

**IMPLEMENTASI GAYA KEPEMIMPINAN WAKIL PENGASUH
DALAM MENINGKATKAN KINERJA
DEPARTEMEN PENGASUHAN SANTRI DI PONDOK PESANTREN
AL-HASANAH DARUNNAJAH 9 PAMULANG**

SKRIPSI

Diajukan Kepada Universitas Darunnajah
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh
Gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd)



ZAHRAMITHA ALIFVIA GUNARNI

NIM. 21021069

PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM (MPI)

FAKULTAS AGAMA ISLAM (FAI)

UNIVERSITAS DARUNNAJAH JAKARTA

2025 M / 1446 H

LEMBAR PERNYATAAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan dari Universitas Darunnajah Jakarta seluruhnya adalah merupakan hasil karya sendiri.

Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan skripsi ini saya kutip dari hasil karya orang lain yang telah ditulis sumbernya secara jelas sesuai norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila kemudian ditemukan seluruh atau sebagian skripsi ini bukan hasil karya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan-peraturan perundangan yang berlaku.

Pamulang, 21 Mei 2025

Yang Membuat Pernyataan

A handwritten signature in black ink is written over a red revenue stamp. The stamp is rectangular and contains the text '1000' in large numbers, 'Rp 1000' below it, and 'METERAI TEMPEL' at the bottom. A unique alphanumeric code '842DEAMX265026582' is printed at the very bottom of the stamp.

Zahramitha Alifvia Gunarni

NIM. 21021069

LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi yang disusun oleh :

Nama : Zahramitha Alifvia Gunarni
NIM : 21021069
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul Skripsi : Implementasi Gaya Kepemimpinan Wakil
Pengasuh dalam Meningkatkan Kinerja
Departemen Pengasuhan Santri di Pondok
Pesantren Al-Hasanah Darunnajah 9 Pamulang

Telah diperiksa dan disetujui untuk dipertahankan dihadapan sidang
munaqosyah skripsi Universitas Darunnajah Jakarta.

Pamulang, 4 Juni 2025

Pembimbing I

Pembimbing II



Assoc. Prof. Dr. K.H. Sofwan Manaf, M.Si



Nurnaningsih, S.Pd.I, M.Kom

Mengetahui

Ketua Prodi Manajemen Pendidikan Islam



Idham, M.Pd

LEMBAR PENGESAHAN PANITIA UJIAN

Skripsi yang berjudul "Implementasi Gaya Kepemimpinan Wakil Pengasuh dalam Meningkatkan Kinerja Departemen Pengasuhan Santri di Pondok Pesantren Al-Hasanah Darunnajah 9 Pamulang" telah diujikan dalam Sidang Skripsi Program Studi Manajemen Pendidikan Islam pada hari Rabu, 25 Juni 2025 dan dinyatakan LULUS. Kepada yang bersangkutan berhak memperoleh gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd).

Jakarta, 25 Juni 2025

Panitia Sidang Munaqasyah,

Ketua Merangkap Anggota,

Sekretaris Merangkap Anggota



Duna Izfanna, M.Ed., Ph.D



M. Ibnu Muzakir, M.Pd

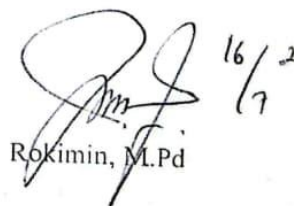
Anggota Penguji,

Penguji I

Penguji II



Dr. Much. Hasan Darajat



Rokimin, M.Pd

KATA PENGANTAR

Puja serta puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan segala rahmat dan karunia Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini. Shalawat serta salam semoga selalu tercurahkan kepada Baginda Nabi Muhammad SAW, sahabatnya, keluarganya, serta kita sebagai umat yang memegang teguh ajarannya.

Penulisan skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Pendidikan Islam (S.Pd) pada Fakultas Agama Islam Universitas Darunnajah Jakarta. Peneliti menyadari dalam proses penulisan skripsi ini banyak mengalami kendala, namun berkat bantuan, bimbingan, serta dukungan dari berbagai pihak dan berkah dari Allah SWT sehingga kendala-kendala yang dihadapi tersebut dapat diatasi.

Untuk itu, penulis mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Assoc. Prof. Dr. K.H. Sofwan Manaf, M.Si dan Bapak K.H Hadiyanto Arief, S.H., M.Bs, selaku Pimpinan Pondok Pesantren Darunnajah sekaligus Presiden Universitas Darunnajah.
2. Bapak Dr. Much. Hasan Darajat, selaku Rektor Universitas Darunnajah.
3. Bapak H. Hendro Risbiyantoro, M.S, selaku Wakil Rektor I Universitas Darunnajah.
4. Bapak Samiyono, M.Pd, selaku Wakil Rektor II Universitas Darunnajah.
5. Bapak Dr. Muhammad Irfanudin Kurniawan, M.Ag selaku Wakil Rektor III Universitas Darunnajah.
6. Ibu Duna Izfanna, M.Ed., Ph.D, selaku Dekan Fakultas Agama Islam Universitas Darunnajah.

7. Bapak Idham, M.Pd, selaku Kaprodi Manajemen Pendidikan Islam Universitas Darunnajah.
8. Bapak Assoc. Prof. Dr. K.H. Sofwan Manaf, M.Si dan Ibu Nurnaningsih, S.Pd.I, M.Kom, selaku Dosen Pembimbing skripsi yang telah meluangkan banyak waktu, tenaga dan pikiran dalam memberikan arahan dan bimbingan. Terima kasih atas kesabaran, nasihat, motivasi dan semangat yang telah diberikan. Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan kesehatan, keberkahan, serta balasan terbaik untuk setiap kebaikan yang bapak dan ibu berikan.
9. Segenap Dosen Universitas Darunnajah yang telah membekali peneliti dengan ilmu-ilmunya selama masa perkuliahan.
10. Ayah Gunarso, S.M dan Ibu Suwarni. Terima kasih atas segala perjuangan dan pengorbanan yang telah diberikan. Untuk semua kasih dan sayang yang tak ternilai. Yang tidak henti-hentinya memberikan do'a dan penyemangat dalam setiap lembaran yang tertulis dalam skripsi ini. Terima kasih telah menjadi sumber inspirasi dan sumber kekuatan yang tak tergantikan. Semoga Allah SWT senantiasa memberkahi ayah dan ibu dengan kesehatan, kebahagiaan, dan umur panjang. Karena ayah dan ibu harus selalu ada di setiap perjalanan dan pencapaian hidup peneliti.
11. Adik-adik tercinta Irgi Furqon Fawazi dan Qisya Ghaisani Alesha Zahra. Terima kasih atas keceriaan, semangat dan doa yang telah diberikan. Kehadiran kalian telah menjadi pengingat bahwa perjuangan ini tidak hanya untuk diri peneliti sendiri, tapi juga untuk keluarga. Semoga peneliti dapat menjadi figur kakak yang baik untuk kalian. Semoga kelak kalian juga diberi kemudahan dalam menempuh jalan pendidikan dan kesuksesan.

12. Seluruh keluarga dan kerabat yang turut mendoakan dan memotivasi selama perkuliahan hingga penulisan skripsi ini.
13. Seluruh teman-teman serta sahabat-sahabat yang selalu menemani dalam keadaan senang maupun sulit. Yang telah memberikan dukungan, motivasi serta doa terbaik. Terima kasih sudah menjadi telinga yang sabar dalam mendengar segala keluh kesah, dan menjadi tangan yang lembut dalam membantu setiap proses yang peneliti hadapi. Semoga Allah tidak hanya menjadikan pertemanan kita di dunia, tapi juga di surga kelak.
14. Kepada seluruh pihak yang terlibat dan berjasa dalam penulisan skripsi ini, yang tidak dapat disebutkan namanya satu persatu.

Dengan segala kerendahan hati, peneliti menyadari bahwa masih banyak kekurangan yang terdapat dalam skripsi ini. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun dari semua pihak sangat diharapkan sebagai perbaikan di masa yang akan datang. Demikian yang dapat peneliti sampaikan, akhir kata peneliti berharap semoga penulisan skripsi ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu pendidikan, terutama bagi lembaga pendidikan pondok pesantren.

