual yang dipimpin. Kepemimpinan dapat berfungsi atas dasar kekuasaan pemimpin untuk mengajak, mempengaruhi, dan mendorong orang-orang agar melakukan sesuatu, demi pencapaian tujuan yang ditetapkan.²⁶

Prof. Dr. Mr. Prajudi Atmosudirjo menyatakan bahwa kepemimpinan adalah sifat kepribadian seseorang yang menyebabkan sekelompok orang lain atau mengikuti. Kepemimpinan kepribadian yang memancarkan pengaruh, wibawa sedemikian rupa sehingga sekelompok orang mau melakukan apa yang dikehendaki.²⁷

²⁷ Oleh, Tim Dosen jurusan Administrasi, *Administrasi Pendidikan* (Malang: IKIP Malang, 1989), 253

Menurut Ngalim Purwanto, kepemimpinan diartikan sebagai kombinasi berbagai kemampuan dan karakteristik kepribadian, termasuk di dalamnya kewibawaan, yang di gunakan sebagai alat untuk meyakinkan para bawahan agar mau dan mampu melaksanakan tugas-tugas yang di berikan.²⁸

Pengertian kepemimpinan juga diungkapkan oleh Sebagian yang menyebutkan bahwa kepemimpinan adalah motor atau daya penggerak daripada sumber-sumber dan alat-alat (*resources*) yang tersedia bagi suatu organisasi.²⁹

2. Pengertian Ketua Pondok

Pondok pesantren adalah suatu lembaga yang bertujuan membentuk pribadi muslim seutuhnya, mengembangkan seluruh potensi manusia baik yang membentuk jasmani maupun rohani. Pesantren sebagai pendidikan informal dan nonformal ialah lembaga pendidikan dan penyiaran agama Islam. Pesantren sebagai lembaga pendidikan yang harus mengadakan perubahan dan pembaruan guna menghasilkan generasi yang tangguh, berpengetahuan yang luas dengan kekuatan jiwa pesantren dan keteguhan mengembangkan pengetahuan yang tetap bersumber pada Al-Qur'an dan Hadits.³⁰

Kepemimpinan ketua pondok merujuk pada peran dan tanggung jawab yang diemban oleh seorang pemimpin di sebuah pondok

²⁸Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah Teori, Model, dan Aplikasi* (Jakarta: PT Grasindo, 2003), 152

²⁹ Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik* (Jakarta: Bumi Aksara, 1980), 6

³⁰Husni Rahim, *Arah Baru Pendidikan Di Indonesia*, (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 2001), 17

pesantren. Ketua pondok pesantren memiliki tugas yang sangat penting dalam mengarahkan, membimbing dan memimpin seluruh kegiatan yang ada di pondok pesantren..

3. Aspek - Aspek Kepemimpinan

a. Penetapan tujuan

Penetapan tujuan merupakan salah satu fungsi utama dalam kepemimpinan, karena menjadi dasar arah gerak organisasi. Dalam konteks kepemimpinan di pesantren, penetapan tujuan membantu menentukan arah pengembangan lembaga, menetapkan prioritas program, serta menggerakkan seluruh sumber daya untuk mencapai hasil yang diinginkan.³¹ Teori penetapan tujuan (*goal-setting theory*) adalah teori motivasi yang berfokus pada pentingnya menetapkan tujuan yang spesifik dan menantang untuk meningkatkan kinerja. Penetapan tujuan merupakan langkah awal dan strategis dalam proses kepemimpinan. Tujuan yang jelas mencakup visi, misi, sasaran, dan strategi organisasi.

Teori ini dikembangkan oleh Edwin Locke dan Gary Latham, yang berpendapat bahwa tujuan yang jelas, terukur, dan sulit akan mendorong upaya, ketekunan, dan strategi yang lebih baik untuk mencapai hasil yang diinginkan.³²

³¹ Mulyasa, E. *Kepala Sekolah Profesional: Meningkatkan Mutu dan Prestasi Sekolah*. (Jakarta: Remaja Rosdakarya, 2013). 67.

³² Locke, E. A. *Toward a theory of task motivation and incentives. Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), (1968)157-189.

b. Pengambilan keputusan

Dalam konteks pendidikan, Mulyasa menyebutkan bahwa kepala sekolah atau pemimpin lembaga pendidikan harus mampu membuat keputusan yang cepat dan tepat, dengan melibatkan pihak-pihak terkait agar tercipta rasa memiliki dalam implementasi kebijakan.

Pengambilan keputusan merupakan inti dari kepemimpinan. Seorang pemimpin dituntut untuk mampu membuat keputusan yang tepat, cepat, dan strategis demi kemajuan organisasi, termasuk dalam konteks pondok pesantren. Proses ini melibatkan identifikasi masalah, evaluasi alternatif, dan pemilihan solusi terbaik yang memberikan dampak positif jangka pendek maupun jangka panjang. Keputusan adalah bagian inti dari fungsi manajerial pemimpin. Keputusan yang baik didasarkan pada keberanian, pertimbangan matang, dan pelibatan tim.³³

c. Pembinaan dan pengembangan bawahan

Pembinaan dan pengembangan bawahan merupakan aspek penting dalam kepemimpinan. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kompetensi, loyalitas, serta kinerja individu maupun tim secara keseluruhan agar mampu menjalankan tugas dan tanggung jawab dengan baik.³⁴

³³Mulyasa, E. *Kepala Sekolah Profesional: Meningkatkan Mutu dan Prestasi Sekolah*. (Jakarta: Remaja Rosdakarya, 2013). 60.

³⁴Hasibuan, M. S. P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2016). 22

d. Motivator dan Inspirator

mendukung munculnya motivasi dari dalam (intrinsik) dan dari luar (ekstrinsik). Pemimpin yang baik menjadi ins

³⁵ Siagian, S. P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Bumi Aksara 2014) 16

dalam nilai, etika, semangat kerja, dan berperan penting dalam memotivasi dan menginspirasi anggota tim.³⁶

e. Memberdayakan dan Mendelegasikan

Memberdayakan (*empowering*) berarti memberikan kepercayaan, tanggung jawab, dan otoritas kepada bawahan agar mereka mampu mengambil inisiatif, membuat keputusan, dan menjalankan tugas secara mandiri namun tetap sejalan dengan visi organisasi. pemberdayaan terdiri dari lima aspek: kejelasan tujuan, kompetensi, pengaruh, makna kerja, dan otonomi. Hal ini penting dalam meningkatkan efisiensi organisasi dan pemberdayaan SDM.³⁷

f. Manajemen Konflik

Manajemen konflik adalah kemampuan seorang pemimpin dalam mengelola perbedaan pendapat, ketegangan, dan benturan kepentingan secara konstruktif demi tercapainya tujuan organisasi. Dalam konteks pondok pesantren, konflik bisa terjadi antara staf pengajar, santri, pengurus unit, maupun antar bagian administratif. Oleh karena itu, pemimpin perlu memiliki keterampilan interpersonal dan pendekatan yang bijak. Manajemen konflik bukan bertujuan menghindari konflik, tetapi mengelolanya agar

³⁶ Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta: Rajagrafindo, 2010), 32

³⁷ Usman, Husaini, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), h.333

produktif dan tidak merusak hubungan kerja, menjadi mediator bertindak dalam menyelesaikan konflik antar individu.³⁸

g. Membangun Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sistem nilai, keyakinan, norma, dan kebiasaan yang dianut dan dijalankan oleh seluruh anggota organisasi dalam kehidupan sehari-hari. Dalam konteks pesantren, budaya organisasi tidak hanya mencakup aturan formal, tetapi juga nilai-nilai keagamaan, tradisi pesantren, dan etika kepemimpinan. Budaya organisasi yang kuat akan membentuk sikap, persepsi, dan perilaku individu dalam bekerja serta menjadi landasan utama dalam pencapaian visi lembaga. Pemimpin memiliki peran sentral dalam membentuk, menanamkan, dan memperkuat nilai-nilai dan norma budaya organisasi. Budaya organisasi bukan hanya sekadar simbol atau slogan, melainkan tercermin dalam cara anggota organisasi bekerja, berkomunikasi, menyelesaikan masalah, hingga mengambil keputusan. Robbins menyebut budaya sebagai pembeda utama antar organisasi, karena meskipun dua organisasi memiliki struktur atau tujuan yang sama, budaya internal mereka bisa sangat berbeda.

Dalam membentuk budaya organisasi, menekankan peran sentral seorang pemimpin. Pemimpin berperan penting dalam

³⁸ Hany Azza Umama, *Buku Ajar Psikologi Industri dan Organisasi* (Yogyakarta: Deepublish Publisher, 2019), 37.

membentuk, menginternalisasi, dan memperkuat nilai-nilai budaya organisasi. Hal ini dilakukan melalui keteladanan, komunikasi, kebijakan, serta sistem penghargaan dan sanksi.

h. Mengelola Sumber daya

Nilai-nilai organisasi adalah prinsip-prinsip dasar yang menjadi pegangan dalam bertindak dan berperilaku. Nilai ini bisa berupa kejujuran, tanggung jawab, kedisiplinan, spiritualitas, kerja sama, atau pelayanan. Pemimpin harus menegaskan norma yang mendukung etos kerja dan harmoni sosial serta menindak pelanggaran secara konsisten dan mendidik. perencanaan dan pengorganisasian sumber daya merupakan kunci manajemen strategis.

4. Gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya mempunyai cara dan gaya. Pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian sendiri, sehingga tingkah laku dan gayanya yang membedakan dirinya dari orang lain. Gaya hidupnya ini pasti akan mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinannya. Ada pemimpin yang keras dan represif, tidak persuasif, sehingga bawahan bekerja disertai rasa ketakutan, ada pula pemimpin yang bergaya lemah lembut dan biasanya disenangi oleh bawahan. Kegagalan atau keberhasilan yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaannya menunjukkan kegagalan atau keberhasilan

pemimpin itu sendiri. Tanggung jawab pemimpin adalah memberikan jawaban secara arif, efektif, dan produktif atas permasalahan dan tantangan yang dihadapinya. Berikut adalah alternatif gaya kepemimpinan

a. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional dibangun dari dua kata, yaitu kepemimpinan dan transformasional. Kepemimpinan merupakan setiap tindakan yang dilakukan oleh seseorang untuk mengkoordinasikan, mengarahkan dan memengaruhi orang lain dalam memilih, dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Istilah transformasi berasal dari kata *to transform*, yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda, misalnya mentransformasikan visi menjadi realita, atau mengubah sesuatu yang potensial menjadi aktual³⁹

b. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah penekanan pada tugas yang diemban bawahan. Pemimpin merancang pekerjaan beserta mekanismenya, dan staf adalah seseorang yang melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuan dan keahliannya.⁴⁰

Dalam melaksanakan peran kepemimpinannya, para pemimpin transaksional percaya bahwa orang cenderung lebih

³⁹ Usman, Husaini, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 333

⁴⁰ Ibid

senang di arahkan, menjadi pekerja yang ditentukan prosedurnya dan pemecahan masalahnya daripada harus memikul sendiri tanggung jawab atas segala tindakan dan keputusan yang diambil.

Dalam menjalin hubungan pemimpin dengan bawahannya, pemimpin transaksional terampil memberikan imbalan atau janji yang tepat, mengetahui keinginan bawahannya, dan menjelaskan apa yang akan mereka peroleh jika kerjanya sesuai dengan harapan, selalu menukarkan usaha yang dilakukan dengan imbalan, responsif dengan kepentingan pribadi bawahan selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan bawahan.⁴¹

c. Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan Demokratis ialah kepemimpinan yang bukan diktator, melainkan seorang pemimpin yang berada ditengah-tengah bersama dengan anggota bawahannya. Pemimpin yang menerapkan kepemimpinan demokratis selalu berusaha untuk menstimulasi anggota menggapai tujuan bersama. Gaya kepemimpinan ini biasanya seorang pemimpin juga meminta pendapat atau masukan kepada bawahannya dalam pengambilan keputusan sebelum membuat keputusan akhir.⁴²

⁴¹ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012), 107

⁴² Mohammad Yusuf, dkk., *Komunikasi Bisnis* (Business Communication) (Medan: Manhaji, 2019), 51

Dalam gaya kepemimpinan ini antara pemimpin dan bawahan bersama-sama berusaha untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan demokratis selalu memupuk rasa persatuan dan kekeluargaan kepada para bawahannya, serta selalu berusaha untuk membangun semangat kerja para bawahannya dalam mengembangkan dan menjalankan kinerjanya. Pemimpin juga memiliki karakter yang mau menerima kritik ataupun saran serta mengetahui kebutuhan dari para pegawainya.⁴³

d. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif ialah kepemimpinan dari seorang pemimpin yang memungkinkan para bawahannya untuk ikut serta dalam kegiatan pengambilan keputusan yang dilakukan dengan bersama pemimpin.

Apabila dalam kegiatan tersebut mempengaruhi bawahan yang ada pada suatu lembaga organisasi, atau apabila seorang bawahan mampu ikut berperan dalam kegiatan pengambilan keputusan maka seorang pemimpin akan memberi kesempatan bagi bawahan yang berinisiatif untuk ikut andil dalam hal tersebut, serta pemimpin juga tidak sungkan untuk membantu. Jadi, dalam kepemimpinan ini maka dalam membuat keputusan ada di tangan

⁴³ Tasdin Tahrim, *Pengantar Manajemen Pendidikan* (Bangka Belitung: Pohon Tua Pustaka, 2021),121.

dan ditentukan oleh pemimpin, namun dalam prosesnya maka pengambilan keputusan tersebut dikerjakan secara bersama-sama dengan bawahan.⁴⁴

e. Kepemimpinan Delegatif

Kepemimpinan delegatif adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin memberikan kebebasan penuh kepada bawahan atau tim untuk mengambil keputusan dan melaksanakan tugas-tugasnya sendiri, tanpa banyak intervensi langsung dari pemimpin.

f. Kepemimpinan Situasional

1) Kepemimpinan Kontinjensi

Model ini dikembangkan oleh *Fiedler* yang mengatakan bahwa prestasi kelompok tergantung pada interaksi antara gaya kepemimpinan dan situasi yang mendukung. Kepemimpinan dilihat sebagai suatu hubungan yang didasari oleh kekuatan dan pengaruh.⁴⁵

INSTITUT AL FITHRAH (IAF)
SURABAYA

Fiedler mengembangkan suatu model yang dinamakan Model Kontijensi Kepemimpinan Efektif. Model ini berisi tentang hubungan antara gaya kepemimpinan dengan situasi yang menyenangkan. Adapun situasi yang menyenangkan yaitu:

⁴⁴ Hany Azza Umama, *Buku Ajar Psikologi Industri dan Organisasi* (Yogyakarta: Deepublish Publisher, 2019), 37.

⁴⁵ Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Rajawali Press. 2011), 12

- a) Hubungan pemimpin-anggota.
- b) Derajat dari struktur tugas.
- c) Posisi kekuasaan pemimpin yang dicapai lewat otoritas formal.⁴⁶

Pendekatan Kontinjensi menekankan pada ciri-ciri pribadi pemimpin dan situasi, mengemukakan dan mencoba untuk mengukur atau memperkirakan ciri-ciri pribadi ini, dan membantu pimpinan dengan garis pedoman perilaku yang bermanfaat yang didasarkan pada kombinasi dari kemungkinan yang bersifat kepribadian dan situasional.

Teori Kontinjensi bukan hanya merupakan hal yang penting bagi kompleksitas yang bersifat interaktif dan fenomena kepemimpinan, tetapi membantu pula para pemimpin yang potensial dengan konsep-konsep yang berguna untuk menilai situasi yang bermacam-macam dan untuk menunjukkan perilaku kepemimpinan yang tepat berdasarkan situasi. Model kepemimpinan situasi mengandung pokok pikiran yaitu :

- a) Dimana pemimpin itu berada melaksanakan tugasnya dipengaruhi oleh faktor situasional, yaitu jenis pekerjaan, lingkungan organisasi, karakteristik individu yang terlibat dalam organisasi.

⁴⁶Fred E Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness*, (New York: Mc Graw Hill Book Company, 1976), 132-153

- b) Perilaku kepemimpinan yang paling efektif adalah perilaku kepemimpinan yang disesuaikan dengan tingkat kematangan bawahan.
- c) Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang selalu membantu bawahan dalam pengembangan dirinya dari tidak matang menjadi matang.
- d) Perilaku kepemimpinan cenderung berbeda-beda dari satu situasi ke situasi yang lain. Oleh sebab itu, dalam kepemimpinan situasi penting bagi setiap pemimpin untuk mengadakan identifikasi dengan baik terhadap situasi.
- e) Pola perilaku kepemimpinan berbeda-beda sesuai dengan situasi yang ada.⁴⁷

2) Kepemimpinan Karismatik

Kepemimpinan karismatik diwarnai oleh indikator yaitu besarnya pengaruh sang pemimpin terhadap para pengikutnya. Kepemimpinan ini memiliki kelebihan yang bersifat psikis dan mental serta kemampuan tertentu sehingga apa yang diperintahkannya akan dituruti oleh pengikutnya, dan terkadang tanpa memperhatikan rasionalitas dari perintah tersebut.⁴⁸

⁴⁷ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta: Raja Grafindo, 2011), 30-3.

⁴⁸ Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Jogjakarta: Arruz Media, 2012), 203.

Kepemimpinan karismatik biasanya menggunakan gaya persuasif dan edukatif. Diantara ciri kepemimpinan karismatik sebagaimana diungkapkan oleh Gary Yukl yaitu:

- a) Perilakunya dirancang untuk menciptakan kesan diantara para pengikutnya bahwa pemimpin tersebut adalah kompeten (memperlihatkan rasa percaya diri akan keberhasilannya sebelumnya) untuk meningkatkan kesediaan para pengikut yang patuh.
- b) Menekankan pada tujuan ideologis yang menghubungkan misi kelompok pada nilai-nilai atau cita-cita serta aspirasi-aspirasi yang berakar dan mendalam yang dirasakan bersama oleh pengikutnya.
- c) Menetapkan suatu contoh perilaku mereka sendiri agar diikuti oleh pengikutnya.
- d) Mengkomunikasikan harapan-harapan yang tinggi tentang kinerja para pengikut dan mengekspresikan rasa percaya pada pengikutnya.
- e) Menimbulkan motivasi yang relevan bagi misi kelompoknya.⁴⁹

Namun jika dilihat secara mendalam kepemimpinan karismatik memiliki ciri yang sangat menonjol. Sebagaimana

⁴⁹ Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Terj. Yusuf Uday (Jakarta: Prenhelindo, 1998), 269

diungkapkan Sukanto yaitu dari segi fisik memiliki penampilan seperti matanya bercahaya, suaranya yang kuat, dagunya yang menonjol.⁵⁰

Sementara menurut Purwanto ciri kepemimpinan karismatik adalah:

- a) mempunyai daya Tarik yang sangat besar, oleh karenanya umumnya mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya;
- b) pengikutnya tidak dapat menjelaskan, mengapa mereka tertarik mengikuti dan menaati pemimpin itu;
- c) dia seolah memiliki kekuatan ghaib (*supranatural power*)
- d) karisma dirinya tidak tergantung umur, kekayaan, kesehatan, ataupun ketampanan si pemimpin.⁵¹

Seorang pemimpin karismatik memiliki kemampuan mempengaruhi dengan cara menggunakan internalisasi, yaitu sebuah proses mempengaruhi orang lain yang didasarkan pada nilai-nilai, perilaku, sikap dan pola perilaku yang ditekankan pada sebuah visi inspirasional bagi kebutuhan aspirasi pengikutnya.⁵²

⁵⁰ Sukanto, *Kepemimpinan Kia dalam Pesantren*, (Jakarta: Pustaka LP3ES, 1999), 25

⁵¹ Ngilim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), 51

⁵² Max Weber, *The Theory of Social and Economic Organization*, (New York: Reinhart, 1974), 72

Kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard didasarkan pada saling berhubungannya hal-hal berikut ini:

- Pemimpin merupakan perilaku seseorang dalam mempengaruhi kelompok. Dalam hal ini, kepemimpinan dapat

⁵³ Thoha Miftah, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2011), 32

g. Teori Perilaku

- a. Penetapan Tujuan: Memiliki Visi dan misi, Memiliki Sasaran, Memiliki Strategi
- b. Pengambilan Keputusan: Keberanian, Pertimbangan, Melibatkan Tim
Jika diperlukan

alfithrah.ac.id--//Perpustakaan@alfithrah.ac.id--//Digilib.alfithrah.ac.id--//Perpustakaan@alfithrah.ac.id--//Digilib.alfithrah.ac.id

- merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Banyak faktor yang mempengaruhi keberhasilan kinerja, seperti lingkungan kerja, kelengkapan kerja, budaya kerja, motivasi, kemampuan pendidik, struktur organisasi, kepemimpinan dan sebagainya. Sehubungan dengan hal tersebut, untuk mengkaji kinerja tidak lepas dari beberapa teori yang berhubungan dengan kinerja sebagaimana diuraikan berikut ini.

Secara etimologis, kinerja adalah sebuah kata yang dalam bahasa Indonesia berasal dari kata dasar “kerja” yang menerjemahkan kata dari bahasa asing prestasi, bisa pula berarti hasil kerja. Sehingga pengertian kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.⁵⁵

Kinerja dapat dimaknai pula sebuah hasil dari kegiatan yang dilakukan seseorang setelah melaksanakan tugas yang telah diberikan karena berhasil mencapai tujuan yang telah direncanakan. Kinerja yang dilakukan secara maksimal dapat memberikan hasil yang baik untuk tujuan yang dikerjakan. Menurut Ahmad Susanto kinerja guru adalah perilaku yang dihasilkan seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik dan pengajar ketika mengajar di depan kelas, sesuai dengan kriteria tertentu.⁵⁶

2. Pengertian Kepala Unit

Kepala unit Kata “Kepala” dapat diartikan sebagai ketua atau pimpinan dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan unit adalah sebuah lembaga yang menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.

Dengan demikian secara sederhana kepala unit dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi fungsi untuk

⁵⁵ Kasidah, Muniarti, Bahrin, “*Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru pada sekolah luar biasa negeri Banda Aceh*”. Jurnal Magister Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala, Vol, 5, 2017, 129

⁵⁶ Kasidah, Muniarti, Bahrin, “*Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru pada sekolah luar biasa negeri Banda Aceh*”. Jurnal Magister Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala, Vol, 5, 2017, 129.

memimpin suatu madrasah yang menyelenggarakan proses belajar mengajar. Sebagaimana disebutkan dalam kamus Bahasa Indonesia, bahwa pemimpin adalah guru yang mendapat tugas tambahan untuk memimpin suatu madrasah.⁵⁷

3. Kinerja Kepala Unit Pendidikan

Kepala unit sebagai motivator pendorong harus mampu memotivasi atau mendorong para guru dan staf yang lainnya untuk bekerja lebih baik lagi. Motivasi atau dorongan ini sangat penting untuk meningkatkan gairah kinerja para guru dan staf yang lainnya, sehingga tujuan sekolah akan tercapai dengan baik.⁵⁸

Sekolah/madrasah sebagai perantara masyarakat, sebab di dalamnya fungsi-fungsi kemasyarakatan dijalankan oleh semua warga sekolah. Fungsi-fungsi kemasyarakatan itu di antaranya kebersamaan, tenggang rasa, melaksanakan aturan-aturan yang telah disepakati, ada hak dan kewajiban sebagai warga sekolah.⁵⁹

Upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah itu tidak lepas dari kinerja kepala unit pendidikan sebagai pemimpin di sekolah/madrasah tersebut. Peningkatan mutu pendidikan di sekolah itu merupakan kinerja kepala unit. Dengan demikian kinerja kepala unit dapat dilihat apakah visi, misi, dan tujuan sekolah yang telah

⁵⁷ Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta : Balai Pustaka, 2002), Edisi ke 3. 546.

⁵⁸ Budi Suhardiman, *Studi Pengembangan Kepala Sekolah Konsep dan Aplikasi*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2012), 33.

⁵⁹ E. Mulyasa. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. (Bandung. PT Remaja Rosdakarya. 2009), 114.

Kinerja kepala unit pendidikan yaitu prestasi kerja atau hasil kerja yang dicapai oleh kepala unit dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawabnya. Kinerja kepala unit dikatakan baik, jika target atau tujuan sekolah dapat dicapai. Semua ini didukung oleh kompetensi, sikap, motivasi dari warga sekolah yang meliputi kepala unit, para guru, pegawai tata usaha, para siswa, dan komite sekolah. Semua bekerja dengan ketentuan yang berlaku, sehingga menghasilkan prestasi. Adapun kriteria kinerja kepala unit sebagai berikut:

- a. Mampu menyusun perencanaan sekolah/madrasah
- b. Mampu mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah
- c. Mampu mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat
- d. Mampu membina hubungan kerja yang harmonis.
- e. Mengambil keputusan yang tepat dan partisipatif.⁶⁰

Kepala unit adalah pribadi yang memiliki kecakapan khusus, dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya, untuk melakukan usaha bersama mengarah pada pencapaian sasaran-sasaran tertentu.⁶¹ Manajemen pendidikan kepala

⁶¹Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: CV. Rajawali, 1986), 35.

unit harus mampu berfungsi sebagai *Edukator, Administrator, Supervisor, Leader, Innovator, dan Motivator*.⁶²

a. Sebagai tenaga pendidik (*Educator*)

Dalam melakukan fungsinya sebagai pendidik, kepala unit harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme guru dan tenaga kependidikan disekolahnya, antara lain menciptakan iklim yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan positif kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah.

Kepala sekolah sebagai pendidik (*educator*) mempunyai tujuh aspek penting yaitu mengajar di kelas, membimbing guru, tenaga kependidikan, siswa, mengembangkan tenaga kependidikan, mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta memberikan contoh mengajar dan melaksanakan bimbingan yang baik. Selain itu, kepala sekolah sebagai pemimpin memberikan arahan.⁶³

b. Sebagai *Manajer*

Kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama, memberi kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan keterampilannya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga

⁶² E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Yang Profesional*, (Bandung : Remaja Rosda Karya, 2005) Cet. Ke – 6, 98.

⁶³ Rusdan, dkk, *Gaya Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah Berasrama*, (Indramayu: CV. Adanu Abimata, 2021), 24

kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

Kepala sekolah sebagai manajer secara efektif mengatur dan mempercayakan tugas dan tanggung jawab kepada tenaga kependidikan. Sebagai seorang manajer, kepala sekolah mengatur segala sesuatu yang ada di lingkungan sekolah untuk mencapai tujuan sekolah dan mempunyai kewenangan penuh terhadap arah kebijakan yang dijalani pada visi dan misi sekolah. Dalam hal ini, kepala sekolah harus memberikan kesempatan kepada guru dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan kemampuan mereka dan memotivasi mereka untuk terlibat.

c. Sebagai *Administrator*

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumentasian seluruh program sekolah. Kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi siswa, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan.⁶⁴

⁶⁴ Rusdan, dkk, *Gaya Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah Berasrama*, (Indramayu: CV. Adanu Abimata, 2021), 24

d. Sebagai *Supervisor*

Dengan memantau ini, hasilnya dapat meningkatkan

Pemimpin di dalam bahasa inggris disebut dengan *leader*. Kepala unit memiliki peran penting dalam memimpin, membimbing, serta mengarahkan tenaga kependidikan untuk dapat

alfithrah.ac.id/--Perpustakaan@alfithrah.ac.id/--Digilib.alfithrah.ac.id/--Perpustakaan@alfithrah.ac.id/--Digilib.alfithrah.ac.id

mencapai tujuan pendidikan yang optimal. Kepala unit sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemampuan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, memotivasi dan menginspirasi tenaga kependidikan untuk bekerja dengan penuh semangat. Kepala sekolah sebagai *leader* akan tercermin dari kepribadian yang dimilikinya seperti sifat jujur, percaya diri, tanggung jawab, berani mengambil resiko dan keputusan, berjiwa besar, emosi yang stabil, serta menjadi teladan kepala unit harus mempunyai kepribadian yang kuat, memahami kemajemukan bawahan, mengupayakan peningkatan kesejahteraan guru dan staf, siap dan butuh kritikan, mempunyai visi dan misi yang jelas dalam lembaga yang dipimpinnya, mampu berkomunikasi dengan baik, mampu mengambil keputusan bersama, mampu menciptakan hubungan dengan bawahan yang harmonis.⁶⁶

f. Sebagai *Innovator*

Kepala unit harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari ide-ide baru, menggabungkan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh guru dan tenaga kependidikan di sekolah dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. Kepala

⁶⁶ Rusdan, dkk, *Gaya Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah Berasrama*, (Indramayu: CV. Adanu Abimata, 2021), 24

unit sebagai inovator perlu melakukan pembaharuan di sekolah agar dapat terus berkembang mengikuti perkembangan ilmu dan teknologi di zaman yang serba digital ini. kepala unit Mendorong partisipasi aktif seluruh warga sekolah dalam memajukan madrasah, Mengembangkan metode pembelajaran kreatif dan kontekstual mampu mengatur lingkungan kerja sehingga lebih kondusif.⁶⁷

g. Sebagai *Motivator*

Kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugasnya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik. menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, disiplin, dorongan semangat, penghargaan (*reward*) secara efektif.

Secara operasional tugas pokok dari kepala unit adalah mendayagunakan dan mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya unit pendidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan pendidikan dan tujuan madrasah. Fungsi kepala madrasah adalah menjalankan iklim kerja yang kondusif, memberikan nasehat maupun masukan kepada pendidik dan tenaga kependidikan beserta warga sekolah lainnya, melaksanakan kegiatan pembelajaran

⁶⁷ Widyaiswara Utama, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2011), 12.