Pamulang, 30 Mei 2025



Zahramitha Alifvia Gunarni

DAFTAR ISI

LEMBAR PERNYATAAN.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
LEMBAR PENGESAHAN PANITIA UJIAN.....	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR LAMPIRAN.....	x
ABSTRAK.....	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Fokus dan Subfokus Penelitian	8
C. Rumusan Masalah	9
D. Tujuan Penelitian	9
E. Manfaat Penelitian	10
F. Sistematika Penulisan.....	11
BAB II KAJIAN TEORI.....	13
A. Implementasi Gaya Kepemimpinan Wakil Pengasuh	13
1. Pengertian Implementasi	13
2. Pendekatan dalam Implementasi	14
3. Pengertian Gaya Kepemimpinan	18
4. Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan	24
5. Pengertian Wakil Pengasuh.....	29
6. Peran Wakil Pengasuh	30
B. Kinerja Departemen Pengasuhan Santri (DPS) di Pondok Pesantren	32
1. Pengertian Kinerja	32
2. Pengertian Departemen Pengasuhan Santri (DPS)	33

3. Faktor yang Memengaruhi Kinerja Departemen Pengasuhan Santri (DPS)	36
4. Pengertian Pondok Pesantren	39
5. Unsur-Unsur Pondok Pesantren	42
6. Tipe-Tipe Pondok Pesantren	49
C. Penelitian Relevan	53
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	57
A. Tempat dan Waktu Penelitian.....	57
B. Metode dan Prosedur Penelitian	57
C. Data dan Sumber Data.....	58
D. Teknik Pengumpulan Data	59
E. Teknik Analisis Data	62
F. Teknik Validasi Data.....	63
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	65
A. Gambaran Umum.....	65
1. Profil Pondok Pesantren Al - Hasanah Darunnajah 9	65
2. Visi Misi Pondok Pesantren Al - Hasanah Darunnajah 9.....	66
3. Pola Dasar Pendidikan yang Ada di Pondok Pesantren Al- Hasanah Darunnajah 9	67
4. Struktur Pondok Pesantren Al - Hasanah Darunnajah 9.....	68
B. Hasil Temuan Penelitian	69
1. Gaya Kepemimpinan yang Diterapkan oleh Wakil Pengasuh Pondok Pesantren Al - Hasanah Darunnajah 9 Pamulang	69
2. Faktor yang Memengaruhi Kinerja Departemen Pengasuhan Santri di Pondok Pesantren Al - Hasanah Darunnajah 9 Pamulang	75
3. Implementasi Gaya Kepemimpinan Wakil Pengasuh dalam Meningkatkan Kinerja Departemen Pengasuhan Santri di Pondok Pesantren Al - Hasanah Darunnajah 9 Pamulang	80
C. Pembahasan Hasil Penelitian	86

1. Gaya Kepemimpinan yang Diterapkan oleh Wakil Pengasuh Pondok Pesantren Al - Hasanah Darunnajah 9 Pamulang	86
2. Faktor yang Memengaruhi Kinerja Departemen Pengasuhan Santri di Pondok Pesantren Al - Hasanah Darunnajah 9 Pamulang	90
3. Implementasi Gaya Kepemimpinan Wakil Pengasuh dalam Meningkatkan Kinerja Departemen Pengasuhan Santri di Pondok Pesantren Al - Hasanah Darunnajah 9 Pamulang	95
BAB V PENUTUP	103
A. Kesimpulan.....	103
B. Saran	105
DAFTAR PUSTAKA	107
LAMPIRAN	121
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	172

Universitas
Darunnajah

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 – Persetujuan Judul Penelitian	121
Lampiran 2 – Persetujuan Kelayakan Seminar Proposal.....	122
Lampiran 3 – Surat Keputusan Pembimbing.....	123
Lampiran 4 – Surat Pengantar Penelitian	124
Lampiran 5 – Surat Keterangan Bebas Plagiasi	125
Lampiran 6 – Pedoman Observasi.....	126
Lampiran 7 – Pedoman Wawancara	128
Lampiran 8 – Catatan Hasil Observasi	136
Lampiran 9 – Catatan Hasil Wawancara	139
Lampiran 10 – Dokumentasi Penelitian	162

Universitas
Darunnajah



ABSTRAK

ZAHRAMITHA ALIFVIA GUNARNI, NIM : 21021069,
Implementasi Gaya Kepemimpinan Wakil Pengasuh dalam Meningkatkan Kinerja Departemen Pengasuhan Santri di Pondok Pesantren Al-Hasanah Darunnajah 9 Pamulang, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Agama Islam, xi + 172 halaman,

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan wakil pengasuh dapat membantu Departemen Pengasuhan Santri (DPS) di Pondok Pesantren Al-Hasanah Darunnajah 9 Pamulang bekerja lebih baik. Fokus penelitian diarahkan pada identifikasi gaya kepemimpinan yang diterapkan, faktor-faktor yang memengaruhi kinerja DPS, serta bagaimana gaya kepemimpinan tersebut diimplementasikan dalam konteks pengasuhan santri. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa wakil pengasuh Darunnajah 9 menerapkan gaya kepemimpinan yang memadukan unsur gaya kepemimpinan otoriter, demokratis, dan *laissez faire*. Kinerja Departemen Pengasuhan Santri dipengaruhi oleh beberapa faktor internal dan eksternal. Faktor internal meliputi kepribadian, kemampuan individu dalam manajemen waktu dan menghadapi berbagai karakter santri, motivasi kerja, serta pemahaman terhadap program kerja DPS. Sedangkan faktor eksternal mencakup dukungan dari struktur organisasi, intervensi wali santri, kondisi lingkungan kerja, beban tugas, serta hubungan interpersonal antarstaf ataupun antar bagian. DPS juga menghadapi tantangan signifikan dalam komunikasi dengan pimpinan atau wakil pengasuh, konsistensi sebagai teladan, serta kompleksitas dalam menghadapi keragaman latar belakang santri. Implementasi kepemimpinan dilakukan melalui pendekatan PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) yang terstruktur dan disertai pendekatan personal untuk meningkatkan motivasi dan tanggung jawab staf, sehingga mendukung efektivitas pengasuhan santri secara menyeluruh.

Kata Kunci : *Gaya Kepemimpinan, Wakil Pengasuh, Kinerja, Pengasuhan Santri, Pondok Pesantren, Manajemen Pendidikan Islam.*

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pondok pesantren merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam yang memainkan peran penting dalam membentuk generasi yang berakhlak mulia, beriman serta memiliki kemampuan intelektual dan sosial yang baik.

Sebagai lembaga pendidikan berbasis keislaman, pesantren tidak hanya berfokus pada pengajaran ilmu agama, tetapi juga menanamkan nilai-nilai karakter melalui berbagai kegiatan pembinaan dan pengasuhan yang terorganisir dengan baik. Sistem pendidikan yang terpadu ini mencakup pengembangan spiritual, intelektual dan keterampilan hidup santri sehingga mereka mampu menjadi individu yang mandiri, kreatif dan bertanggung jawab dalam kehidupan bermasyarakat.¹

Pentingnya pendidikan karakter dalam pesantren sejalan dengan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, khususnya Pasal 3 yang menyatakan bahwa :

Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap,

¹ Selvia, *Pendidikan Karakter Tanggung Jawab Di Pondok Pesantren Daarul Rahman III Depok* (Jakarta: Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, 2023).

kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.²

Pesantren sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional secara langsung mendukung tujuan tersebut dengan menekankan pentingnya pembentukan karakter, keimanan, dan kemandirian santri. Melalui pengelolaan kehidupan berasrama, santri tidak hanya belajar tentang ilmu agama, tetapi juga dilatih untuk menjalankan nilai-nilai Islam dalam kehidupan sehari-hari.

Pesantren merupakan institusi pendidikan islam yang sudah ada sejak zaman kerajaan-kerajaan Islam di Indonesia, seperti Mataram kuno dan Demak. Namun, pesantren modern pertama secara resmi didirikan oleh Sunan Giri pada abad ke-15 di Jawa Timur.³

Pesantren memiliki akar sejarah yang dalam bagi peradaban Islam di Indonesia. Awalnya, pesantren muncul sebagai tempat dimana ulama dan pemimpin agama Islam memberikan pendidikan keagamaan kepada masyarakat. Seiring berjalannya waktu, pesantren berkembang menjadi pusat pendidikan Islam yang menyediakan pengajaran agama, budaya, dan tradisi lokal. Pesantren juga memainkan peran penting dalam memelihara dan memperkuat identitas keagamaan serta budaya Islam di Indonesia.⁴

Peran pesantren sebagai pusat pembelajaran agama Islam di Indonesia telah memberikan dampak yang signifikan dalam

² “Undang-Undang (UU) Nomor 20, Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas)”.

³ Doddy Handoko, “*Kisah Pesantren Internasional Sunan Giri Yang Ditaklukkan Sultan Agung*,” 2021, <https://nasional.okezone.com/read/2021/04/20/337/2397499/kisah-pesantren-internasional-sunan-giri-yang-ditaklukkan-sultan-agung?page=2>.

⁴ Siti Ma’rifah, “*Pesantren Sebagai Habitus Peradaban Islam Indonesia*,” Jurnal Penelitian 9, no. 2 (2015), <https://doi.org/10.21043/jupe.v9i2.1325>.

membentuk karakter dan identitas bangsa. Hal ini tercermin dari sejumlah pahlawan dan tokoh nasional yang berasal dari latar belakang pesantren. Selain itu, keberadaan pesantren dari generasi ke generasi telah memberikan kontribusi yang besar dalam perjalanan sejarah bangsa ini.⁵ Hingga kini, pesantren masih tetap hidup dan terus berkembang beradaptasi dengan tantangan zaman untuk tetap relevan dan efektif dalam mendidik generasi penerus bangsa.

Dalam Islam, pentingnya pembinaan dan kepemimpinan yang baik dalam mendidik generasi muda sangat ditekankan. Allah SWT berfirman :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنْكُمْ
فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ
وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

Wahai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nabi Muhammad) serta ululamri (pemegang kekuasaan) di antara kamu. Jika kamu berbeda pendapat tentang sesuatu, kembalikanlah kepada Allah (Al-Qur'an) dan Rasul (sunahnya) jika kamu beriman kepada Allah dan hari Akhir. Yang demikian itu lebih baik (bagimu) dan lebih bagus akibatnya (di dunia dan di akhirat).⁶

Pondok Pesantren Darunnajah dikenal sebagai lembaga pendidikan Islam yang tidak hanya berfokus pada pengajaran agama tetapi juga pada pembentukan karakter dan kepemimpinan. Dibawah

⁵ Fakhrrurrazi and Mirsal Ilham, "Peranan Pesantren Dalam Membangun Karakter Bangsa," Az Zarmuji: Journal Of Islamic Education 1, no. 1 (2023), hlm.31–32.

⁶ (Q.S. An-Nisa [4]: 59)

kepemimpinan Assoc. Prof. Dr. KH. Sofwan Manaf, M.Si, pesantren ini telah menunjukkan perkembangan yang signifikan melalui penerapan prinsip-prinsip manajemen modern, penguatan sistem kaderisasi dan pelaksanaan evaluasi yang konsisten. Gaya kepemimpinan beliau yang mengedepankan musyawarah, perencanaan strategis, pengawasan langsung dan pengembangan sumber daya manusia, menjadi inspirasi dan model bagi pengelolaan berbagai unit di lingkungan pesantren Darunnajah, termasuk pesantren cabangnya.⁷

Pondok Pesantren Al-Hasanah Darunnajah 9 Pamulang, sebagai salah satu cabang Darunnajah, turut menerapkan nilai-nilai yang diwariskan oleh Kiai Sofwan Manaf. Dalam konteks ini, Ustadz Angga Kautsar Ibrahim, S.T sebagai wakil pengasuh di Darunnajah 9 memiliki peran penting dalam melestarikan dan mengembangkan nilai-nilai tersebut.

Wakil pengasuh di pondok pesantren memiliki tugas yang kompleks dan beragam dalam menjaga kesejahteraan dan pembinaan santri. Untuk melaksanakan tugas-tugas ini dengan efektif, wakil pengasuh membutuhkan bantuan dari Departemen Pengasuhan Santri (DPS).

Departemen Pengasuhan Santri (DPS) peranannya bagaikan jantung di Pondok Pesantren Darunnajah, karena santri menghabiskan lebih banyak waktu di asrama dibandingkan di kelas. DPS berperan penting dalam membentuk karakter santri yang baik, santun, dan sholih. Seluruh aspek kegiatan santri tidak terlepas dari tanggung jawab

⁷ Nida Aulia Nurfadillah, *Pemikiran Manajemen Pendidikan Islam Perspektif KH. Sofwan Manaf Dan Implementasinya Di Pondok Pesantren Darunnajah* (Jakarta: Fakultas Agama Islam Universitas Darunnajah Jakarta, 2024).

DPS, mulai dari pengelolaan asrama, pengorganisasian dan pengawasan kegiatan, hingga pendidikan jasmani dan rohani. DPS juga membantu wakil pengasuh dalam memberikan dukungan moral dan spiritual kepada santri.⁸

Setiap organisasi yang melibatkan kerjasama manusia memerlukan pemimpin. Kepemimpinan adalah komponen penting yang membutuhkan individu dengan karakteristik khusus. Pemimpin harus bertanggung jawab, memahami wilayah kerjanya, dan mampu membimbing bawahan dengan pengetahuan yang luas.

Pemimpin merupakan sang pendidik, karena proses ketika menjadi pendidik adalah memanusiakan manusia yang harus dilakukan dengan cara-cara manusiawi tidak dengan cara-cara yang tidak manusiawi. Sehingga, menghasilkan bawahan-bawahan yang handal dan dapat dipercaya.⁹

Kepemimpinan manajemen mencakup ide, perencanaan, dan implementasi. Seorang pemimpin dapat memengaruhi bawahannya untuk bekerja secara optimal, terutama jika mereka memahami kebutuhan waktu dan menerapkan prinsip kepemimpinan dengan baik. Produktivitas bawahan akan maksimal jika didukung motivasi internal dan lingkungan.¹⁰

Untuk menjalankan perannya sebagai pemimpin, umumnya pemimpin menerapkan gaya atau pendekatan tertentu dalam mengelola

⁸ Iffa, "Peran Pengasuhan Di Pesantren," 2019, <https://darunnajah.com/peran-pengasuhan-di-pesantren/>.

⁹ Diding Nurdin and Imam Sibaweh, *Pengelolaan Pendidikan Dari Teori Menuju Implementasi* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2015), hlm.63-65.

¹⁰ Kartini Kartono, *Pemimpin Dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Tidak Normal Itu?* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2016), hlm.57-72.

organisasi yang dipimpinnya. Menurut Zaharuddin, “Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam memengaruhi pikiran, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya”.¹¹

Gaya kepemimpinan adalah pendekatan perilaku yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam memengaruhi, memotivasi, dan mengarahkan anggota atau bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya ini mencerminkan cara pemimpin berinteraksi dengan anggota timnya, termasuk bagaimana ia mengambil keputusan, memberikan arahan, dan membangun hubungan kerja yang efektif. Gaya kepemimpinan yang efektif sangat bergantung pada karakteristik pribadi pemimpin, pengalaman, serta situasi dan kondisi organisasi atau tim yang dipimpinnya.¹²

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin bisa bervariasi sesuai dengan karakteristik pribadi mereka. Pemimpin harus dapat memilih gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi yang ada, jika gaya kepemimpinan yang diterapkan benar dan tepat maka akan dapat mengarahkan pencapaian tujuan organisasi maupun perorangan. Sebaliknya jika gaya kepemimpinan yang dipilih salah dan tidak sesuai dengan situasi yang ada maka akan dapat mengakibatkan sulitnya pencapaian tujuan organisasi.¹³

¹¹ Zaharuddin, Supriyadi, and Sri Wahyuningsih, *Gaya Kepemimpinan Dan Kinerja Organisasi*, 1st ed. (Pekalongan: PT. Nasya Expanding Management, 2021), hlm.50.

¹² Greatnusa, “*Gaya Kepemimpinan: Pengertian, Contoh Dan Peranannya*,” 2023, <https://greatnusa.com/article/gaya-kepemimpinan>.

¹³ Fahmi Kamal, Widi Winarso, and Edy Sulistio, “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus: PT Agung Citra Transformasi)*,” *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Manajemen (JIAM)* 15, no. 2 (2019): hlm. 38–49.

Dalam sistem pengelolaan pondok pesantren, gaya kepemimpinan Wakil Pengasuh memainkan peran krusial dalam menentukan kebijakan dan keberhasilan koordinasi dengan Departemen Pengasuhan Santri. Namun, perbedaan keputusan antara keduanya, dapat menghambat efektivitas program pengasuhan. Situasi ini menyebabkan terbatasnya ruang bagi staf pengasuhan untuk memberikan pandangan atau umpan balik yang relevan, sementara keputusan yang kurang mempertimbangkan aspek teknis dan realitas di lapangan sering kali menjadi penyebab ketidakseimbangan.