Berdasarkan teori di atas, maka dalam penelitian ini yang terkait dengan Kinerja Kepala Unit Pendidikan meliputi:

- pelaksanaan tugas, Mengevaluasi permasalahan teknis
- Meningkatkan kinerja tenaga kependidikan melalui supervi

alfithrah.ac.id--//Perpustakaan@alfithrah.ac.id--//Digilib.alfithrah.ac.id--//Perpustakaan@alfithrah.ac.id--//Digilib.alfithrah.ac.id

C. Peranan kepemimpinan Ketua Pondok Terhadap Kinerja Kepala

Unit Pendidikan

1. Pengertian Peran

Pada setiap manusia dalam kehidupannya pasti mempunyai suatu peran dan memiliki fungsinya yaitu untuk menjalani dalam kehidupan sosialnya masing-masing. Setiap manusia melakukan suatu perannya dan pasti setiap masing-masing manusia mempunyai suatu ide dalam suatu cara atau memiliki sikap yang otomatis berbeda-beda dalam setiap individunya. Kamus Besar Bahasa Indonesia menyebutkan ada beberapa pengertian dari suatu peran diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. Peran adalah sebuah pemain yang mengandaikan di dalam sebuah sandiwara maka peran adalah suatu pemain sandiwara itu sendiri atau pemain utamanya.
- b. Peran adalah bagian yang dimainkan oleh seorang pemain dalam sandiwara itu, dan peran selalu berusaha bermain dengan baik di dalam semua peran yang dia diberikan atau dia sampaikan.
- c. Peran adalah tugas yang paling utama yang harus dikerjakan atau dilaksanakan oleh seseorang.⁶⁹

Berdasarkan kutipan di atas dapat disimpulkan bahwa pengertian peran secara umum adalah bagian yang bergerak atau bermain untuk

⁶⁹ Andi Kardian Rivai'i, *Komunikasi Sosial Pembangunan* (JI. Teuku Bey Komplek Perumdam Korem: PT Hawa dan Ahwa, 2016), 97.

Sebuah organisasi pasti ada sebagian besar yang ruang lingkupnya luas, ada juga organisasi kecil yang ruang lingkupnya sempit. Organisasi besar atau kecil pasti mempunyai sebuah tujuan masing-masing yang harus dicapai. Apabila suatu tujuan yang harus dicapai itu dilaksanakan sesuai dengan yang diinginkan maka akan menghasilkan suatu hasil kerjanya itu, contohnya apabila seorang pimpinan pondok pesantren berperan untuk kepala unit, kemudian apabila segala sesuatu sesuai dengan apa yang akan diharapkan maka akan menghasilkan seorang maha Santri yang memiliki etika yang baik, berpengetahuan yang luas dan menjunjung tinggi agama Islam.⁷⁰

Seorang pemimpin mempunyai peranan yang sentral dalam pencapaian tujuan dan kesuksesan organisasi. Menurut Henry Mintzberg seperti dikutip oleh Miftah Thoha, ada 3 peranan utama yang dimainkan oleh setiap pemimpin atau manajer dalam mencapai tujuan dan meraih kesuksesan sebuah organisasi. Dari ke 3 peranan tersebut Henry Mintzberg merincinya kembali menjadi 10 peranan. Peranan-peranan tersebut di antaranya:⁷¹

⁷¹Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya* (Jakarta: rajawali Press, 2009), 264-274.

Ada 2 gambaran umum yang dihubungkan dalam peranan hubungan antar pribadi, yaitu hal yang berkaitan dengan status dan otoritas pemimpin atau manajer, dan hal-hal yang berkaitan dengan pengembangan hubungan antar pribadi. Aktivitas yang dilaksanakan dalam peranan ini di antaranya seperti kegiatan - kegiatan seremonial yang sehubungan dengan jabatan yang melekat pada seorang pemimpin. Hal ini dikarenakan status dan juga jabatan yang melekat pada seorang pemimpin sehingga mengharuskan seorang pemimpin harus mau menerima undangan, mendatangi upacara-upacara dan lain-lain yang bersifat seremonial. Peranan ini diperinci menjadi 3 peranan lagi oleh Hendry Mintzberg diantaranya:

1) Peranan sebagai kepala organisasi (*Figurehead*)

Peranan sebagai kepala organisasi memiliki arti bahwa seorang pemimpin mempunyai kedudukan yang selalu melekat dengan organisasinya, seorang pemimpin dianggap sebagai lambang dari organisasinya. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus bisa memelihara integritas diri agar peranannya sebagai lambang organisasi tidak menodai nama baik organisasi.⁷²

Peran sebagai kepala organisasi merupakan suatu peranan yang dilakukan untuk mewakili organisasi dalam setiap

⁷² Dedi Lazwardi, "Peran Kepala Sekolah dalam meningkatkan Profesionalisme Guru", dimuat dalam Jurnal Kependidikan Islam, Vol. 6, No. 2, edisi 2016, 150.

2) Peranan sebagai pemimpin (*Leader*)

Peranan sebagai pemimpin mencerminkan tanggung jawab seorang pemimpin untuk menggerakkan seluruh sumber daya yang ada dalam organisasinya sehingga lahir etos kerja dan produktivitas yang tinggi dalam mencapai tujuan. Fungsi kepemimpinan ini sangatlah penting, karena bisa sebagai

penggerak juga berperan untuk melakukan kontrol dari segala aktivitas para anggota organisasi, sekaligus untuk meneliti persoalan-persoalan yang timbul.⁷⁴ Sebagai seorang pemimpin, ia harus memiliki rasa tanggung jawab atas semua yang

⁷⁴ Dedi Lazwardi, "Peran Kepala Sekolah dalam meningkatkan Profesionalisme Guru" dimuat dalam Jurnal Kependidikan Islam, Vol. 6, No. 2, edisi 2016, 150.

dilakukan oleh para anggota dalam organisasi yang dipimpinnya⁷⁵

3) Peranan sebagai pejabat perantara (*Liaison Manager*)

Peranan sebagai pejabat perantara mengharuskan seorang pemimpin berinteraksi dengan orang lain yang berada di luar organisasinya untuk mendapatkan informasi. Hal ini dikarenakan organisasi yang dipimpin tidak berdiri sendirian, maka seorang pemimpin harus bisa berhubungan atau memperluas relasinya dengan individu atau kelompok-kelompok tertentu yang berada di luar organisasinya untuk mendapatkan informasi.

b. Peran Informasional (*informational role*)

Peranan interpersonal di atas, menempatkan seorang pemimpin pada tempat yang memungkinkan ia mendapatkan informasi yang luas. Hubungan-hubungan keluar, membawa seorang pemimpin untuk mendapatkan informasi-informasi yang penting dari lingkungan luar organisasinya dan menjadikannya menjadi pusat informasi bagi organisasinya. Oleh karena itu, dalam peranan kedua Mintzberg merancang peranan pemimpin yang berhubungan dengan informasi. Peranan tersebut diantaranya:⁷⁶

⁷⁵ Sudadi, "Analisis Peran Pemimpin dalam Meningkatkan Kinerja Guru Madrasah (Studi di MI Muhammadiyah Madureso Kecamatan Kuwuran Kabupaten Kebumen)", dimuat dalam Jurnal Inspirasi, Vol. 4, No. I, edisi Januari-Juni 2020, 46.

⁷⁶ Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya* (Jakarta: rajawali Press, 2009), 264-274.

Peranan monitor menempatkan seorang pemimpin dimana ia menjadi orang yang menerima dan mengumpulkan informasi. Hal ini dimaksudkan agar seorang pemimpin mampu mengembangkan suatu pengertian yang baik dari organisasi yang dipimpinnya, dan juga mempunyai pemahaman yang lengkap tentang lingkungannya.

Informasi, baik berupa gosip, kasus, dan spekulasi membutuhkan konfirmasi dan verifikasi lebih lanjut.

Peranan sebagai *disseminator* melibatkan seorang pemimpin untuk menangani proses transmisi informasi-informasi dari luar organisasinya ke dalam organisasi yang ia pimpin, dan juga

alfithrah.ac.id/--Perpustakaan@alfithrah.ac.id/--Digilib.alfithrah.ac.id/--Perpustakaan@alfithrah.ac.id/--Digilib.alfithrah.ac.id

informasi dari bawahan atau stafnya ke bawahan atau staf yang lain.

Informasi yang disebar oleh seorang pemimpin dapat dibedakan menjadi dua tipe, yaitu "kenyataan" dan "nilai". Informasi berdasarkan kenyataan ini diterima oleh seorang pemimpin karena jabatan atau otoritas formalnya, dan ia berhak untuk meneruskan informasi ini kepada stafnya yang menurut ia sesuai dengan bidang yang ada di informasi tersebut. Sebagai contoh, seorang pemimpin mendapatkan undangan seminar tentang pengembangan perencanaan organisasi, maka undangan ini bisa ia teruskan kepada asisten perencanaannya. Sedangkan informasi berdasarkan nilai yang harus menjadi pegangan bagi semua bawahan atau stafnya untuk bertindak. Nilai kejujuran dan tanggungjawab ini kemudian disampaikan oleh seorang pemimpin kepada semua stafnya agar semua stafnya memiliki nilai kejujuran dan rasa tanggungjawab dalam mengerjakan setiap tugasnya..⁷⁸

3) Peran sebagai juru bicara (*spokesperson*)

Peranan sebagai juru bicara ini dimainkan oleh seorang pemimpin untuk menyampaikan informasi keluar organisasinya. Perbedaan dengan disseminator yaitu jika

⁷⁸ Dedi Lazwardi, "Peran Kepala Sekolah dalam meningkatkan Profesionalisme Guru", dimuat dalam Jurnal Kependidikan Islam, Vol. 6, No. 2, edisi 2016, 150

c. Peran Pengambilan Keputusan (*Decisionsal roles*)

Peranan ini menjadi peranan yang paling rumit, karena mengharuskan seorang pemimpin untuk terlibat dalam setiap proses pembuatan strategi dalam organisasi yang dipimpinnya. Menurut Mintzberg, hakikatnya tugas seorang pemimpin adalah menentukan dan memikirkan sistem pembuatan strategi dalam organisasinya.

Menurut Mintzberg seperti dikutip oleh Miftah Thoha, ada 4 peranan pemimpin yang dikelompokkan dalam pembuatan keputusan, diantaranya:⁸¹

1) Peran sebagai pengusaha (*entrepreneur*)

Peranan entrepreneur menempatkan seorang pemimpin sebagai pemrakarsa dan perancang dari berbagai perubahan yang terkendali dalam organisasinya. Mintzberg mengartikan

⁸¹ Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya* (Jakarta: rajawali Press, 2009), 264-274.

2) Peran sebagai pereda gangguan (*disturbance handlers*)

Peranan ini membawa seorang pemimpin untuk bertanggungjawab terhadap organisasi ketika organisasi yang ia pimpin menghadapi berbagai haluan dan rintangan yang membahayakan, seperti ancaman dibubarkan, terkena gosip dan isu-isu kurang baik, dan lain sebagainya. Seorang pemimpin menghadapi berbagai macam perbuatan yang tidak diketahui sebelumnya, dan memungkinan mempercepat terjadinya gangguan-gangguan, dalam keadaan seperti ini, seorang pemimpin

Bertanggung jawab untuk segera mengalasinya, karena tugas seseorang pemimpin yaitu membawa organisasinya ke dalam suatu keadaan yang aman dan tentram dan juga bebas gangguan.

3) Peran sebagai pengalokasi sumber daya (*resource allocators*)

⁸² Ibid.

Peranan sebagai pembagi sumber daya meletakkan seorang pemimpin untuk bertanggung jawab dalam memutuskan siapa akan menerima apa dalam suatu unit organisasi. Pemimpin juga bertugas mendesain struktur organisasi, pola hubungan formal, pembagian kerja, dan koordinasi dalam unit yang dipimpin. Salah satu proses pembuatan keputusan adalah membagikan sumber dana. Di sini, seorang pemimpin diwajibkan untuk memutuskan kemana saja sumber dana yang ada untuk didistribusikan ke dalam bagian-bagian yang ada di dalam organisasinya. Strategi yang tepat harus diputuskan oleh seorang pemimpin, pandangan jauh ke depan dan bersifat positif pun diperlukan agar nantinya alokasi sumber dana dapat diberikan sebaik mungkin. Sumber dana meliputi sumber yang berupa uang, waktu, perbekalan, tenaga kerja, dan juga

reputasi⁸³ INSTITUT AL FITHRAH (IAF) SURABAYA

4) Peran sebagai perunding (*negotiator*)

Peranan sebagai negosiator, meminta seorang pemimpin untuk aktif berpartisipasi dalam arena negosiasi, karena dalam menjalani kehidupan berorganisasi tentunya tidak akan terlepas dari proses diskusi dan juga negosiasi. Negosiasi bisa terjadi baik itu dengan pihak lain di luar organisasi maupun dengan

⁸³ Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya* (Jakarta: rajawali Press, 2009), 264-274.

para individu yang ada dalam organisasi. Seorang pemimpin harus bertindak sebagai pimpinan kontingen untuk membicarakan segala hal yang diagendakan dalam negosiasi. Proses seperti ini mengharuskan seorang pemimpin untuk menyusun strategi yang menguntungkan bagi organisasinya, dan pada gilirannya pengambilan keputusan merupakan suatu hal yang tidak bisa dihindari olehnya. Negosiasi merupakan "way of life" dari seorang pemimpin yang cangguh, negosiasi merupakan kewajiban seorang pemimpin, karena hanya dia yang memiliki otoritas untuk bisa memberikan komitmen sumber daya organisasi.⁸⁴

Berdasarkan teori di atas, maka dalam penelitian ini yang terkait dengan Peranan Kepemimpinan Ketua Pondok terhadap Kinerja Kepala Unit Pendidikan meliputi:

1. Interpersonal Role : *Figurehead* (figur pemimpin), *Leader* (pemimpin), *Liaison* (penghubung)
2. Informational Roles : *Monitor* (memantau), *Disseminator* (penyebarkan informasi), *Spokesperson* (juru bicara)
3. Decisional Roles : *Entrepreneur* (wirausaha), *Disturbance Handler* (penangan gangguan), *Resource Allocator* (mengelola sumber daya), *Negotiator* (Negosiasi)

⁸⁴ Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya* (Jakarta: rajawali Press, 2009), 264-274.

Seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam era globalisasi dan informasi, serta guna memberikan landasan yang kuat dengan didikan yang akhlaql karimah, maka dalam hidup dan kehidupan ini, pendidikan khususnya agama Islam- dan tatanan hidup yang akhlaql karimah sangat diperlukan untuk membentengi dan melindungi diri, keluarga khususnya anak-anak.

Anak sebagai generasi penerus, dalam perkembangannya sangat membutuhkan pendidikan agama dan akhlaqul karimah sejak dini, guna melindungi diri dan kehidupannya, agar tidak terseret dalam arus globalisasi dan informasi yang menyesatkan.

Dalam rangka melindungi, membentengi dan memberikan tuntunan dan didikan agama Islam dan tata laku akhlaqul karimah, maka pada tahun 1985, Hadhrotusy Syaikh KH. Achmad Asrori Al Ishaqy ra. merintis berdirinya Pondok Pesantren Assalafi Al Fithrah, yang berlokasi di jalan Kedinding Lor 99 Surabaya.

2) Proses berdiri dan berkembangnya

Bangunan pondok bermula dari kediaman Hadratusy Syaikh KH. Achmad Asrori Al Ishaqy ra. dan musholla pada tahun 1985, dan diikuti beberapa santri senior Pondok Pesantren

⁸⁵www.alfithrah.org diakses pada 4 Juni 2025

Pada tahun 1990 datanglah beberapa santri sekitar 3 - 4 santri (Abdul Manan, Romli, Utsman dan Zulfikar), dengan kegiatan 'ubudiyah dan mengaji secara bandongan di musholla. Dalam perkembangannya jumlah anak yang ingin mengaji dan mondok semakin banyak (25 orang), sehingga pada tahun 1994 Hadhrotusy Syaikh memutuskan untuk mendirikan Pondok Pesantren dan mengatur pendidikan agama dan umum secara klasikal.