Untuk mengatasi kendala tersebut, diperlukan lebih banyak dialog dan musyawarah dalam proses pengambilan keputusan agar kebijakan yang dihasilkan lebih komprehensif dan relevan. Dengan demikian, terciptanya kerjasama yang erat antara Wakil Pengasuh dan Departemen Pengasuhan Santri dapat memperkuat pondok pesantren dalam menyediakan lingkungan pendidikan dan pembinaan yang kokoh bagi para santri. Sinergi ini juga akan memungkinkan pelaksanaan tugas kepemimpinan berjalan dengan lebih efektif, sehingga tujuan bersama dapat tercapai secara optimal.

Seperti yang disampaikan oleh Ustadz Angga Kautsar Ibrahim, S.T selaku wakil pengasuh Darunnajah 9 yaitu, “Komunikasi antara DPS dengan wakil pengasuh atau pimpinan harus terjalin dengan baik, karena DPS merupakan tangan kanan dari

pimpinan dalam hal pembinaan santri. Adanya miskomunikasi bisa terjadi karena kurangnya pemahaman atau salah penyampaian.”¹⁴

Berdasarkan uraian-uraian diatas, peneliti merasa tertarik untuk mengetahui lebih lanjut tentang bagaimana gaya kepemimpinan Ustadz Angga mampu meningkatkan kinerja Departemen Pengasuhan Santri di Pondok Pesantren Al-Hasanah Darunnajah 9 Pamulang. Dengan meneliti implementasi gaya kepemimpinan beliau, diharapkan dapat ditemukan pola-pola kepemimpinan yang sejalan dengan prinsip-prinsip yang telah ditanamkan oleh Kiai Sofwan. Maka dari itu, peneliti mengambil judul penelitian **“Implementasi Gaya Kepemimpinan Wakil Pengasuh dalam Meningkatkan Kinerja Departemen Pengasuhan Santri di Pondok Pesantren Al-Hasanah Darunnajah 9 Pamulang”**.

B. Fokus dan Subfokus Penelitian

1. Fokus

Sebagaimana latar belakang permasalahan yang telah dijabarkan, maka penelitian ini difokuskan pada **“Implementasi Gaya Kepemimpinan Wakil Pengasuh dalam Meningkatkan Kinerja Departemen Pengasuhan Santri di Pondok Pesantren Al-Hasanah Darunnajah 9 Pamulang”**.

2. Subfokus

Dari fokus penelitian diatas, maka peneliti merumuskan subfokus penelitian sebagai berikut :

¹⁴ Hasil Wawancara Ustadz Angga, Wakil Pengasuh Darunnajah 9 pada hari Rabu, 12 Maret 2025.

- a. Gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh wakil pengasuh Pondok Pesantren Al-Hasanah Darunnajah 9 Pamulang.
- b. Faktor yang memengaruhi kinerja Departemen Pengasuhan Santri (DPS) di Pondok Pesantren Al-Hasanah Darunnajah 9 Pamulang.
- c. Implementasi gaya kepemimpinan wakil pengasuh dalam meningkatkan kinerja Departemen Pengasuhan Santri (DPS) di Pondok Pesantren Al-Hasanah Darunnajah 9 Pamulang.

C. Rumusan Masalah

Sesuai dengan batasan masalah diatas, maka rumusan masalah yang diteliti adalah sebagai berikut :

1. Apa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh wakil pengasuh Pondok Pesantren Al-Hasanah Darunnajah 9 Pamulang?
2. Apa saja faktor yang memengaruhi kinerja Departemen Pengasuhan Santri (DPS) di Pondok Pesantren Al-Hasanah Darunnajah 9 Pamulang?
3. Bagaimana implementasi gaya kepemimpinan wakil pengasuh dalam meningkatkan kinerja Departemen Pengasuhan Santri (DPS) di Pondok Pesantren Al-Hasanah Darunnajah 9 Pamulang?

D. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang hendak dicapai dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan apa yang diterapkan oleh wakil pengasuh Pondok Pesantren Al-Hasanah Darunnajah 9 Pamulang.

2. Untuk mengetahui apa saja faktor yang memengaruhi kinerja Departemen Pengasuhan Santri (DPS) di Pondok Pesantren Al-Hasanah Darunnajah 9 Pamulang.
3. Untuk mengetahui implementasi gaya kepemimpinan wakil pengasuh dalam meningkatkan kinerja Departemen Pengasuhan Santri (DPS) di Pondok Pesantren Al-Hasanah Darunnajah 9 Pamulang.

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini dapat menjadi referensi bagi pengembangan kajian tentang gaya kepemimpinan di pesantren. Dengan menitikberatkan pada implementasi gaya kepemimpinan yang efektif dalam upaya meningkatkan kinerja, hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur ilmiah, khususnya terkait penerapan prinsip-prinsip manajerial serta nilai-nilai Islam dalam lembaga pendidikan berbasis pesantren.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Pondok Pesantren

Penelitian ini berpotensi memberikan masukan strategis yang signifikan bagi Pondok Pesantren Al-Hasanah Darunnajah 9 dan cabang-cabang pesantren lainnya dalam rangka meningkatkan efektivitas kinerja pengasuhan santri. Temuan mengenai gaya kepemimpinan yang terbukti efektif dapat dijadikan pedoman dalam pengembangan sistem pengasuhan yang lebih terstruktur dan sistematis.

b. Bagi Wakil Pengasuh dan Pengelola Pesantren

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan evaluasi sekaligus panduan dalam mengembangkan dan memperbaiki

gaya kepemimpinan yang saat ini diterapkan. Wakil pengasuh dan tim pengelola pesantren dapat mengadopsi pola-pola kepemimpinan yang telah terbukti efektif guna mendukung pencapaian visi, misi, dan tujuan pesantren secara optimal.

c. Bagi Peneliti Lain

Penelitian ini dapat menjadi acuan yang bermanfaat bagi peneliti lain yang tertarik melakukan studi lanjutan mengenai kepemimpinan di pesantren maupun lembaga pendidikan lain, terutama yang berbasis Islam, sehingga dapat memperluas dan memperdalam kajian dalam bidang tersebut.

F. Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah penguraian serta pembahasan dalam bentuk proposal skripsi ini, maka peneliti menggunakan sistematika penulisan yang merupakan konsep dasar dalam pembahasan selanjutnya. Penelitian ini terdiri dari 5 (lima) bab yang sistematika dan alur pembahasannya adalah sebagai berikut :

1. BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang permasalahan, fokus penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat hasil penelitian, dan sistematika penulisan.

2. BAB II KAJIAN TEORI

Bab ini berisi tentang penjabaran dari landasan teori yang menguraikan tentang gaya kepemimpinan, pengertian wakil pengasuh, pengertian departemen pengasuhan santri, pengertian pondok pesantren, dan penelitian terdahulu yang relevan.

3. BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisi tentang metode penelitian yang akan digunakan seperti tempat dan waktu penelitian, metode dan prosedur penelitian, data dan sumber data, teknik dan prosedur pengumpulan data, teknik analisis data dan validasi data.

4. BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang uraian hasil penelitian serta pembahasan.

5. BAB V PENUTUP

Bab ini berisi tentang kesimpulan dan saran.



BAB II

KAJIAN TEORI

A. Implementasi Gaya Kepemimpinan Wakil Pengasuh

1. Pengertian Implementasi

Implementasi adalah adanya suatu kegiatan, tindakan, aksi atau mekanisme sistem yang tidak hanya sekadar berlangsung, tetapi suatu kegiatan yang direncanakan dan suatu kegiatan yang dilakukan untuk mencapai suatu tujuan.¹⁵

Implementasi merupakan suatu proses pelaksanaan atau penerapan ide, konsep, kebijakan, atau inovasi dalam suatu tindakan praktis sehingga memberikan dampak, baik berupa perubahan pengetahuan, keterampilan maupun nilai dan sikap.¹⁶

Implementasi juga dapat diartikan sebagai proses untuk menerjemahkan rencana atau kebijakan menjadi tindakan nyata atau praktik di dalam suatu organisasi atau lingkungan tertentu, disisi lain implementasi bisa di sebut sebuah sarana penghantar kebijakan yang kongkrit bagi masyarakat sosial.¹⁷

Dari uraian-uraian diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa implementasi merupakan proses yang melibatkan tindakan nyata dalam menerapkan suatu ide, konsep, kebijakan, atau inovasi.

¹⁵ Mohammad Rizal Bafadal, Erny Roesminingsih, and Meini Sondang Sumbawati, "Implementation of Learning Leadership to Realize School Quality," JAMP: Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan 5 (2022), hlm.77-86.

¹⁶ Nida Wafa Nabilah, "Pengaruh Implementasi Standar Proses Pembelajaran Guru Pendidikan Agama Islam Terhadap Hasil Belajar Siswa Pada Mata Pelajaran Pendidikan Agama Islam Di SMP Negeri 1 Sumberjaya Kabupaten Majalengka," 2023, hlm.11.

¹⁷ Ismail Sumampouw and Gustaf Undap Novan Mamoto, "Implementasi Pembangunan Infrastruktur Desa Dalam Penggunaan Dana Desa Tahun 2017 (Studi) Desa Ongkaw Ii Kecamatan Sinonsayang Kabupaten Minahasa Selatan," JIP: Jurusan Ilmu Pemerintahan 1 (2018), hlm.1-11.

Implementasi tidak sekadar berupa kegiatan, tetapi harus direncanakan dan diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu. Selain itu, implementasi juga membawa dampak, baik dalam bentuk perubahan, pengetahuan, keterampilan, nilai, maupun sikap.

2. Pendekatan dalam Implementasi

Dalam menerapkan suatu strategi, diperlukan pendekatan yang sistematis agar perubahan dapat dikelola secara efektif. Salah satu pendekatan yang umum digunakan adalah PDCA (*Plan, Do, Check, Act*). PDCA awalnya dikenal sebagai siklus Deming, yang diperkenalkan oleh Dr. Edward Deming, seorang ahli kualitas dari Amerika Serikat. Seiring berjalannya waktu, pendekatan ini lebih dikenal luas dengan istilah PDCA dan diterapkan di berbagai bidang. Metode ini membantu dalam merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi, dan memperbaiki proses secara berkelanjutan.¹⁸

Menurut Avisia Radhila, PDCA adalah model perbaikan kualitas yang dilakukan secara berkelanjutan. *Plan* merupakan tahap perencanaan untuk menetapkan sasaran berdasarkan kondisi saat ini. *Do* adalah tahap pelaksanaan strategi yang telah dirancang. *Check* berfokus pada evaluasi hasil dan perbandingan dengan target. *Action* merupakan tindak lanjut berupa koreksi atau standarisasi guna memastikan perbaikan berkelanjutan.¹⁹

¹⁸ Sofian Bastuti, "Analisis Kegagalan Pada Seksi Marking Untuk Menurunkan Klaim Internal Dengan Mengaplikasikan Metode Plan, Do, Check, Action (PDCA)," *Jurnal Mesin Teknologi* 11, no. 2 (2020), hlm. 113–122.

¹⁹ Avisia Radhila, "Implementasi Warehouse Management Menggunakan Metode PDCA Studi Kasus Di CV. Innotech Solution-Malang," *Jurnal Valtech* 1, no. 1 (2018), hlm. 230–241.

Metode PDCA adalah model perbaikan berkelanjutan yang diterapkan secara sistematis. Siklus ini dimulai dengan *Plan*, yaitu merencanakan perbaikan berdasarkan identifikasi masalah. Selanjutnya, *Do* dilakukan dengan menerapkan rencana yang telah disusun. Pada tahap *Check*, hasil implementasi dievaluasi untuk memastikan efektivitasnya. Terakhir, *Act* digunakan untuk menindaklanjuti hasil evaluasi, baik dengan standarisasi maupun perbaikan lebih lanjut. Pendekatan ini membantu organisasi meningkatkan kualitas dan efisiensi secara terus menerus.²⁰

Dalam perspektif kepemimpinan pesantren, PDCA mendukung gaya kepemimpinan yang partisipatif dan adaptif, di mana pimpinan (kiai) dan staf pengajar berperan aktif dalam perencanaan dan evaluasi, serta responsif terhadap kebutuhan dan perubahan lingkungan pendidikan. Hal ini sejalan dengan temuan riset yang menekankan pentingnya perbaikan mutu secara berkelanjutan dalam pesantren agar tetap relevan dengan perkembangan kebutuhan masyarakat.²¹

Wahyuni dan Susanto menjelaskan bahwa evaluasi berkala dalam konteks lembaga pendidikan Islam sangat krusial untuk memastikan pelaksanaan program berjalan sesuai indikator capaian, sekaligus memperkuat koordinasi antar bagian.²² Kemudian menurut Bara, Sri Sundari dan Marisi dalam artikelnya

²⁰ Jordhi Farhansyah, “Memahami Metode PDCA: Manfaat Dan Contohnya,” 2024, <https://www.talenta.co/blog/plan-do-check-act-pdca/>.

²¹ Umiarso, “*Pesantren and Quality of Education: A Qualitative Analytical Study of the Existence of Pesantren in Indonesia*,” Jurnal Transformatif 6, no. 1 (2022), hlm. 40-45 <https://doi.org/10.23971/tf.v6i1.3944>.

²² Wahyuni and Susanto, “*Manajemen Berbasis Kinerja Dalam Lembaga Pendidikan Islam*,” Jurnal Tadbir Muwahhid 6, no. 1 (2022), hlm. 40-44.

menyebutkan bahwa evaluasi kinerja bukan hanya alat pengukuran, tetapi juga berfungsi sebagai strategi untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan serta merancang program pengembangan. Evaluasi ini harus relevan, reliabel, sensitif, dan dapat diterima oleh semua pihak yang terlibat.²³

Tak hanya evaluasi, pemberian motivasi juga diperlukan dalam pendekatan implementasi sebagai upaya untuk mendorong keterlibatan aktif seluruh elemen yang terlibat dalam pelaksanaan program. Motivasi berperan penting untuk membangkitkan semangat kerja, meningkatkan rasa tanggung jawab, serta menumbuhkan komitmen terhadap visi dan misi lembaga.

Hal tersebut selaras dengan Teori Harapan yang dikembangkan oleh Victor Vroom. Menurut teori ini, motivasi seseorang dipengaruhi oleh harapan bahwa usaha mereka akan menghasilkan kinerja yang baik dan kinerja tersebut akan menghasilkan penghargaan yang diinginkan. Ini mengarah pada pentingnya penciptaan sistem penghargaan yang jelas dan adil, yang mencerminkan kontribusi karyawan terhadap pencapaian organisasi.²⁴

Selain itu, Teori Keadilan yang dikembangkan oleh J. Stacey Adam menjelaskan bahwa motivasi karyawan dipengaruhi oleh persepsi mereka terhadap keadilan dalam organisasi. Karyawan

²³ Bara Jonathan Rihi Hina, Sri Sundari, and Pakpahan Marisi, “*Peran Evaluasi Kinerja Dalam Organisasi*,” Jurnal Penelitian Bisnis Dan Manajemen 2, no. 1 (2024), <https://e-journal.nalanda.ac.id/index.php/SAMMAJIVA/article/view/786>.

²⁴ Aisha Malika, Syafina Wanilawati, and Netty Merdiaty, “*Penerapan Teori Motivasi Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi : Sebuah Review*,” Musytari 13, no. 11 (2025).

cenderung membandingkan usaha dan hasil yang mereka dapatkan. Ketika mereka merasa diperlakukan tidak adil, motivasi mereka akan menurun.²⁵

Teori Hierarki Kebutuhan Maslow juga relevan, di mana individu akan lebih termotivasi ketika kebutuhan dasarnya seperti keamanan, penghargaan, dan aktualisasi diri terpenuhi. Maslow berpendapat bahwa karyawan yang kebutuhan dasarnya sudah dipenuhi akan cenderung lebih termotivasi untuk mengejar tujuan yang lebih tinggi.²⁶

Berdasarkan teori-teori di atas, dapat disimpulkan bahwa pendekatan PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) adalah model perbaikan berkelanjutan dan sistematis dalam suatu proses atau sistem. Siklus ini mencakup *Plan* sebagai perencanaan strategi, *Do* sebagai implementasi strategi yang telah dirancang, *Check* sebagai evaluasi hasil, dan *Act* sebagai tindak lanjut dari evaluasi tersebut. Dalam penerapannya, tidak hanya evaluasi yang berperan penting, tetapi juga pemberian motivasi kepada individu atau tim yang terlibat. Evaluasi diperlukan untuk menilai hasil, sedangkan motivasi diperlukan untuk mendorong keterlibatan aktif, meningkatkan semangat kerja, dan memperkuat komitmen terhadap pencapaian tujuan. Dengan proses yang berulang dan disertai dukungan evaluasi serta motivasi, pendekatan PDCA membantu organisasi mengelola perubahan, meningkatkan efisiensi, dan menjaga kualitas secara berkelanjutan.