Pondok Pesantren Assalafi Al Fithrah semakin berkembang dan dikenal di masyarakat secara luas, sehingga banyak masyarakat yang memohon Hadhrotusy Syaikh untuk menerima santri putri. Dengan dorongan dan desakan itulah akhirnya pada tahun 2003 beliau membuka pendaftaran santri putri dan terdaftarlah 77 santri putri.

Sampai Pada tahun 2007 tercatat jumlah santri 1.999, santri menetap berjumlah 999 dan tidak menetap 1.000 santri. Santri tahun 2014-c2015 Sekolah pagi dan siang, santri menetap 2.055, tidak menetap 513. Sekolah malam hari, TPQ 1.343, Diniyah 415. Sedangkan jumlah santri tahun 2018-2019 sekolah pagi dan

2. Profil Pondok Pesantren Assalafi Al Fithrah

a. Nomor Statistik : 51237814003

b. Nama Pondok Pesantren : Assalafi Al Fithrah

c. Alamat : Jl. Kedinding Lor 99

Kecamatan : Kenjeran

Kota : Surabaya
Provinsi : Jawa Timur

Kode Pos	: 60129
d. Tahun Berdiri	: 1985
e. Pendiri/Pengasuh	: KH. Achmad Asrori Al Ishaqy
f. Badan Hukum	: Yayasan Al Khidmah Indonesia
g. Tipe Pondok Pesantren	: Salafiyah
h. Kepala Pondok	: A. Kunawi, M. Pd

⁸⁶ www.alfithrah.org diakses pada 4 Juni 2025

- Visi dan misi merupakan konsep yang digunakan dalam manajemen dan strategi organisasi untuk menentukan tujuan jangka Panjang dan pendek, serta cara untuk mencapainya. Berikut merupakan visi dan misi Pondok Pesantren Assalafi Al Fithrah Surabaya:

"Membentuk generasi sholih sholihah, mensuri tauladani akhlaqul karimah Baginda Habibillah Rasulillah Muhammad SAW., Meneruskan perjuangan Salafush Sholih, terdepan berilmu dan beragama serta mampu menghadapi tantangan zaman".

Misi merupakan pernyataan tentang apa yang harus dikerjakan oleh lembaga dalam usaha mewujudkan visi tersebut, adapun misi Pondok Pesantren Assalafi Al Fithrah Surabaya yaitu:

- alfithrah.ac.id--//Perpustakaan@alfithrah.ac.id--//Digilib.alfithrah.ac.id--//Perpustakaan@alfithrah.ac.id--//Digilib.alfithrah.ac.id

- c. Cita-cita

4. Struktur Organisasi Pondok Pesantren Assalafi Al Fithrah

Pendiri :

Pengasuh :

Keluarga Ndalem Hadhratusy Syaikh KH. Achmad Asrori Al
Ishaqy r.a.

Dewan penasihat :

Kewadhifahan dan syiar : Ust. H. Wahdi Alawi, S.Ud.

: Ust. H. Khoiruddin, S.Ud

: Ust. H. Sholeh, S.Ud. (Masjid)

: Ust. H. Hadlari, S.Ud. (Masjid)

Pendidikan : Ust. Dr. H. Abd. Rosyid, M.Fil.I

: Ust. Dr. H. Musyafa', M.Th.I

Umum dan Administrasi : Ust. H. Zainul Arif, S.Ud.

Keuangan : Ust. H. Nasiruddin, M.M.

Ketua Pondok : A. Kunawi, M.Pd.

Wakil Ketua : Mufarohah, S.Ud.

Kabag Pendidikan : Nashiruddin, S.Ud, M.Pd.

Kepala RA : Novita Retno Safitri, S.Pd.

Kepala MI : lis Nur Kayanti, S.Pd.

Kepala PDF Wustha : Nur Yasin, S.Ud.

Kepala PDF Ulya : Hermansyah, M.Ag.
 Mudir Ma'had Aly : Achmad Imam Bashori, M.Th.I
 Kepala TPQ : M. Syaifuddin, M.Ag.
 Kepala MDT : Nuril Mubin, S.Ud.
 Kepala MDTJ : Dr. Fathur rozi, M.H.I

Kabag Umum dan Administrasi : Moch. Yasin, M.Pd.
 Wakabag Umum dan Administrasi : Qudsiyah, S.Ud.
 Kabid Sumber Daya Manusia : Mustaqim, M.Ag.
 Kabid Kesekretariatan : Muhlis, S.Ud.
 Kabid. Sarana dan Prasarana : Nasrudin Achmad, S.Pd.
 Kabid. Poliklinik dan kesehatan : dr. Ellyana Noer Sakinah
 Kabag. Kewadhifahan : Ilyas Rohman, S.Ud.
 Wakabag. Kewadhifahan : Musriyah, S.Pd.
 Kabid. Keamanan Santri : M. Toha, S.Ud.
 Kabag Keuangan : Ahmad Nasruddin, S.Pd.I
 Wakabag. Keuangan : Nur Muthmainnah, S.Ud.

Struktur Organisasi Pondok Pesantren Assalafi Al Fithrah Surabaya
periode 2021-2025⁸⁷

5. Keadaan SDM Pondok Pesantren Assalafi Al Fithrah Surabaya

Tabel III.II Jumlah SDM Pondok Pesantren Assalafi Al Fithrah Surabaya
periode 2021-2025

NO	UNIT	LAKI LAKI	PEREMPUAN	JUMLAH
1	RA	0	12	12
2	MI	12	50	62
3	PDF Wustho	66	31	97
4	PDF Ulya	53	22	75
5	Ma'had Aly	11	1	12
6	MDTJ	1	0	1

⁸⁷ www.alfithrah.org diakses pada 4 Juni 2025.

Sumber: Dokumen SDM Pondok Pesantren Assalafi Al Fithrah

6. Keadaan Sarana Dan Prasarana Pondok Pesantren Assalafi Al Fithrah

Sarana dan prasarana merupakan hal yang penting dalam sebuah lembaga pendidikan, sarana dan prasarana merupakan penunjang kegiatan yang dapat mempengaruhi keefektifan kegiatan belajar mengajar dan juga kegiatan lainnya seperti administrasi. Adapun sarana dan prasarana yang dimiliki oleh pondok pesantren diantaranya yaitu:

- alfithrah.ac.id--//Perpustakaan@alfithrah.ac.id--//Digilib.alfithrah.ac.id--//Perpustakaan@alfithrah.ac.id--//Digilib.alfithrah.ac.id

B. Penyajian Data

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti memperoleh data terkait Peran Kepemimpinan Ketua Pondok Terhadap Kinerja Kepala Unit Pondok Pesantren Assalafi Al Fithrah di Surabaya. Penelitian Ini dilaksanakan pada tanggal 7 Mei 2025 sampai tanggal dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode observasi, wawancara, dokumentasi.

1. Kepemimpinan ketua pondok

a. Penetapan Tujuan

Penetapan tujuan merupakan salah satu fungsi utama dalam kepemimpinan,. Berdasarkan hasil Wawancara dengan ustad Kunawi selaku Ketua Pondok beliau menyampaikan:

“Dalam kepengurusan ketua itu mengikuti visi-misi yang ada. Misi-misi pondok itu dirangkum dari visi-misi Hadrotusyaikh romo yai. Peranan saya sebagai yang diamanahi menjadi ketua pondok. Harus menjalankan visi-misi itu. Dan visi-misi itu *breakdown* bawah. Artinya di unit-unit juga, harus menjalankan visi-misi itu walaupun nanti mungkin beda biasanya di misi yang tidak beda karena sesuai dengan tingkat pendidikan seperti RA, MI itu akan nanti berbeda di misinya artinya misi itu nanti menuju ke arah visi besar tentunya visi itu. Jadi misi kita itu nanti diprogramkan saya hanya 4 tahun ya di programkan atau dijalankan. rencana strategis selama 4 tahun yang bisa saya dicapai per tahun ini, tahun kedua, tahun ketiga yang tidak tercapai nanti diulangi lagi.”⁸⁸

Ketua pondok menjelaskan visi dan misi pondok sebagai arah utama lembaga. Beliau menetapkan sasaran tahunan dan strategi yang dituangkan dalam program. Misi kemudian dijabarkan

⁸⁸Ustad A. Kunawi M.Pd., (Ketua Pondok), Wawancara Surabaya 18 Juli 2025.

ke dalam program-program strategis selama masa kepengurusan selama empat tahun. Dalam waktu tersebut, ketua pondok menyusun rencana strategis tahunan, yang dibagi ke dalam target-target tahunan: tahun pertama, kedua, ketiga, dan keempat. Bila dalam pelaksanaannya ada target yang belum tercapai, maka akan dievaluasi dan diulang kembali pada periode berikutnya.

b. Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan inti dari kepemimpinan. Seorang pemimpin dituntut untuk mampu membuat keputusan yang tepat, cepat. Berdasarkan hasil Wawancara dengan ustad Kunawi selaku Ketua Pondok beliau menyampaikan:

“Keputusan ini kita ambil di pengurusan itu selalu kolektif kolegia, artinya bersama-sama pengurus yang ada. Jadi ada Kabag-Kabag pengurus harian. Ada kabag wadhifah, kabag umum, administrasi, kabar pendidikan dan juga wakil putri yang selalu intense Musyawarah baik yang ketemu semua kita agendakan seminggu sekali, tapi di grup itu ambil setiap kali. Jadi kita mengambil keputusan, yang pertama adalah hal ini tidak melanggar aturan yang pertama. Misalnya ada apalagi melanggar aturan atau visi misi dari pendiri pondok atau Ndalem. Kemudian, pokoknya kemudian kira-kira maslahatnya, baik engganaknya itu yang kita ambil. Kemudian kita juga minta pertimbangan dari biasanya dewan penasihat atau kepala unit misalnya.”⁸⁹

⁸⁹ Ustad A. Kunawi M.Pd., (Ketua Pondok), Wawancara Surabaya 18 Juli 2025



Gambar III.1

Rapat Pengambilan Keputusan

Sumber : Instagram Pondok Pesantren Assalafi Al Fithrah Surabaya

Berdasarkan wawancara dalam hal mengambil keputusan Pengambilan keputusan di lingkungan kepengurusan pondok dilakukan secara kolektif dan musyawarah, dengan mempertimbangkan aturan pondok, visi-misi pendiri, asas kemaslahatan, serta masukan dari pihak-pihak terkait. Hal ini mencerminkan kepemimpinan yang partisipatif, demokratis, dan bertanggung jawab.

c. Pembinaan dan Pengembangan Bawahan

Pembinaan dan pengembangan bawahan merupakan aspek penting dalam kepemimpinan. Berdasarkan hasil Wawancara dengan ustad Kunawi selaku Ketua Pondok beliau menyampaikan:

“Setiap rapat saya berusaha memberikan yang arahan yang terbaik, harapan yang kita ingin capai itu apa, kita mengarahkan misalnya di pendidikan nanti kita juga sering melibatkan para kepala unit dalam rapat bersama kami, kabag pendidikan dan para kepala unit. Dari segi pengembangan juga artinya kita berusaha, sebetulnya di program saya. Bawahan-bawahan kita sudah meminta dalam di pendidikan misalnya, kita fasilitasi untuk mereka ikut

kuliah yang belum S2, kita mendukung mereka untuk terus meningkatkan, itu juga kita dukung semuanya. Maka kita persilakan mereka untuk meningkatkan kemampuan besar di eksternal, di internal juga kita dukung dengan kegiatan-kegiatan misalnya, pembelajaran bersama antara para asatidz untuk meningkatkan turos, mereka mengusulkan studi banding kemana kita dukung. Dalam administrasi juga dukung ke Pondok-Pondok atau sekolah yang sudah maju bagaimana pengelolaan administrasi dan sebagainya. kita selalu mendukunglah, mereka melakukan kebaikan-kebaikan untuk meningkatkan, yang terbaik di Pondok.”⁹⁰

Dari wawancara dapat disimpulkan bahwasanya ketua ondok

secara aktif mendorong peningkatan kapasitas sumber daya manusia, baik secara internal melalui program pembelajaran dan pelatihan bersama, maupun secara eksternal melalui beasiswa, studi banding, dan pelatihan di lembaga lain. Hal ini mencerminkan komitmen kepemimpinan yang progresif, mendukung pengembangan profesional, dan berorientasi pada kualitas.



Gambar III.2

Pembinaan dan Pengembangan Bawahan

Sumber : Instagram @alfithrah_pdfulya

⁹⁰ Ustad A. Kunawi M.Pd., (Ketua Pondok), Wawancara Surabaya 18 Juli 2025.

Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seseorang dalam mencapai tujuan. Inspirasi, berbeda dari motivasi, lebih bersifat memberi teladan dan menggerakkan secara emosional. Berdasarkan hasil Wawancara dengan ustad Kunawi selaku Ketua Pondok beliau menyampaikan:

Dari wawancara dapat disimpulkan bahwasanya

⁹¹ Ustad A. Kunawi M.Pd., (Ketua Pondok), Wawancara Surabaya 18 Juli 2025.

A man in a white thobe and ghutra is speaking into a microphone on stage. He is wearing glasses and has a white beard. A large black speaker is visible on the left side of the frame. The background is dark with some text visible, including "AL" and "MAJLIS".

Sumber : Youtube @alwavamedia

Memberdayakan (*empowering*) berarti memberikan keyakinan, tanggung jawab, dan otoritas kepada bawahan agar ia mampu mengambil inisiatif. Berdasarkan hasil Wawancara

INSTITUT AL FITHRAH (IAF)

Mendelegasikan ini sudah jalan artinya ada tidak adanya pemimpin itu akan terus berjalan tanpa menggantung kepada 1 orang selama masih sejalan dengan visi dan aturan pondok. Kalau ada keputusan yang sifatnya teknis atau operasional, saya berikan kewenangan penuh kepada yang bersangkutan. Tapi kalau menyangkut

kebijakan umum atau lintas unit, biasanya kami bahas bersama.”⁹²

Berdasarkan hasil wawancara, Ketua Pondok menyatakan bahwa ia secara aktif memberikan kepercayaan kepada tim untuk menjalankan tugas sesuai bidang masing-masing. Ia menyadari bahwa kepemimpinan yang efektif tidak bergantung pada satu orang, melainkan pada sistem kerja yang bisa berjalan secara kolektif. Dalam praktiknya, pendelegasian dilakukan secara jelas dan terarah proses pendelegasian yang berjalan dengan baik akan menciptakan sistem yang berkelanjutan.

f. Manajemen Konflik

Manajemen konflik adalah kemampuan seorang pemimpin dalam mengelola perbedaan pendapat, ketegangan, dan benturan kepentingan secara konstruktif demi tercapainya tujuan organisasi.

Berdasarkan hasil Wawancara dengan ustad Kunawi selaku Ketua

Pondok beliau menyampaikan:

“Konflik pasti ada, konflik yang sekiranya tidak besar jangan di besarkan artinya kalau ada 2 pendapat berbeda kita cari voting hasil dari voting itu kita jadikan acuan, kalau ada konflik itu pasti tinggal kita bagaimana jangan sampai ini melebar, jadi kalau ada konflik harus segera di selesaikan kalau dari sini tidak bisa terselesaikan kita kan ikut keluarga Ndalem sebagai pengasuh, tapi sepatutnya kita selesaikan disini. Namanya organisasi, pasti ada perbedaan pendapat Dan Alhamdulillah, sejauh ini konflik bisa diselesaikan dengan baik selama semua pihak mau terbuka dan mau saling memahami.”⁹³

⁹² Ustad A. Kunawi M.Pd., (Ketua Pondok), Wawancara Surabaya 18 Juli 2025.

⁹³ Ustad A. Kunawi M.Pd., (Ketua Pondok), Wawancara Surabaya 18 Juli 2025.

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat disimpulkan bahwa Ketua Pondok menjalankan peran manajemen konflik dengan pendekatan partisipatif. Beliau tidak hanya bertindak sebagai mediator dalam konflik, tetapi juga membangun sistem penyelesaian masalah yang mengedepankan musyawarah, keterbukaan, dan penyelesaian secara internal. Sikap ini mencerminkan kematangan kepemimpinan serta upaya menjaga keharmonisan dan stabilitas organisasi dalam lingkungan pondok pesantren.

g. Membangun Budaya Organisasi.

Dalam konteks pesantren, budaya organisasi tidak hanya mencakup aturan formal, tetapi juga nilai-nilai keagamaan, tradisi pesantren, dan etika kepemimpinan. Berdasarkan hasil Wawancara dengan ustad Kunawi selaku Ketua Pondok beliau menyampaikan:

“Nilai-nilai yang kita tanamkan itu mengikuti pedoman dari pengasuh artinya kita siap bermusyawarah, menerima masukan yang baik dalam mengemban amanah itu kita mengikuti sifat nabi siddiq amanah tabligh fatonah. Karena di pesantren ini, semua pekerjaan itu pada dasarnya adalah khidmah /pengabdian”

“Selain itu, ada juga kebiasaan yang kami jaga, seperti musyawarah, pengawasan, dan koordinasi . Aturan tertulis itu penting, tapi kebiasaan baik yang dibangun bersama itulah yang membuat pondok ini bisa berjalan dengan stabil dan sesuai nilai-nilai yang sudah diwariskan sejak lama.”⁹⁴

⁹⁴ Ustad A. Kunawi M.Pd., (Ketua Pondok), Wawancara Surabaya 18 Juli 2025.

h. Gaya Kepemimpinan.

Berdasarkan hasil Wawancara dengan ustad Kunawi selaku Ketua Pondok beliau menyampaikan:

“Saya tidak tertuju pada satu gaya kepemimpinan saja, karena menurut saya setiap situasi membutuhkan pendekatan yang berbeda. Tapi secara umum, saya cenderung menggunakan pendekatan yang partisipatif dan kekeluargaan. Saya selalu berusaha melibatkan tim dalam setiap pengambilan keputusan, terutama untuk hal-hal yang berkaitan langsung dengan bidang mereka. Saya juga terbiasa mendengarkan masukan dari semua pihak, karena saya yakin keputusan yang baik lahir dari kebersamaan dan keterbukaan. Intinya, saya berusaha fleksibel, menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kebutuhan dan karakter tim, agar tetap kondusif dan berjalan sesuai tujuan pondok. Yang

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat disimpulkan

i. Mengelola Sumber Daya

Nilai-nilai organisasi adalah prinsip-prinsip dasar yang menjadi pegangan dalam bertindak dan berperilaku. Nilai ini bisa berupa kejujuran, tanggung jawab, kedisiplinan, spiritualitas, kerja sama, atau pelayanan. Berdasarkan hasil Wawancara dengan ustad

Kunawi selaku Ketua Pondok beliau menyampaikan:

“Jadi di SDM kita di pondok berusaha memastikan bahwa setiap tugas dan tanggung jawab, kita menepatkan personel yang memang mampu di SDM, jika ada yang tidak mampu kita bina kita upgrade kalau tidak mau kita memang tidak bisa dipertahankan. Kalau ada yang kurang, kita bicarakan bersama dan cari solusinya. Yang terpenting, saya percaya bahwa kejelasan peran dan komunikasi yang lancar itu kunci utama supaya semua sumber daya, terutama SDM, bisa bekerja efektif.”⁹⁶

⁹⁵ Ustad A. Kunawi M.Pd., (Ketua Pondok), Wawancara Surabaya 18 Juli 2025.

⁹⁶ Ustad A. Kunawi M.Pd., (Ketua Pondok), Wawancara Surabaya 18 Juli 2025.

Ya tentunya nya. Ya memang yang sebenarnya walaupun itu tidak di program kan atau tidak di dorong. Harusnya kan sebagai seorang pengajar harus selalu

mengupdate ya. Terus mengembangkan kemampuan karena tidak ada istilah ilmu itu cukup.⁹⁷

Tidak hanya itu peneliti juga melakukan wawancara kepada ustad Nur Hermansyah sebagai kepala unit PDF ULYA, beliau menyampaikan:

“Untuk teladan atau kedisiplinan. tentu kita sebagai pengurus harus memberi contoh yang baik pada anggota kita. Kemudian dalam metode mengajar dikelas seperti apa. Yang paling penting, kita untuk memberikan contoh keteladanan pada para anggota kami dan tentunya kita memberi teguran kepada apabila ada yang terlambat dan dll, Jadi itu untuk memberikan keteladanan untuk kita mulai dari pribadi kita sendiri. Dalam hal membimbing guru ini kan kita ada, namanya RAKER dilaksanakan bulan Syawal, artinya sebelum KBM dimulai yang mana nanti kita ada penyampaian-penyampiannya. Terutama dari kami selaku pimpinan PDF menyampaikan program-program. memberikan arahan-arahan terkait program setahun ke depan. Baik itu program yang intra, wajib atau yang ekstra. Terus ada rapat wali kelas. Ada rapat menjaga musyawarah Ada rapat-rapat pengurus, tiap seminggu sekali ada. Kita adakan rapat. Itu bagian cara kita untuk memberikan edukasi arahan kepada anggota.”⁹⁸

INSTITUT AL FITHRAH (IAF) SURABAYA

Dari wawancara dapat disimpulkan bahwasanya Kepala Unit menekankan pentingnya keteladanan dalam sikap dan kedisiplinan waktu. Kepala unit memberi contoh dalam mengajar dan bersikap Kepala unit membimbing guru melalui pembinaan pribadi dan pengarahan Kepala unit mendorong untuk Meningkatkan kapasitas melalui pelatihan, diskusi rutin. sebagai bagian dari tugasnya

⁹⁷ Ustad Nur Yasin S.Ud, (Kepala Unit PDF WUSHTA Al Fithrah), Wawancara Surabaya 18 Juli 2025.

⁹⁸ Ustad Hermansyah M.Ag, (Kepala Unit PDF ULYA Al Fithrah), Wawancara Surabaya 18 Juli 2025.

Kepala Unit dalam Raker memberi arahan
Sumber: Instagram @alfithrah_pdfulya

“Untuk kerjasama tentu tadi, dari forum-forum penyampaian, dari forum-forum raker, rapat wali kelas, rapat guru mata pelajaran, terus kita setiap hari keliling, interaksi dengan mereka, itu bagian dari membangun kerjasama. Jadi tidak hanya formal saja, tapi dari non-formal juga.. Pokoknya salah hal yang bersifat pengembangan atau soliditas dari kita laksana. Alhamdulillah sudah berjalan seperti itu salah satu yang kita terlaksana. Saya sih merasa dihargai dan didukung. Karena sampai saat ini masih berjalan dengan baik. Tapi memang saran kritik itu pasti ada beberapa ustad yang membelikan saran. Tapi kalau saya merasa tidak didukung yang membuat saya berpikir untuk

mengembangkan. Jadi kalau saran kritik itu sangat banyak sekali. Jadi saya tidak merasa tidak ada anti kritik."⁹⁹

Tidak hanya itu peneliti juga melakukan wawancara kepada ustad Nur Yasin sebagai kepala unit PDF WUSHTA, beliau menyampaikan:

Salah satunya dengan berinteraksi, ketika ada yang merasa kesulitan dalam mengajar, terutama yang memang terindikasi ada beberapa pengajar yang mungkin menurut pengamatan selama ini kurang kompeten. Kita adakan semacam pelatihan atau peningkatan mutu ya, lebih dari ustad atau ustazah. Tentunya sesuai waktu yang ada yang mungkin dan karena di sini memang waktunya ya yang kesulitan mengatur waktu karena pagi siang hingga malam, tiap hari semuanya ada kegiatan. Jadi yang sudah jalan itu tadi ya, dari segi peningkatan mutu itu ada pembelajaran kemudian pengawalan di kelas atau supervision ya.¹⁰⁰

Dari wawancara dapat disimpulkan bahwasanya Kepala Unit membangun kerja sama melalui forum formal (dan interaksi nonformal harian. Ia juga menyatakan selalu terlibat dalam kegiatan sekolah, baik dari segi perencanaan, hingga pengawasan pelaksanaan kegiatan. Kepala unit menjalin hubungan baik dengan tenaga kependidikan melalui komunikasi rutin, rapat koordinasi, serta keterlibatan dalam masalah teknis maupun administratif sekolah. Kepala unit secara aktif mendorong partisipasi guru dan tenaga kependidikan dalam program sekolah.

c. Administrator

⁹⁹Ustad Hermansyah M.Ag, (Kepala Unit PDF ULYA Al Fithrah), Wawancara Surabaya 18 Juli 2025.

¹⁰⁰Ustad Nur Yasin S.Ud, (Kepala Unit PDF WUSHTA Al Fithrah), Wawancara Surabaya 18 Juli 2025.

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan kepada Ustadz Hermansyah sebagai kepala unit PDF ULYA, Beliau menyampaikan:

“Jadi dalam menyusun administrasi sekolah, kita akan ada sebelum rapat dengan semua guru, itu kita dapat dengan pengurus. Jadi seperti kurikulum, kita tugaskan untuk membuat program kerja tahunan semester. Itu interent dulu dan plus anggaran yang dibutuhkan. Dan itu sudah disahkan sebelum rapat ke guru, dewan guru seluruhnya itu sudah saya sahkan. Jadi ibarat itu sosialisasi aja. Program-program-program ini, jadi pasti saya terlibat di situ. Ya, jadi untuk penentuan anggaran, penentuan kegiatan semuanya saya terlibat dalam penyusunannya.”¹⁰¹

Tidak hanya itu peneliti juga melakukan wawancara kepada ustad Nur Yasin sebagai kepala unit PDF Wustha, beliau menyampaikan:

“Ini dalam administrasi, terutama di data emis, sebenarnya ini tanggung jawab bersama bersama, cuma di pembagian tugasnya. itu kan ada di bawa para TU yang di situ ada bawahan atau ada wakil saya. yaitu kabag T.U. kepala bagian T.U. tentunya saya pantau terus saya tanyakan bagaimana data adminiftrasi sekolah. saya dalam administrasi ya tentunya mendorong, mengingatkan, mengontrol bagian-bagian untuk para T.U dalam melaksanakan tugas-tugas lagi itu juga serta ingatkan agar setiap sesuatu itu ada catatan administrasi atau semacamnya itu harus ada catatan laporannya.”¹⁰²

Dari wawancara di atas dapat disimpulkan bahwasanya Kepala Unit terlibat langsung dalam penyusunan administrasi seperti program tahunan dan anggaran. Ia juga menyetujui setiap

¹⁰¹ Ustad Hermansyah M.Ag, (Kepala Unit PDF ULYA Al Fithrah), Wawancara Surabaya 18 Juli 2025.

¹⁰² Ustad Nur Yasin S.Ud, (Kepala Unit PDF WUSHTA Al Fithrah), Wawancara Surabaya 18 Juli 2025.

d. *Supervisor*

“Sangat pernah, karena setiap hari keliling kelas proses belajarnya, saya tanya gurunya, bagaimana prosesnya. Makanya muncul MGMB muncul pelatihan guru itu, karena saya mengamati banyak guru yang gak bisa, *management* kelas. Dan nanti seminar santri itu satu semester, ada 1 sampai 2 kali. Untuk berikan motivasi santri Itu ya, berangkatnya dari itu pengamatan di lapangan. Saya sering ikut MGMB itu memberikan arahan. Wali Kelas ini kan yang paling sering berkomunikasi dengan paling santri. seperti permasalahan yang ada di peserta didiknya. itu saya selalu memberikan arahan di situ. kalau dia bilang pernah, ya sangat pernah.”¹⁰³

“Jadwal ini saya tidak terjadwal artinya saya prosesnya itu enggak terjadwal artinya saya kondisional tetap mengupayakan setiap seminggu itu ada. Ya, observasi di kelas, melihat bagaimana kondisi kelas, biasanya kita catat sebagai pengembang evaluasi seperti penguasaan terhadap

alfithrah.ac.id/--Perpustakaan@alfithrah.ac.id/--Digilib.alfithrah.ac.id/--Perpustakaan@alfithrah.ac.id/--Digilib.alfithrah.ac.id

Dari wawancara dapat disimpulkan bahwasanya Kepala Unit rutin mengamati langsung proses belajar. Ia melakukan evaluasi atas temuan lapangan dan menindak lanjuti dengan pelatihan guru melakukan observasi dan penilaian terhadap kinerja guru maupun tenaga kependidikan Kepala unit melakukan pengawasan melalui laporan, Kepala unit tidak hanya menilai tetapi juga membimbing kepada tenaga kependidikan. Kepala unit terlibat dalam menyelesaikan masalah teknis yang terjadi melalui diskusi terbuka atau rapat evaluasi. Hasil dari supervisi digunakan untuk meningkatkan kualitas kerja guru dan tenaga kependidikan.



Kepala Unit Sebagai Supervisor melakukan evaluasi
Sumber : Instagram @pdfwusthaa99

Kepala Unit memiliki peran penting dalam memimpin,

alfithrah.ac.id/--Perpustakaan@alfithrah.ac.id/--Digilib.alfithrah.ac.id/--Perpustakaan@alfithrah.ac.id/--Digilib.alfithrah.ac.id

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan kepada Ustadz Hermansyah sebagai kepala unit PDF ULYA, Beliau menyampaikan:

Tidak hanya itu peneliti juga melakukan wawancara kepada ustad Nur Yasin sebagai kepala unit PDF WUSHTA, beliau menyampaikan:

sebagai *leader* memimpin dengan memberikan contoh disiplin dan akhlak. Ia mengarahkan staf melalui teladan dan pendekatan personal dalam berbagai forum formal dan informal.

Kepala Unit harus memiliki strategi yang tepat untuk

2025.
106 Ustad Nur Yasin S.Ud, (Kepala Unit PDF WUSHTA Al Fithrah), Wawancara Surabaya 18 Juli 2025.

menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari ide-ide baru, menggabungkan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh guru dan tenaga kependidikan di sekolah dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan kepada Ustadz Hermansyah sebagai kepala unit PDF ULYA, Beliau menyampaikan:

Untuk inovasi, dan itu ada beberapa hal ya, yang sudah kita inovasi, tanpa keluar dari pakem yang ada di pondok pesantren ini. Contoh seperti pelajaran QK ya, Qk itu sebenarnya inovasi, karena dulu itu hanya pelajaran nahwu shorof fiqh saja. Sekarang kita tambah mata pelajaran praktek baca kitab, dan itu satu kelas tiga guru. Nah itu salah satu ya, salah satu contoh buat inovasi. Kita tidak anti inovasi ya. Kita mendatangkan trainer dari luar mengajari guru manajemen waktu, kalau tidak punya inovasi kita tidak bisa untuk menyiapkan generasi kedepan.¹⁰⁷

Tidak hanya itu peneliti juga melakukan wawancara kepada ustad Nur yasin sebagai kepala unit PDF WUSHTA, beliau menyampaikan:

“Saya selalu menyampaikan ke ustad-ustadah itu. Dalam hal apapun, terutama dalam pembelajaran, jadi apapun yang dirasa itu penting dan dirasa efektif yang belum sempat terlintas dalam pikiran para pengurus ya istilahnya, monggo untuk disampaikan di grup atau kadang ketika pas raket atau pas MGMP kita selalu minta masukkan istilahnya mana yang terbaik, mana yang dirasa lebih efektif, terutama dalam pembelajaran. Sebagai Inovator. Nah tentunya kalau yang saya lakukan, bagaimana mengajar ini bisa menjadi hal baru yang bisa dicontoh oleh guru-guru yang lain.”¹⁰⁸

¹⁰⁷ Ustad Hermansyah M.Ag, (Kepala Unit PDF ULYA Al Fithrah), Wawancara Surabaya 18 Juli 2025.