²⁵ Cahyaningtias Purwa Andari, “*Motivasi Dalam Organisasi: Membandingkan Teori Dan Praktik Dalam Lingkungan Kerja Modern*,” Lensa Banyumas, 2024.

²⁶ Aisha Malika, Syafina Wanilawati, and Netty Merdiaty, *op.cit*.

3. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menjadi seorang pemimpin merupakan fitrah yang dimiliki oleh setiap manusia. Kepemimpinan bukan hanya sekadar peran yang dapat diambil atau ditinggalkan, melainkan bagian dari kodrat manusia yang telah ditetapkan oleh Sang Pencipta.

Salah satu tujuan utama penciptaan manusia adalah untuk menjadi pemimpin, baik bagi dirinya sendiri, keluarganya, masyarakat, maupun lingkungan sekitarnya. Sejak manusia pertama kali diciptakan dan diturunkan ke bumi, sejak saat itu pula konsep kepemimpinan telah ada dan terus berkembang seiring berjalannya waktu. Manusia pertama yang diciptakan dan diturunkan ke bumi yaitu Adam, ditugaskan untuk menjadi *khalifah* di bumi. Sebagaimana Allah berfirman dalam Al-Qur'an :

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّیْ جَاعِلٌ فِی الْاَرْضِ خَلِیْفَةًۭۙ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِیْهَا مَنْ یُّفْسِدُ فِیْهَا وَیَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ

لَكَۙ قَالَ اِنِّیْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ

”Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada malaikat, sesungguhnya Aku akan mengangkat Adam menjadi khalifah di bumi.” Mereka berkata : “Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah di sana, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu?” Dia berfirman, “Sungguh, Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.”²⁷

²⁷ (Q.S. Al-Baqarah [2]: 30)

Dari ayat tersebut, kita dapat mengetahui bahwa sejak awal penciptaannya, manusia sudah memiliki tugas dan kewajiban untuk menjadi pemimpin sekalipun di dalam diri manusia terdapat hal-hal negatif seperti yang dikhawatirkan oleh malaikat. Namun Allah Maha Mengetahui apa yang tidak diketahui hamba-Nya.

Kepemimpinan sangat berhubungan dengan suatu proses pengaruh sosial yang secara sengaja dilakukan oleh seseorang terhadap orang lain untuk mengelola kegiatan atau aktivitas serta hubungan di dalam sebuah organisasi atau kelompok dalam rangka mencapai tujuan organisasi.²⁸

Kepemimpinan ialah suatu sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, didalamnya juga termasuk kewibawaan untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, penuh semangat, ada kegembiraan batin, serta merasa tidak terpaksa.²⁹

Kepemimpinan adalah kemampuan yang harus dimiliki oleh setiap pemimpin dalam memimpin suatu kelompok. Perannya sangat penting, mengingat pemimpin adalah *central figure* dalam kelompok tersebut. Pemimpin menjadi barometer keberhasilan kelompok atau organisasi dalam proses perencanaan, pelaksanaan,

²⁸ Suwarno and Rizki Yudha Bramantyo, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Organisasi," Jurnal Tranparansi Hukum, 2019, hlm. 30-34.

²⁹ Siti Patimah, *Manajemen Kepemimpinan Islam* (Bandung: Alfabeta, 2015), hlm.17.

pemberian motivasi, pengawasan sehingga tercapainya tujuan-tujuan bersama dalam kelompok atau organisasi tersebut.³⁰

Dapat disimpulkan, bahwa kepemimpinan dalam sebuah lembaga atau organisasi memiliki peran yang sangat krusial karena pemimpin bertanggung jawab untuk menggerakkan dan mengarahkan organisasi menuju tujuan yang diinginkan. Tugas ini tidaklah mudah, karena pemimpin harus memahami berbagai perilaku yang berbeda dari bawahannya. Pengaruh yang diberikan kepada bawahan haruslah cukup untuk memotivasi mereka, sehingga mereka dapat memberikan kontribusi dan partisipasi secara efektif dan efisien kepada lembaga atau organisasi. Dengan kata lain, keberhasilan pencapaian tujuan organisasi seringkali bergantung pada kualitas kepemimpinan yang ada.

Setiap organisasi memiliki karakteristik dan tantangan yang berbeda-beda, sehingga seorang pemimpin perlu menyesuaikan pendekatan kepemimpinannya agar dapat menjalankan perannya secara efektif. Dalam menjalankan kepemimpinan di sebuah organisasi, setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kepribadian, latar belakang pengalaman, serta kondisi dan situasi yang dihadapi dalam organisasi tersebut.

Gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai perilaku pemimpin yang memusatkan perhatian pada proses dinamika kepemimpinan dalam upaya memengaruhi kegiatan individu untuk

³⁰ Fathurrozaq Johan Maulana, *Kepemimpinan Kyai Dalam Memotivasi Santri Kalong Di Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Griya Insan Penghafal Al-Qur'an (GIPA) Al-Qasim Krapyak Sewon Bantul* (Yogyakarta: Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, 2019).

mencapai suatu tujuan dalam suatu situasi tertentu bahkan dalam mengelola sebuah perubahan yang terjadi.³¹

Menurut Arasy Alimudin dan Agus Sukoco, “Gaya kepemimpinan merupakan rangkaian karakteristik yang digunakan oleh pemimpin untuk memengaruhi bawahannya guna mencapai tujuan organisasi”. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan merupakan cara berperilaku dan strategi yang disukai dan sering diadopsi oleh pemimpin.³²

Gaya kepemimpinan juga mencakup aspek komunikasi yang efektif dan pengambilan keputusan yang tepat. Komunikasi menjadi elemen kunci dalam gaya kepemimpinan. Pemimpin yang komunikatif dapat menciptakan suasana kerja yang positif, meningkatkan motivasi, dan memudahkan pencapaian tujuan organisasi. Komunikasi juga menjadi alat untuk mengelola konflik, memperjelas peran, dan membina kerja sama antar anggota tim.³³

Penelitian oleh Rixza dan Santa Lorita mengungkapkan bahwa pelaksanaan komunikasi organisasi sangat bergantung pada kemampuan pemimpin dalam mengintegrasikan berbagai pendekatan komunikasi sesuai dengan konteks dan kebutuhan spesifik setiap divisi. Strategi komunikasi kepemimpinan yang

³¹ Sifra Irawati, *Implementasi Gaya Kepemimpinan Transformasional Pada Kantor Pos Salatiga* (Salatiga: Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Kristen Satya Wacana, 2018), hlm. 9-10.

³² Arasy Alimudin and Agus Sukoco, “The Leadership Style Model That Builds Work Behavior Through Organizational Culture,” *Jurnal Lentera : Kajian Keagamaan, Keilmuan Dan Teknologi* 16, no. 1 (2017), <https://doi.org/https://doi.org/10.29138/lentera.v16i1.272>.

³³ Munandi Saleh et al., “Peran Komunikasi Dalam Manajemen Konflik Pada Organisasi Mahasiswa,” *Jurnal Ekonomi Dirgantara* 3, no. 1 (2024): hlm. 64–69, <https://doi.org/10.32897/jiim.2024.3.1.3762>.

efektif, dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja organisasi.³⁴

Selain itu, Erwandi dan Marianita dalam penelitiannya menjelaskan bahwa komunikasi yang terbuka yang dibangun melalui forum dan diskusi rutin dapat memperkuat kolaborasi, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, serta memotivasi staf untuk lebih bertanggung jawab terhadap tugasnya.³⁵

Dalam konteks pendidikan, penelitian oleh Jamaludin memaparkan bahwa komunikasi yang efektif berpengaruh positif terhadap disiplin kerja guru, menunjukkan bahwa partisipasi dan komunikasi terbuka dapat meningkatkan kinerja dan kedisiplinan dalam lingkungan pendidikan.³⁶

Selain komunikasi, kemampuan pengambilan keputusan yang cepat dan tepat juga sangat penting dalam menentukan arah organisasi dan mengatasi berbagai tantangan yang muncul.

Menurut Yusmansyah, pengambilan keputusan dalam kepemimpinan pendidikan melibatkan pertimbangan terhadap intuisi, fakta, wewenang, dan rasionalitas. Pemimpin yang efektif

³⁴ Rixza Ghulam Yamsasni Kasyfidzafiri Muhammada and Santa Lorita Simamora, "Implementasi Strategi Komunikasi Pimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Sekretariat," *Jurnal Ilmiah Ilmu Komunikasi* 6, no. 1 (2025).

³⁵ Rudi Erwandi and Marianita, "Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah Penggerak Pada Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri Kota Lubuklinggau," *Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan* 6, no. 2 (2023), hlm. 101-105.

³⁶ Jamaludin, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Dan Komunikasi Terhadap Disiplin Kerja Guru Sman 1 Penajam Paser Utara Kalimantan Timur," *MAP (Jurnal Manajemen Dan Administrasi Publik)* 5, no. 4 (2023), hlm. 215-219, <https://doi.org/10.37504/map.v5i4.468>.

mampu menyesuaikan strategi pengambilan keputusan berdasarkan kompleksitas situasi dan kebutuhan organisasi.³⁷

Selain itu, Huliatusunisa, Nurlaelah dan Indah dalam penelitian mereka menekankan bahwa dalam organisasi pendidikan, pengambilan keputusan harus memenuhi prinsip-prinsip dasar seperti otoritas, kredibilitas, etika, dan orientasi organisasi. Keputusan yang diambil harus mempertimbangkan berbagai paradigma, termasuk paradigma kontingensi yang menekankan pentingnya menyesuaikan pendekatan pengambilan keputusan dengan situasi spesifik yang dihadapi.³⁸

Sheva Banin dan Irmasari menambahkan bahwa gaya kepemimpinan dan pengambilan keputusan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Cipondoh, Kota Tangerang. Pengambilan keputusan yang efektif oleh pemimpin dapat menciptakan kejelasan arah dan tujuan organisasi, sehingga meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja.³⁹

Maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan mengacu pada cara atau metode yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam memengaruhi dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Gaya kepemimpinan juga mencakup aspek

³⁷ Efrizal Fikri Yusmansyah et al., “Konsep Dasar-Dasar Pertimbangan Dan Strategi Pengambilan Keputusan Dalam Kepemimpinan Pendidikan,” *Jurnal Ilmiah Mandala Education* 9, no. 2 (2023), hlm. 21-23, <https://doi.org/10.58258/jime.v9i2.4944>.

³⁸ Yayah Huliatusunisa, Nurlaelah, and Indah Rahmatul Hasanah, “Manajemen Pengambilan Keputusan Dalam Organisasi Pendidikan,” *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 9, no. 2 (2023), hlm. 157-160.

³⁹ Sheva Banin Akbar and Irma Sari Octaviani, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Pengambilan Keputusan Terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Cipondoh Kota Tangerang,” *Jurnal Konsisten* 1, no. 3 (2024), hlm. 183-186.

komunikasi yang efektif dan pengambilan keputusan yang tepat, karena kedua hal tersebut sangat berpengaruh dalam menyampaikan visi, memberi arahan, serta mengelola tim secara efisien. Gaya kepemimpinan dapat bervariasi tergantung pada situasi, tujuan, dan karakteristik individu atau kelompok yang dipimpin. Oleh karena itu, seorang pemimpin perlu mempertimbangkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi lembaga atau organisasi agar kinerja dapat dimaksimalkan secara optimal.

4. Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan

Menurut Malayu S.P. Hasibuan, secara umum terdapat tiga jenis gaya kepemimpinan utama, yaitu :

a. Kepemimpinan Otoriter

Pada gaya ini, pemimpin memiliki kekuasaan mutlak dan cenderung mendikte bawahannya tanpa melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan. Komunikasi hanya berlangsung satu arah, dengan bawahan hanya mengikuti perintah. Pemimpin otoriter menentukan kebijakan, teknik dan langkah-langkah kerja secara sepihak.

b. Kepemimpinan Demokratis

Pemimpin dengan gaya ini melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan dan membangun komunikasi dua arah. Kebijakan dan langkah-langkah kerja didiskusikan bersama, dan pemimpin berperan sebagai fasilitator yang memberikan saran serta alternatif prosedur yang dapat dipilih oleh kelompok atau organisasi.

c. Kepemimpinan *Laissez Faire*

Pemimpin dengan gaya kepemimpinan ini memberikan kebebasan penuh kepada bawahan untuk mengambil keputusan dan mengatur tugas mereka sendiri. Pemimpin hanya berperan sebagai pengawas dan pemberi arahan jika diperlukan. Gaya ini efektif bagi tim yang berpengalaman dan mandiri, tetapi dapat menyebabkan kurangnya koordinasi jika diterapkan dalam lingkungan yang tidak terstruktur.⁴⁰

Hari Mulyadi mengidentifikasi beberapa gaya kepemimpinan yang umum digunakan, antara lain :

a. Gaya Kepemimpinan Otoriter (*Autocratic Leadership*)

Gaya kepemimpinan otoriter ditandai dengan keputusan yang diambil secara sepihak oleh pemimpin tanpa melibatkan bawahan. Gaya ini efektif dalam situasi yang membutuhkan ketegasan dan tindakan cepat, seperti dalam kondisi krisis atau organisasi dengan struktur yang ketat. Namun dalam konteks pendidikan, kepemimpinan otokratis dapat memberikan stabilitas organisasi tetapi berisiko menurunkan motivasi dan kreativitas staf jika tidak disertai komunikasi yang baik.

b. Gaya Kepemimpinan Demokratis (*Democratic Leadership*)

Kepemimpinan demokratis memberikan ruang bagi bawahan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Gaya ini mendorong keterlibatan aktif, meningkatkan inovasi dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis. Namun, proses pengambilan keputusan dalam

⁴⁰ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2016), hlm.170.

kepemimpinan demokratis cenderung lebih lama karena adanya diskusi dan musyawarah yang intens, sehingga dapat menjadi tantangan dalam situasi yang memerlukan respons cepat.

c. Gaya Kepemimpinan Kendali Bebas (*Laissez Faire*)

Gaya Kepemimpinan *laissez faire* memberikan kebebasan penuh kepada bawahan dalam menjalankan tugasnya. Gaya ini efektif dalam tim yang memiliki anggota yang kompeten, mandiri dan mampu bekerja tanpa pengawasan ketat. Namun, jika diterapkan pada kelompok yang kurang berpengalaman, kepemimpinan *laissez faire* dapat menimbulkan kebingungan dan kurangnya koordinasi dalam pencapaian tujuan organisasi.⁴¹

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dapat dikategorikan ke dalam tiga jenis utama yaitu, otoriter, demokratis dan *laissez faire*.

a. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Pemimpin memiliki kendali penuh dan mengambil keputusan secara sepihak tanpa melibatkan bawahan. Gaya ini efektif dalam situasi yang membutuhkan ketegasan dan stabilitas, tetapi dapat menghambat kreativitas serta menurunkan motivasi jika komunikasi tidak berjalan dengan baik.

Dalam konteks pondok pesantren, gaya ini menempatkan kyai atau pemimpin pesantren sebagai figur yang memegang kendali penuh dan mengambil keputusan tanpa

⁴¹ Hari Mulyadi, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan," Jurnal Ilmu Manajemen 3, no. 2 (2015), hlm.150-160.

melibatkan siapapun. Dalam pengasuhan santri, gaya otoriter efektif untuk menjaga kedisiplinan dan ketertiban, terutama dalam aspek tata tertib dan pelaksanaan ibadah yang membutuhkan konsistensi dan kepatuhan tinggi. Namun, gaya ini harus diimbangi dengan kecerdasan emosional agar tidak menimbulkan resistensi atau penurunan motivasi. Kepemimpinan otoriter yang dikombinasikan dengan pendekatan spiritual dan keteladanan mampu membentuk karakter santri yang kuat dan mental yang tahan terhadap pengaruh negatif zaman modern.⁴²

b. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Pemimpin melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan melalui komunikasi dua arah, menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan inovatif. Namun, proses pengambilan keputusan cenderung lebih lambat karena membutuhkan musyawarah yang mendalam.

Gaya demokratis melibatkan staf dalam pengambilan keputusan melalui komunikasi dua arah dan musyawarah. Dalam departemen pengasuhan, gaya ini meningkatkan rasa tanggung jawab kolektif dan motivasi karena mereka merasa dihargai serta dilibatkan dalam proses pembinaan. Kepemimpinan demokratis yang dipadukan dengan visi yang jelas dan kolaborasi aktif menjadi kunci keberhasilan modernisasi pesantren tanpa mengorbankan nilai-nilai

⁴² Rodiatul Hasanah, “Kepemimpinan Kyai Di Pesantren : Strategi Menanamkan Nilai Keagamaan Di Tengah Arus Modernisasi,” Jurnal Manajemen Pendidikan Islam 4, no. 1 (2025).

tradisional. Pendekatan ini menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan inovatif.⁴³

c. Gaya Kepemimpinan *Laissez Faire*

Pemimpin memberikan kebebasan penuh kepada bawahan dalam menjalankan tugas dan mengambil keputusan. Gaya ini cocok untuk tim yang mandiri dan kompeten, tetapi dapat menyebabkan kurangnya koordinasi jika diterapkan dalam kelompok yang kurang berpengalaman.