¹⁰⁸Ustad Nur Yasin S.Ud, (Kepala Unit PDF WUSHTA Al Fithrah), Wawancara Surabaya 18 Juli 2025.

melibatkan tenaga kependidikan dalam menyumbang perbaikan mutu sekolah.

Gambar III.6

Kepala unit sebagai inovatif mendatangkan Trainer Internasional

Sumber: Instagram @alfithrah_pdfulya

g. *Motivator*

Kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugasnya. Berdasarkan hasil wawancara yang

peneliti lakukan kepada Ustadz Hermansyah sebagai kepala unit PDF ULYA, Beliau menyampaikan:

“Cara kita mengacu pada pedoman pembelajaran karna saya tidak sendiri ada tim kurikulum itu mengawasi guru yang tidak masuk, terlambat kita sistem japri langsung, kemudian kita juga mencatat santri yang telat kesekolah kita beri poin supaya anak" jera dan tidak ada lagi yang terlambat ke sekolah, selalu kita ajak rapat pelaksana lapangan kita beri motivasi melalui pendekatan berdasarkan buku pedoman yang ada kita laksanakan dan tidak keluar dari itu, dari personal kita juga dan dari kelembagaan juga kita panggil¹⁰⁹ Tidak hanya itu peneliti juga melakukan wawancara kepada

ustad Nur Yasin sebagai kepala unit PDF WUSHTA, beliau menyampaikan:

“Tentu ya kalau ditanya ya. cuma kembali lagi. Artinya saya tetap mengupayakan pengen yang terbaik itu ya walaupun terbukti mungkin Belum maksimal, terbukti dalam segala kegiatan saya berupaya untuk bisa hadir mulai kegiatan ada mulai pagi sampai sore malam juga MKPI juga berusaha hadir terus dalam kegiatan lain itu bisa memotivasi guru yang lain supaya tetap semangat walaupun saya sendiri belum maksimal.”¹¹⁰

Dari wawancara dapat disimpulkan bahwasanya Kepala Unit menegaskan disiplin melalui sistem poin, teguran langsung, dan pendekatan personal. Ia juga memberi motivasi dalam bentuk rapat, pendekatan emosional, dan pembinaan berdasar buku pedoman lembaga. Motivasi yang diberikan bersifat menyeluruh: secara personal (japri dan teguran), struktural (rapat), dan sistemik (melalui wakil kepala dan buku pedoman). Ini menunjukkan Kepala Unit

¹⁰⁹Ustad Hermansyah M.Ag, (Kepala Unit PDF ULYA Al Fithrah), Wawancara Surabaya 18 Juli 2025.

¹¹⁰Ustad Nur Yasin S.Ud, (Kepala Unit PDF WUSHTA Al Fithrah), Wawancara Surabaya 18 Juli 2025.

3. Peran Kepemimpinan Ketua Pondok Terhadap Kinerja kepala Unit Pendidikan

a. Peran hubungan antar pribadi (*Interpersonal Role*)

Ketua menghadiri Upacara dan menjadi inspektur Upacara
Sumber: Instagram @alwavamedia

1) *Figurehead* (figur pemimpin)

“Kalau saya pribadi memandang bahwa memimpin pondok ini bukan sekadar tugas administratif, tapi lebih dari itu, ini adalah amanah. Pemimpin itu bagi saya bukan orang yang hanya memerintah, tapi orang yang bisa jadi pelayan, jadi pengayom.”¹¹¹

2) *Leader* (pemimpin)

¹¹¹ Ustad A. Kunawi M.Pd., (Ketua Pondok), Wawancara Surabaya 18 Juli 2025.

Ustadz A. Kunawi sebagai Ketua Pondok, Beliau menyampaikan:

“Iya tentu. Memberi arahan itu sudah jadi bagian dari tugas saya sebagai pemimpin. Kadang saya kasih arahan saat rapat, acara kadang juga secara personal”¹¹²

Dari wawancara di atas dapat disimpulkan bahwasanya Ketua Pondok mencerminkan kepemimpinan yang menghargai dan memotivasi, dengan pendekatan yang personal dan emosional.



Gambar III.8
Ketua memberi arahan dan motivasi
Sumber: Instagram @alwavamedia

3) *Liaison* (penghubung)

Peran sebagai penghubung (*liaison manager*) mengharuskan seorang pemimpin untuk senantiasa berinteraksi dan menjalin hubungan dengan orang lain yang berada di luar organisasinya untuk mencari dan mengumpulkan informasi. Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan kepada Ustadz A. Kunawi

¹¹² Ustad A. Kunawi M.Pd., (Ketua Pondok), Wawancara Surabaya 18 Juli 2025.

Dari wawancara dapat disimpulkan bahwasanya ketua pondok berperan aktif sebagai penghubung antara lembaga internal dan eksternal. Dalam berbagai urusan eksternal, seperti kunjungan tamu penting atau kerja sama kelembagaan, beliau secara langsung menyambut dan mewakili pondok.



Ketua Pondok menjadi penghubung lembaga dengan lembaga eksternal
Sumber: Instagram @alfithrahsby

Peranan sebagai pengamat (*monitoring*) mengharuskan seorang pemimpin untuk senantiasa mengamati, mencari dan

¹¹³ Ustad A. Kunawi M.Pd., (Ketua Pondok), Wawancara Surabaya 18 Juli 2025.

menggali informasi. Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan kepada Ustadz A. Kunawi sebagai Ketua Pondok, Beliau menyampaikan:

“Saya biasanya mengamati langsung kondisi di lapangan, baik melalui catatan laporan dari masing-masing kabag. Selain itu, saya juga sering berdiskusi informal dengan para kabag atau staf, supaya saya bisa menangkap situasi yang mungkin tidak tertulis di laporan. Dari situ saya bisa memahami kondisi yang terjadi di pondok.”¹¹⁴

Dari wawancara dapat disimpulkan bahwasanya Ketua Pondok menjalankan peran informasional dengan aktif mengamati kondisi lapangan secara langsung dan melalui laporan serta diskusi informal dengan kepala bagian.

2) Penyebar Informasi (*Disseminator*)

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan kepada Ustadz A. Kunawi sebagai Ketua Pondok, Beliau menyampaikan:

“Biasanya informasi atau kebijakan kami sampaikan lewat rapat rutin. Tapi untuk hal-hal yang mendesak, saya biasanya sampaikan langsung lewat grup komunikasi internal, atau bahkan secara personal jika itu menyangkut tanggung jawab individu.”¹¹⁵

Dari wawancara dapat disimpulkan Penyampaian informasi atau kebijakan dilakukan secara fleksibel, baik melalui rapat rutin, grup komunikasi internal, maupun secara personal.

¹¹⁴ Ustad A. Kunawi M.Pd., (Ketua Pondok), Wawancara Surabaya 18 Juli 2025.

¹¹⁵ Ustad A. Kunawi M.Pd., (Ketua Pondok), Wawancara Surabaya 18 Juli 2025.



Gambar III.11

Ketua Pondok sebagai Penyebar Informasi

Sumber: Instagram @alfithrahsby

3) Juru Bicara (*Spokesperson*)

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan kepada Ustadz A. Kunawi sebagai Ketua Pondok, Beliau menyampaikan: “Saya bertindak sebagai juru bicara ketika ada hal-hal yang berkaitan dengan hubungan eksternal, seperti menerima tamu dari luar, menghadiri undangan resmi, memberikan sambutan dalam acara pondok, atau saat ada kunjungan dari instansi pendidikan dan pemerintah.”¹¹⁶

Dari wawancara diatas dapat disimpulkan bahwasanya Dalam hubungan eksternal, beliau juga berperan sebagai juru bicara pondok, terutama saat menerima tamu, menghadiri undangan resmi, dan menjalin komunikasi dengan pihak luar seperti instansi pendidikan atau pemerintah.

¹¹⁶ Ustad A. Kunawi M.Pd., (Ketua Pondok), Wawancara Surabaya 18 Juli 2025.



Sumber: Instagram @alfithrahsby

1) Wirausaha (*Entrepreneur*)

Peranan entrepreneur menempatkan seorang pemimpin sebagai pemrakarsa dan perancang dari berbagai perubahan yang terkendali dalam organisasinya.

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan kepada Ustadz A. Kunawi sebagai Ketua Pondok, Beliau menyampaikan:

“Beberapa waktu terakhir, saya mendorong tim untuk mulai beradaptasi dengan digitalisasi. Misalnya, bagian administrasi mulai diarahkan menggunakan sistem digital untuk pendataan santri, keuangan, dan arsip surat-menyurat. Di bidang pendidikan, kami juga mulai mengembangkan model pembelajaran berbasis diskusi dan presentasi agar santri lebih aktif.”¹¹⁷

¹¹⁷ Ustad A. Kunawi M.Pd., (Ketua Pondok), Wawancara Surabaya 18 Juli 2025.

Dari wawancara dapat disimpulkan bahwasanya Ketua pondok mendorong adanya inovasi dalam bentuk digitalisasi, terutama dalam sistem administrasi dan metode pembelajaran agar lebih efisien dan interaktif.

2) Penangani Gangguan (*Disturbance Handler*)

Peranan sebagai penghalau gangguan (*disturbance handler*) membawa seorang pemimpin untuk bertanggungjawab terhadap organisasi ketika organisasi yang ia pimpin menghadapi berbagai haluan dan rintangan yang membahayakan.

"Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan kepada Ustadz A. Kunawi sebagai Ketua Pondok, Beliau menyampaikan: "Namanya organisasi, pasti ada perbedaan pendapat berbeda kita cari voting hasil dari voting itu kita jadikan acuan dan alhamdulillah, sejauh ini konflik bisa diselesaikan dengan baik selama semua pihak mau terbuka dan mau saling memahami."¹¹⁸

Dari wawancara di atas dapat disimpulkan bahwasanya dalam menangani konflik ketua pondok bermusyawarah bersama dalam menyelesaikan masalah.

3) Mengelola Sumber Daya (*Resource Allocator*)

Peranan sebagai pembagi sumber daya meletakkan seorang pemimpin untuk bertanggung jawab dalam memutuskan siapa akan menerima apa dalam suatu unit organisasi. Berdasarkan

¹¹⁸ Ustad A. Kunawi M.Pd., (Ketua Pondok), Wawancara Surabaya 18 Juli 2025.

hasil wawancara yang peneliti lakukan kepada Ustadz A. Kunawi sebagai Ketua Pondok, Beliau menyampaikan:

“Beberapa waktu terakhir, saya mendorong tim untuk mulai beradaptasi dengan digitalisasi. Misalnya, bagian administrasi mulai diarahkan menggunakan sistem digital untuk pendataan santri, keuangan, dan arsip surat-menyurat. Di bidang pendidikan, kami juga mulai mengembangkan model pembelajaran berbasis diskusi dan presentasi agar santri lebih aktif.”¹¹⁹

Dari wawancara dapat disimpulkan bahwasanya Dalam hal pengalokasian sumber daya, beliau mengutamakan kebutuhan riil lapangan melalui diskusi bersama, mempertimbangkan skala prioritas dan kemampuan pondok.

4) Negosiasi (*Negotiator*)

Peranan sebagai negosiator, meminta seorang pemimpin untuk aktif berpartisipasi dalam arena negosiasi, karena dalam menjalani kehidupan berorganisasi tentunya tidak akan terlepas dari proses diskusi dan juga negosiasi. Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan kepada Ustadz A. Kunawi sebagai Ketua Pondok, Beliau menyampaikan: “Saya sering negosiasi dalam hal kerja sama eksternal, seperti dengan penyedia beasiswa, donatur, atau instansi eksternal.”

Dari wawancara dapat disimpulkan bahwasanya Untuk menjaga kelancaran program, beliau juga aktif melakukan

¹¹⁹ Ustad A. Kunawi M.Pd., (Ketua Pondok), Wawancara Surabaya 18 Juli 2025.

INSTITUT AL FITHRAH (IAF)
SURABAYA

¹²⁰ Ustad A. Kunawi M.Pd., (Ketua Pondok), Wawancara Surabaya 18 Juli 2025.

Pemimpin yang efektif membimbing, melatih, memberikan umpan balik, dan mengembangkan potensi bawahannya sebagai investasi jangka panjang. Berdasarkan hasil wawancara Pendekatan yang diambil dalam membina bawahan menggambarkan upaya peningkatan kualitas personal dan profesional para staf secara konsisten. Baik pelatihan internal maupun dukungan eksternal menjadi bagian dari strategi pembinaan yang menyeluruh. Ini mengindikasikan bahwa ketua pondok melihat SDM bukan sekadar pelaksana, tetapi aset jangka panjang lembaga, hal ini menunjukkan implementasi nyata dari teori pendekatan pembinaan berkelanjutan. Ketua Pondok menjalankan peran pembina secara konsisten,

4. Motivator dan Inspirator

5. Memberdayakan dan mendelegasikan

alfithrah.ac.id--//Perpustakaan@alfithrah.ac.id--//Digilib.alfithrah.ac.id--//Perpustakaan@alfithrah.ac.id--//Digilib.alfithrah.ac.id

hanya menunjukkan kepercayaan, tetapi juga membentuk sistem kerja yang mandiri namun tetap terkendali. Ini menunjukkan prinsip *empowerment* yang memungkinkan organisasi tetap berjalan meskipun tanpa kehadiran langsung pemimpin utama.

6. Manajemen Konflik

Konflik yang muncul diatasi dengan musyawarah, voting, hingga mediasi internal. Berdasarkan hasil wawancara Ketua Pondok bertindak sebagai mediator yang menekankan pada penyelesaian cepat dan tidak meluas. Strategi ini sejalan dengan konsep manajemen konflik fungsional, yang bertujuan mengubah konflik menjadi peluang perbaikan sistem kerja. Kepala unit mengadopsi nilai ini dengan menciptakan komunikasi dua arah dan budaya terbuka dalam menyelesaikan masalah di unit masing-masing.

7. Membangun Budaya Organisasi

Nilai-nilai inti pondok pesantren menjadi pondasi budaya organisasi yang dikawal oleh Ketua Pondok. Ia menanamkan nilai ini melalui keteladanan, musyawarah, dan pembiasaan. Teori budaya organisasi menekankan pentingnya nilai, norma, dan simbol kolektif dalam membentuk perilaku kerja. Dalam hal ini, kepala unit menjadi agen pelaksana budaya, yang bertugas memastikan nilai-nilai tersebut hidup dalam kegiatan pendidikan.

8. Gaya Kepemimpinan

Berdasarkan hasil wawancara Gaya kepemimpinan Ketua Pondok bersifat fleksibel, dengan dominasi gaya partisipatif dan transformasional.

Teori kepemimpinan situasional dan transformasional mendukung bahwa efektivitas seorang pemimpin tergantung pada kemampuannya menyesuaikan pendekatan dengan kebutuhan lingkungan.

Ketua Pondok menekankan efisiensi dan kecocokan SDM dalam setiap penugasan. Penempatan SDM dilakukan berdasarkan kapasitas dan evaluasi berkelanjutan. Pendekatan ini sesuai dengan teori manajemen strategis dan prinsip *resource-based management*. Kepala unit, sebagai pelaksana teknis di unit masing-masing, didorong untuk melakukan evaluasi, pembinaan, dan distribusi tugas secara proporsional.

Dalam pelaksanaannya, kepala unit adalah seseorang yang bertanggung jawab atas perencanaan, organisasi, koordinasi, pengawasan, dan penyelesaian semua kegiatan pendidikan di sekolah dengan fokusnya yaitu mencapai tujuan pendidikan di sekolah. Kinerja Kepala Unit yaitu sebagai EMASLIM yaitu *Educator, Manajer, Administrator, Supervisor, Leader, Inovator, dan Motivator*.¹²²

Kepala unit sebagai *educator* harus menjadi teladan dalam

¹²² Supardi, *Kinerja Guru*. (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2013), 45-46

Berdasarkan hasil wawancara Kepala unit menjalankan fungsi edukatif melalui pembinaan langsung kepada guru dan santri. Ia memastikan bahwa nilai-nilai pendidikan pondok diterapkan secara utuh dalam proses pembelajaran. Hal ini sesuai dengan teori peran kepala sekolah sebagai pendidik, yaitu menjadi pusat nilai dan kebijakan pendidikan di tingkat unit. Peran edukator dijalankan secara efektif dengan memberikan keteladanan serta bimbingan langsung melalui berbagai forum strategis. Kepala unit tidak hanya memberi arahan, tetapi juga menguatkan budaya belajar bagi guru. Ini mencerminkan pemahaman yang baik terhadap tanggung jawab edukatif, serta penguatan profesionalisme guru secara berkelanjutan.

Sebagai manajer, kepala unit harus mampu membangun tim, menggerakkan staf, dan mengelola sumber secara efektif.

Sebagai manajer, kepala unit harus mampu membangun kerja sama tim, menggerakkan staf, dan mengelola sumber secara efektif untuk mencapai tujuan. Berdasarkan hasil wawancara Kepala Unit menjalankan fungsi manajerial dengan pendekatan partisipatif. Ia mengatur program dan staf dengan sistem yang terstruktur dan melibatkan seluruh unsur, sesuai prinsip manajemen pendidikan yang efektif. Kepala unit juga menunjukkan kemampuan administratif, Ia menjadi penanggung jawab utama terhadap pelaporan.

Peran ini menegaskan posisi kepala unit sebagai pelaksana sistem administrasi pendidikan yang mendukung fungsi manajerial. Fungsi ini menjadi penting karena ketertiban administratif berkorelasi langsung dengan akuntabilitas kinerja lembaga pendidikan.

3. Sebagai *administrator*

Kepala unit sebagai administrator bertugas dalam pengelolaan administrasi, termasuk perencanaan program, penyusunan anggaran, kegiatan secara sistematis. Berdasarkan hasil wawancara Peran ini menegaskan posisi kepala unit sebagai pelaksana sistem administrasi pendidikan yang mendukung fungsi manajerial. Kepala unit menjalankan tugas administratif dengan ketertiban dan tanggung jawab.

Hal ini mencerminkan pemahaman terhadap pentingnya data dan tata kelola yang akuntabel dalam meningkatkan mutu pendidikan. Fungsi ini menjadi penting karena ketertiban administratif berkorelasi langsung dengan akuntabilitas kinerja lembaga pendidikan.

4. Sebagai *supervisor*

Kepala unit harus melakukan supervisi terhadap guru dan staf, memberikan bimbingan, serta mengevaluasi permasalahan teknis. Pendekatan yang digunakan bukan semata-mata evaluatif, tetapi juga konstruktif. Berdasarkan hasil wawancara kepala unit dalam menjalankan supervisi bukan sekadar formalitas, tetapi sebagai proses bimbingan untuk peningkatan mutu. Ini sesuai dengan teori fungsi *supervisor* yang menekankan pengawasan profesional berkelanjutan. Tindakan ini

5. Sebagai *leader*

6. Sebagai inovator

alfithrah.ac.id/--Perpustakaan@alfithrah.ac.id/--Digilib.alfithrah.ac.id/--Perpustakaan@alfithrah.ac.id/--Digilib.alfithrah.ac.id

kurikulum. Kepala unit juga membuka ruang partisipatif bagi guru untuk menyampaikan ide, yang memperkuat budaya inovasi kolektif.

7. Sebagai *motivator*

Kepala unit harus mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan menumbuhkan semangat kerja staf dan guru. Kepala unit secara nyata memainkan peran motivator yang efektif. Berdasarkan hasil wawancara membangun semangat melalui pendekatan emosional dan penghargaan yang manusiawi, sesuai dengan prinsip motivasi kerja berbasis relasi interpersonal. Kepala Unit memberikan dukungan moral dan apresiasi kepada guru, baik secara informal maupun melalui forum resmi. Ia juga menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dengan membangun kedekatan emosional tanpa mengabaikan profesionalitas. Peran ini sejalan dengan teori motivasi yang menekankan pentingnya pengakuan, dukungan, dan iklim kerja positif dalam meningkatkan kinerja.

C. Analisis Peran Ketua Pondok Terhadap Kinerja Kepala Unit Pondok Pesantren Assalafi Al Fithrah di Surabaya

Seorang pemimpin mempunyai peranan yang sentral dalam pencapaian tujuan dan kesuksesan organisasi. Menurut Henry Mintzberg seperti dikutip oleh Miftah Thoha, ada 3 peranan utama yang dimainkan oleh setiap pemimpin atau manajer dalam mencapai tujuan dan meraih kesuksesan sebuah organisasi. Dari ke 3 peranan tersebut Henry Mintzberg merincinya kembali menjadi 10

peranan. Peranan-peranan tersebut di antaranya.¹²³

1. Peran Pemimpin dalam Hubungan Antar Pribadi (*Interpersonal Role*)

Aktivitas yang dilaksanakan dalam peranan ini di antaranya seperti kegiatan-kegiatan seremonial yang sehubungan dengan jabatan yang melekat pada seorang pemimpin. Peran dalam hubungan antar pribadi ini dibagi menjadi tiga peranan, diantaranya:

a) Peranan sebagai kepala organisasi (*Figurehead*)

Berdasarkan wawancara dan observasi bahwa kepemimpinan bukan sekadar tugas administratif, melainkan amanah yang harus dijalankan dengan rasa tanggung jawab dan keikhlasan. Sesuai dengan teori Hendry Mintzberg bahwa pemimpin menjadi simbol organisasi integritas dan citra diri mencerminkan nama baik organisasi. Peranan sebagai kepala organisasi memiliki arti bahwa seorang pemimpin mempunyai kedudukan yang selalu melekat dengan organisasinya, seorang pemimpin dianggap sebagai lambang dari organisasinya.

b) Peranan sebagai pemimpin (*Leader*)

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan dokumentasi bahwa Ketua Pondok mencerminkan kepemimpinan yang menghargai dan memotivasi, dengan pendekatan yang personal dan emosional. Sebagai *leader*, Ketua Pondok secara aktif memberi arahan dan motivasi kepada staf dan kepala unit, baik melalui forum resmi maupun pendekatan

¹²³ Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya* (Jakarta: rajawali Press, 2009), 264-274.

personal. Sikap beliau yang terbuka dan komunikatif sesuai dengan teori Hendry Mintzberg, di mana pemimpin harus menjadi penggerak, pembina, dan motivator bagi timnya. Berdasarkan data di atas, dapat disimpulkan bahwa peran sebagai pemimpin (*leader*) dilaksanakan cukup baik oleh ketua pondok dengan selalu aktif dalam menjalankan melakukan hubungan interpersonal dengan yang anggota yang dipimpin, dengan melakukan fungsi-fungsi pokoknya seperti memimpin, memotivasi, mengembangkan, dan mengendalikan demi tercapainya tujuan yang telah ditentukan bersama.

c) Peranan sebagai pejabat perantara (*Liaison Manager*)

Peran sebagai pejabat perantara (*liaison manager*) mengharuskan seorang pemimpin untuk senantiasa berinteraksi dan menjalin hubungan dengan orang lain yang berada di luar organisasinya untuk mencari dan mengumpulkan informasi.¹²⁴

Ketua Pondok Pesantren Assalafi Al Fithrah dalam tugasnya menjalankan peran sebagai pejabat perantara (*liaison manager*) dengan baik, yaitu dengan berinteraksi dengan orang lain yang berada di luar organisasinya untuk mendapatkan informasi. Berdasarkan data di atas, dapat disimpulkan bahwa peran sebagai pejabat perantara (*liaison manager*) telah dilaksanakan oleh ketua pondok pesantren dengan selalu berinteraksi dengan orang lain yang berada di luar organisasinya untuk

¹²⁴ Sudadi, "Analisis Peran Pemimpin dalam Meningkatkan Kinerja Guru Madrasah (Studi di MI Muhammadiyah Madureso Kecamatan Kuwuran Kabupaten Kebumen)", dimuat dalam Jurnal Inspirasi, Vol. 4, No. I, edisi Januari-Juni 2020, 46.

mendapatkan informasi.

2. Peranan yang Berhubungan dengan Informasi (*Informational Role*)

Dalam peranan yang berhubungan dengan informasi (*informational role*), peran seorang pemimpin terbagi lagi menjadi tiga, yaitu:

a) Sebagai Pengamat (*Monitor*)

Peranan sebagai pengamat (*monitor*) mengharuskan seorang pemimpin untuk senantiasa mengamati, mencari dan menggali informasi.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi bahwasanya Ketua Pondok menjalankan peran informasional dengan aktif mengamati kondisi lapangan secara langsung dan melalui laporan serta diskusi informal dengan kepala bagian. Ketua pondok pesantren dalam praktiknya senantiasa menggali dan mengumpulkan informasi baik dari dalam organisasi maupun luar organisasi. Menggali informasi jika ada sebuah permasalahan yang muncul dan membuat keputusan untuk mengatasi permasalahan yang muncul. Ini sesuai dengan teori Mintzberg yang menekankan pentingnya pemimpin memiliki informasi menyeluruh tentang kondisi organisasi. Dapat disimpulkan bahwa peran sebagai pengamat (*monitor*) telah dilaksanakan oleh pemimpin ketua pondok dengan menjadi orang yang menerima dan mengumpulkan informasi.

b) Sebagai Pembagi Informasi (*Disseminator*)

Peran sebagai pembagi informasi (*disseminator*) berdasarkan hasil wawancara dan observasi bahwa Penyampaian informasi atau kebijakan

dilakukan secara fleksibel, baik melalui rapat rutin, komunikasi internal maupun secara personal. Melibatkan seorang pemimpin untuk menangani proses transmisi informasi-informasi dari luar organisasi ke dalam organisasi yang dia pimpin untuk kemajuan dan juga terwujudnya tujuan organisasi.¹²⁵

Ketua pondok dalam praktiknya senantiasa menyampaikan informasi-informasi dari luar lembaga ke dalam lembaga yang ia pimpin memudahkan ketua pondok untuk mendapatkan informasi dan senantiasa disampaikan ke anggota organisasi. Komunikasi merupakan kunci dari keberhasilan suatu organisasi, hal ini yang selalu dilakukan oleh pemimpin di organisasi. Setelah mendapatkan informasi, selalu menyampaikan kepada pengurus lain dan juga kepada anggota. Dapat disimpulkan bahwa peran sebagai pembagi informasi (*disseminator*) telah dilaksanakan oleh ketua pondok dengan menjadi perantara proses transmisi informasi dari luar organisasi ke dalam organisasi yang dipimpin.

c) Sebagai Juru Bicara (*Spokesman*)

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi bahwasanya Dalam hubungan eksternal, beliau juga berperan sebagai juru bicara pondok, terutama saat menerima tamu, menghadiri undangan resmi, dan menjalin komunikasi dengan pihak luar seperti instansi. Berdasarkan

¹²⁵ Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya* (Jakarta: rajawali Press, 2009), 264-274.

¹²⁵ Ibid

data di atas, dapat disimpulkan bahwa peran sebagai juru bicara (*spokesman*) telah dilaksanakan oleh Ketua pondok dengan senantiasa menginformasikan tentang organisasi yang dipimpin masyarakat luar maupun ke organisasi luar.

3. Peranan Pembuat Keputusan (*Decisional Role*)

Dalam peranan sebagai pembuat keputusan (*decisional role*), terbagi menjadi tiga, yaitu:

a) Peranan Sebagai Pengusaha (*Entrepreneur*)

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi Ketua pondok mendorong adanya inovasi agar lebih efisien dan interaktif. Peranan entrepreneur menempatkan seorang pemimpin sebagai pemrakarsa dan perancang dari berbagai perubahan yang terkendali dalam organisasinya.

Ketua pondok pesantren senantiasa aktif mengajak dan membuat sebuah inovasi dan terobosan bagi lembaga agar tetap bisa hidup dan berjalan dengan lebih baik. Berdasarkan data di atas, dapat disimpulkan bahwa peran sebagai pengusaha (*entrepreneur*) telah dilaksanakan oleh ketua pondok pesantren dengan senantiasa berinovasi menciptakan perubahan untuk menghindari kejenuhan yang ada di dalam organisasi dan membuat organisasi tetap berjalan untuk mencapai tujuannya.

b) Peranan Sebagai Penghalau Gangguan (*Disturbance Handle*)

Peranan sebagai penghalau gangguan (*disturbance handler*) membawa seorang pemimpin untuk bertanggung jawab terhadap

organisasi ketika organisasi yang ia pimpin menghadapi seperti konflik dibubarkan. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi bahwasanya dalam menangani konflik ketua pondok bermusyawarah bersama dalam menyelesaikan konflik. Seorang pemimpin bertanggung jawab untuk segera mengatasi jika terdapat sebuah permasalahan dalam organisasi, karena tugas seorang pemimpin yaitu membawa organisasinya ke dalam suatu keadaan yang aman dan tentram dan juga bebas gangguan. Dapat disimpulkan bahwa peran sebagai penghalau gangguan (*disturbance handler*) telah dilaksanakan oleh ketua pondok pesantren cukup baik dengan senantiasa membantu organisasi jika terdapat suatu permasalahan yang bisa mengganggu berlangsungnya organisasi.

c) Peranan Sebagai Pembagi Sumber (*Resource Allocator*)

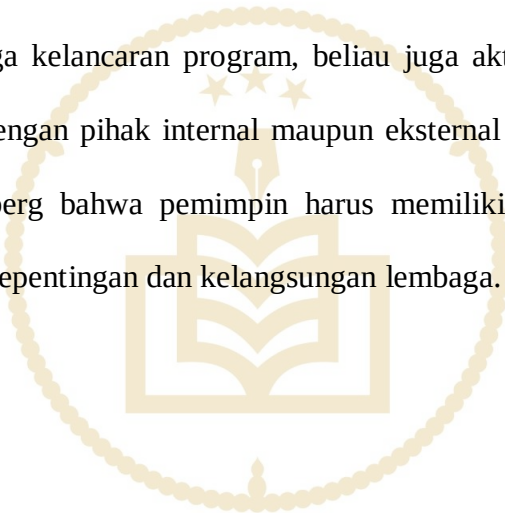
Peranan sebagai pembagi sumber daya meletakkan seorang pemimpin untuk bertanggung jawab dalam memutuskan siapa akan menerima apa dalam suatu unit organisasi. Pemimpin juga bertugas mendesain struktur organisasi, pola hubungan formal, pembagian kerja, dan koordinasi dalam unit yang dipimpin. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi bahwa ketua pondok mengutamakan kebutuhan riil lapangan melalui diskusi bersama, mempertimbangkan skala prioritas dan kemampuan pondok.

Ketua pondok pesantren melakukan peran dalam pembagian sumber dengan senantiasa membagi tugas kepada setiap individu sesuai dengan potensi yang dimilikinya, serta senantiasa menjalin kerjasama jika

d) Peranan Sebagai Negosiator (*Negosiator*)

Negosiasi bisa terjadi baik itu dengan pihak lain di luar organisasi maupun dengan para individu yang ada dalam organisasi. Seorang pemimpin harus bertindak sebagai kontingen untuk membicarakan segala hal yang di agendakan dalam negosiasi.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara bahwasanya Untuk menjaga kelancaran program, beliau juga aktif melakukan negosiasi, baik dengan pihak internal maupun eksternal Ini sesuai teori Hendry Mintzberg bahwa pemimpin harus memiliki keterampilan negosiasi demi kepentingan dan kelangsungan lembaga.



INSTITUT AL FITHRAH (IAF)
SURABAYA

digunakan bersifat fleksibel dan kekeluargaan, dan dalam pengelolaan sumber daya, Ketua Pondok menerapkan prinsip perencanaan dan evaluasi secara sistematis.

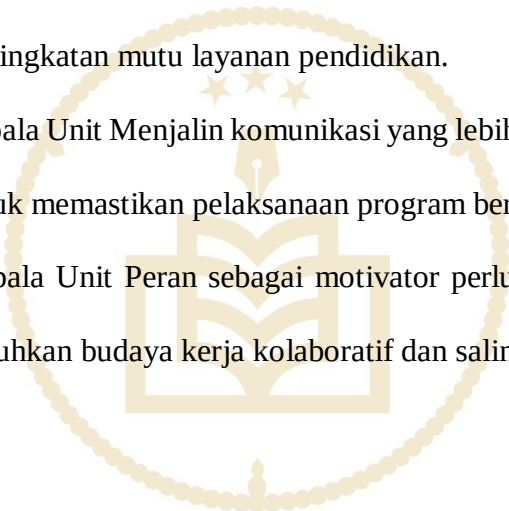
2. Kinerja Kepala Unit Pendidikan Pesantren Assalafi Al Fithrah Surabaya menunjukkan kinerja yang baik dalam menjalankan fungsi EMASLIM (*Educator, Manager, Administrator, Supervisor, Leader, Innovator, Motivator*). Kepala unit berperan sebagai teladan, pemimpin, dan fasilitator. Ia mampu menyusun program, mengelola administrasi, melakukan supervisi pembelajaran, serta memotivasi guru dan staf secara efektif. Kepala unit juga terbuka terhadap inovasi dan pengembangan kurikulum sesuai dengan kebutuhan zaman.
3. Peranan Kepemimpinan Ketua Pondok Terhadap Kinerja Kepala Unit Pendidikan Pesantren Assalafi Al Fithrah Surabaya telah menjalankan perannya dengan baik, mulai dari peran dalam hubungan antar pribadi (*interpersonal role*), peran yang berhubungan dengan informasi (*informational role*), dan juga peran sebagai pembuat keputusan (*decisional role*).

B. Saran

Berdasarkan Hasil kesimpulan penelitian di atas, maka peneliti mengajukan saran sebagai berikut:

1. Bagi Ketua Pondok Pesantren Assalafi Al Fithrah terus mempertahankan gaya kepemimpinan partisipatif dan visioner yang telah terbukti efektif.

2. Bagi Ketua Pondok Pesantren Assalafi Al Fithrah yang akan terpilih semoga amanah lebih baik, dan lebih efektif
3. Bagi Ketua pondok harus lebih meningkatkan profesional dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas yang diberikan.
4. Bagi kepala Unit Menjalin komunikasi yang lebih intensif dengan staf dan guru untuk memastikan pelaksanaan program berjalan optimal.
5. Bagi kepala Unit Mendorong budaya refleksi dan evaluasi secara rutin guna peningkatan mutu layanan pendidikan.
6. Bagi Kepala Unit Menjalin komunikasi yang lebih intensif dengan staf dan guru untuk memastikan pelaksanaan program berjalan optimal.
7. Bagi Kepala Unit Peran sebagai motivator perlu terus diperkuat dengan menumbuhkan budaya kerja kolaboratif dan saling menghargai.



INSTITUT AL FITHRAH (IAF)
SURABAYA

- Max Weber, *The Theory of Social and Economic Organization*, (New York: Reinhart, 1974)
- Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta: Rajagrafindo, 2010)
- Mohammad Arif, 'Perkembangan Pesantren Di Era Teknologi' dalam *Neliti Journals*, (No. 2, Vol. XXVIII 2013/1434).
- Mulyasa, E. *Manajemen Pendidikan: Pendidikan Pengembangan Dan Implementasi Kurikulum Pendidikan Islam*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017)
- Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi pendidikan*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2009).
- Muwahid Sulhan dan Soim, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Dasar Menuju Peningkatan Mutu Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Teras, 2013).
- Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007)
- Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah Teori, Model, dan Aplikasi* (Jakarta: PT Grasindo, 2003)
- Rouf, Abdul. *Manajerial Kepala Sekolah Dengan Pendekatan Psikologi Islam Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Mts Islamiyyah Syafi'iyah Gandrirojo Sedan Rembang.* (Diss. IAIN Kudus, 2021.)
- Sahir. Syafrida Hafni, *Metode Penelitian*, (Bantul: Penerbit KBM Indonesia, 2021)
- Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik* (Jakarta: Bumi Aksara, 1980)
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2016).
- Sukanto, *Kepemimpinan Kia dalam Pesantren*, (Jakarta: Pustaka LP3ES, 1999)
- Sukardi, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2015)
- Sutisna, Syarip Hidayat, Abdul Rozak, and Wahyu Renanda Saputra. (Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Sekolah." *JIIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan* 6.9 2023)

Tasdin Tahrim, *Pengantar Manajemen Pendidikan* (Bangka Belitung: Pohon Tua Pustaka, 2021)

Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Rajawali Press, 2011)

Wahjosumidjo, *Kepemimpinan kepala Sekolah* tinjauan teori dan permasalahannya (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005)

Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Jogjakarta: Arruz Media, 2012)

Winarno Surakhmad, *Pengantar Penelitian Ilmiah: Dasar, Metode, Dan Teknik* (Bandung: Tarsito, 1989)

ICT Al Fithrah, dalam www.alfithrah.net diakses pada 6 Juni 2025



INSTITUT AL FITHRAH (IAF)
SURABAYA

INSTITUT AL FITHRAH (IAF)
SURABAYA

Jl. Kedinding Lor No. 30 Surabaya 60129
Telp. /WA : 031-37301276 / +62 857-7774-3199

Web. : www.alfithrah.ac.id - Email : ft.alfithrah@gmail.com

Ali Mastur, M.Pd.I.
NIDN. 2101018204

المعهد الدينى السلفى الفطرة
PONDOK PESANTREN ASSALAFI AL FITHRAH
 Jl. Kedinding Lor 99 Telp. 3722771 (Hunting) Fax. 3766804 Surabaya 60129

Nomor : 522/PAF/U/V/2025
Lampiran : -
Hal : Jawaban Surat Izin Penelitian

Assalamu'alaikum w.w.,

Bersama surat ini marilah kita panjatkan puja dan puji serta syukur kehadirat Allah SWT., tidak lupa sholawat serta salam dihaturkan keharibaan Baginda Habibillah Rasulillah Muhammad SAW. serta keluarga dan para shahabatnya, sebagai rasa haru dan bahagia atas dipertemukannya kita melalui surat ini. Amin.

Menindaklanjuti Surat permohonan dari Ketua Program Studi MPI Institut Al Fithrah Surabaya, tertanggal 24 Februari 2025 M, nomor : 36/IAF/D.2/PP.06.03/II/2025 , tentang izin penelitian mahasiswa/I a.n. Muhammad Lukman (202112120491) di Pondok Pesantren Assalafi Al Fithrah. Maka, pengurus Pondok Pesantren Assalafi Al Fithrah menyetujui terkait pengajuan tersebut.

Demikian surat jawaban ini disampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya kami haturkan terima kasih, diiringi dengan ucapan, *Jazakumullah Khoiron Ka tsiro wa firon maufuron fiddarain. Amin...*

Wassalamu'alaikum w.w.,



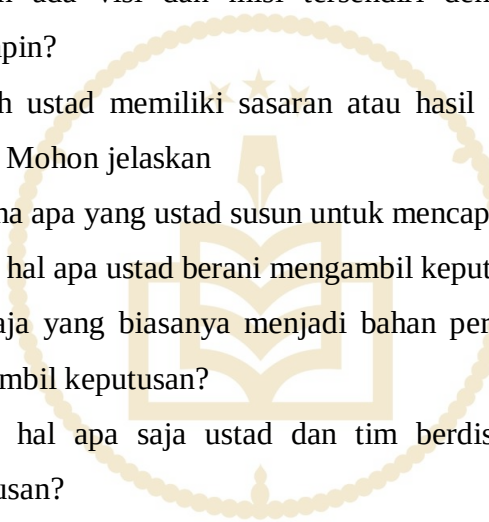
E. Instrumen Wawancara

PEDOMAN WAWANCARA KEPADA KEPALA UNIT PDF ULYA PONDOK PESANTREN ASSALAFI AL FITHRAH

Nama Informan : Ust. Hermasyah M.ag
Status Jabatan Informan : Kepala Unit PDF ULYA AL FITHRAH
Tanggal Wawancara : 18 Juli 2025
Tempat Wawancara : Kantor Unit PDF ULYA AL FITHRAH

1. Bagaimana ustad Memberi contoh dalam mengajar dan bersikap di pendidikan ini?
2. Apakah bentuk ustad membimbing guru dan tenaga kependidikan?
3. Apakah ustad mendorong dan memfasilitasi pengembangan diri kepada guru dan tenaga kependidikan?
4. Bagaimana ustad sebagai kepala unit membangun kerja sama dengan tenaga kependidikan di sekolah ini?
5. Bagaimana keterlibatan ustad dalam kegiatan yang mendukung program sekolah? Sejauh mana peran ustad sebagai kepala unit dalam mendorong keterlibatan tersebut?
6. Sejauh mana ustad sebagai kepala unit terlibat dalam menyusun dan mengelola administrasi?
7. Bagaimana hubungan kepala unit dengan para guru dan tenaga kependidikan lainnya? Apakah ustad merasa didukung dan dihargai dalam menjalankan tugas sehari-hari?
8. Apakah ustad pernah mengamati dan menilai langsung kinerja guru dan tenaga kependidikan? Bagaimana proses penilaian tersebut dilakukan?
9. Apakah kepala unit pernah memberikan bimbingan kepada guru dan tenaga kependidikan? Dalam bentuk seperti apa bimbingan tersebut diberikan?

PESANTREN ASSALAFI AL FITHRAH



- a. Apakah ada visi dan misi tersendiri dengan tugas ustad sebagai pemimpin?
- b. Apakah ustad memiliki sasaran atau hasil yang ingin dicapai setiap tahun? Mohon jelaskan
- c. Rencana apa yang ustad susun untuk mencapai sasaran dipondok ini?
- d. Dalam hal apa ustad berani mengambil keputusan?
- e. Apa saja yang biasanya menjadi bahan pertimbangan ustad sebelum mengambil keputusan?
- f. Dalam hal apa saja ustad dan tim berdiskusi dalam pengambilan Keputusan?
- g. Bagaimana bentuk bimbingan yang biasa ustad berikan ?
- h. Apakah ustadz juga memberikan pelatihan secara nonformal?
- i. Dengan cara apa ustadz mendukung potensi bawahan dalam program yang dijalankan?
- j. Sejauh mana ustadz memberi masukan atas hasil kinerja tim? Apakah ada mekanismenya?
- k. Apakah ustad pernah memberi motivasi dan masukan kepada sesama tim?
- l. Bagaimana cara ustadz menampilkan sikap sebagai teladan sebagai pemimpin?
- m. Apakah ustadz memberikan pujian apresiasi kepada tim secara langsung? Dalam bentuk apa?

- alfithrah.ac.id--//Perpustakaan@alfithrah.ac.id--//Digilib.alfithrah.ac.id--//Perpustakaan@alfithrah.ac.id--//Digilib.alfithrah.ac.id

- j. Dalam hal apa anda sering melakukan negosiasi? Apakah anda melibatkan tim?

F. Observasi

No	Aspek yang Diamati	Indikator Pengamatan	Hasil (✓/X)	Catatan
1	Kepemimpinan Ketua Pondok	Ketua pondok memberi arahan langsung kepada kepala unit		
2		Ketua pondok menunjukkan keteladanan (datang tepat waktu, disiplin, ramah)		
3		Ketua pondok terlibat aktif dalam pengambilan keputusan unit		
4	Komunikasi & Koordinasi	Terdapat forum rutin (rapat, pertemuan) antara ketua pondok dan kepala unit		
5		Interaksi antara ketua dan kepala unit berlangsung positif dan terbuka		
6	Kinerja Kepala Unit	Kepala unit melaksanakan tugas sesuai jadwal dan tanggung jawab		
7		Kepala unit menunjukkan inisiatif dalam memecahkan masalah unit		
8		Kepala unit merespons arahan ketua pondok secara aktif		
9	Nilai-nilai Kerja	Terdapat nilai kedisiplinan, keikhlasan, dan tanggung jawab dalam perilaku sehari-hari		

G. Dokumentasi



Gambar I.I. Wawancara dengan Ustadz Hermanyah M.Ag selaku Kepala unit

PDF ULYA Al Fithrah Surabaya



Gambar I.II. Wawancara dengan Ustadz Nur Yasin S.Ud selaku Kepala unit PDF WUSTHA Al Fithrah di Surabaya



Gambar I.III. Wawancara dengan Ust. A. Kunawi M.Pd selaku Ketua Pondok Pesantren Assalafi Al Fithrah di Surabaya



Gambar I.IV. Kantor pengurus Harian Tempat Wawancara dengan Ust. A. Kunawi M.Pd selaku Ketua Pondok Pesantren Assalafi Al Fithrah di Surabaya



Gambar I.V. Kantor PDF ULYA tempat Wawancara dengan Ustadz Hermanyah M.Ag selaku Kepala unit PDF ULYA Al Fithrah Surabaya



Gambar I.VI. Kantor PDF WUSHTA tempat dengan Wawancara Ustadz
Nur Yasin S.Ud Selaku Kepala unit PDF WUSTHA Al Fithrah di
Surabaya

INSTITUT AL FITHRAH (IAF)
SURABAYA

2022-2023	: Keamanan UKM Al Khidmah Institut Al Fithrah
2023-2024	: Calon Kandidat Ketua UKM Al Khidmah Institut Al Fithrah