Gaya kepemimpinan *laissez faire* di pondok pesantren, seperti yang diterapkan di Pondok Pesantren Manarul Qur'an Sukodono Lumajang, menempatkan kiai sebagai sosok yang memberikan kebebasan penuh kepada pengurus, ustadz, dan santri dalam mengelola dan mengatur kegiatan pesantren secara mandiri. Pemimpin dengan gaya ini cenderung mengambil peran pasif dan permisif, membiarkan organisasi berjalan dengan sendirinya selama tujuan bersama dan kepentingan pesantren tetap terjaga.⁴⁴

Namun, kurangnya arahan dan kontrol dari pemimpin yang dapat menyebabkan kebingungan dan ketidakteraturan, terutama jika pengurus belum cukup mandiri atau berpengalaman. Peran dan tanggung jawab yang kurang jelas juga berpotensi menurunkan efektivitas kerja. Selain itu, keterlibatan pemimpin yang minim bisa menimbulkan rasa kurangnya dukungan dan koordinasi, sehingga motivasi

⁴³ Saefrudin, "Kepemimpinan Kyai : Dalam Melestarikan Pendidikan Klasik Menuju Pendidikan Islam Modern," Jurnal Studi Islam Lintas Negara 7, no. 1 (2025).

⁴⁴ Iffrok'atus Maulidiyah, "Kiai and Laissez Faire's Leadership in Developing the Pesantren Manarul Qur'an Entrepreneurship Concept," Risalatuna: Journal of Pesantren Studies 1, no. 1 (2020), <https://doi.org/10.54471/rjps.v1i1.1240>.

kelompok menurun. Jika tidak diimbangi dengan pengawasan yang memadai, gaya *laissez faire* dapat menyebabkan lemahnya manajemen pengasuhan dan pembinaan santri.⁴⁵

Setiap jenis kepemimpinan memiliki keunggulan dan kelemahan yang bergantung pada situasi dan kebutuhan khusus dari organisasi tersebut. Gaya kepemimpinan yang efektif adalah kemampuan seorang pemimpin untuk menyesuaikan pendekatannya dengan kondisi, kebutuhan organisasi, serta karakter bawahan. Dalam konteks pendidikan, efektivitas kepemimpinan tidak ditentukan oleh satu gaya tertentu, melainkan oleh kemampuan untuk menggabungkan berbagai pendekatan sesuai dengan situasi dan tingkat kesiapan individu yang dipimpin.⁴⁶

5. Pengertian Wakil Pengasuh

Secara bahasa, kata "wakil" berasal dari bahasa Arab "*wakiil*" yang memiliki arti sebagai pengganti atau perwakilan. Secara etimologi, kata ini juga terkait dengan kata "*wakala*" yang berarti delegasi atau penyerahan wewenang untuk mewakili orang lain. Dalam penggunaan Bahasa Indonesia, "wakil" dapat merujuk pada seseorang yang bertindak atas nama atau sebagai pengganti orang lain dalam suatu fungsi atau tugas tertentu.⁴⁷

⁴⁵ Habib Hidayat, "*Kepemimpinan Laissez Faire: Kelebihan Dan Kekurangannya*," 2023, <https://myrobin.id/untuk-pekerja/kepemimpinan-laissez-faire/>.

⁴⁶ Garina Siskawati, Mohamad Muspawi, and K A Rahman, "*Penerapan Gaya Kepemimpinan Dan Perilaku Kepemimpinan Yang Efektif Untuk Meningkatkan Kinerja Guru*," JURNAL MEDIA INFORMATIKA [JUMIN] 6, no. 2 (2025), hlm. 110-113.

⁴⁷ Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa, "*Wakil*," 2016, <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/wakil>.

"Pengasuh" secara umum merujuk kepada seseorang yang bertanggung jawab atas perawatan, pendidikan, dan pengasuhan individu atau kelompok, terutama anak-anak atau orang yang membutuhkan perawatan khusus. Pengasuh bertugas untuk memberikan perhatian, bimbingan, dan perlindungan sesuai dengan kebutuhan mereka.⁴⁸

Berdasarkan pengertian diatas, dapat diartikan bahwa wakil pengasuh adalah seseorang yang diberikan mandat dan otoritas untuk mendukung atau mengambil alih fungsi pengasuh utama dalam pelaksanaan kegiatan pengasuhan. Peran ini mencakup pemberian arahan, dukungan, dan bimbingan kepada pihak yang diasuh, sejalan dengan instruksi atau kewenangan yang diberikan oleh pengasuh utama.

6. Peran Wakil Pengasuh

Keberadaan wakil pengasuh dapat dijumpai di beragam institusi, termasuk pondok pesantren, rumah pengasuhan anak, institusi pendidikan dengan kebutuhan khusus, atau badan-badan sosial yang berfokus pada aspek pengasuhan. Cakupan tugas dan kewajiban spesifik seorang wakil pengasuh dapat beragam, disesuaikan dengan karakteristik dan keperluan masing-masing lembaga.

Wakil pengasuh dalam lingkungan pondok pesantren merupakan sosok kunci yang berperan sebagai perpanjangan tangan kiai. Mereka mengemban beragam tugas penting, yaitu sebagai perencana, pelaksana dan pengevaluasi terhadap semua

⁴⁸ Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa, "*Pengasuh*," 2016, <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/pengasuh>.

kegiatan yang dilaksanakan di pesantren juga terlibat dalam pengambilan keputusan strategis. Tanggung jawab mereka mencakup pengaturan jadwal, pemeliharaan lingkungan, serta pengelolaan administrasi pesantren.⁴⁹

Dalam aspek pendidikan, wakil pengasuh berperan aktif dalam mengawasi dan membimbing proses belajar mengajar, baik formal maupun keagamaan. Mereka juga bertugas mengembangkan kurikulum dan memberikan bimbingan spiritual kepada para santri. Sebagai orang kepercayaan kiai, wakil pengasuh sering dilibatkan dalam perumusan kebijakan dan penyelesaian masalah internal pesantren.

Di luar lingkungan pesantren, mereka bertindak sebagai representasi dalam berinteraksi dengan masyarakat, pemerintah, dan berbagai lembaga. Peran ini mencakup koordinasi acara, menjalin kerjasama, dan menjaga hubungan baik dengan komunitas sekitar. Tak jarang, wakil pengasuh juga mengemban tugas sebagai pengganti sementara kiai untuk menjamin kelancaran operasional pesantren.⁵⁰

Sebagai tokoh yang memiliki tanggung jawab luas, wakil pengasuh tidak hanya berperan dalam kegiatan administratif tetapi juga memiliki kontribusi besar dalam melestarikan serta memperkuat identitas dan nilai-nilai pesantren. Dengan peran yang mencakup berbagai aspek, mereka berperan penting sebagai teladan, pendidik, penggerak, serta bertanggung jawab dalam

⁴⁹ Hermawan, "Peran Kepemimpinan Kiai Dalam Mengembangkan Karakter Santri Di Pondok Pesantren Al-Barokah Mangunsuman Ponorogo," 2021, hlm.26.

⁵⁰ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kyai Dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*, 1st ed. (Jakarta: LP3ES, 2019), hlm.61.

menjamin kelangsungan dan pertumbuhan pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam yang fokus pada pembentukan karakter moral dan spiritual para santri.⁵¹

B. Kinerja Departemen Pengasuhan Santri (DPS) di Pondok Pesantren

1. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan hal yang sangat penting dan harus diperhatikan oleh seluruh manajemen, baik pada tingkatan organisasi kecil maupun besar. Kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.⁵²

Menurut Sinta Herlini Putri, “Kinerja adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi pada periode waktu tertentu yang merefleksikan seberapa baik seseorang atau kelompok tersebut memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi”.⁵³

Kinerja dapat diartikan juga sebagai hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.⁵⁴

Berdasarkan definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan elemen krusial dalam keberhasilan suatu organisasi.

⁵¹ Khayatul Mufidzah, “Gaya Kepemimpinan Pengasuh Pondok Pesantren Dalam Membentuk Akhlak Santri (Studi Kasus Pondok Pesantren Al Masda Desa Rancamaya Kecamatan Cilongok),” 2024, hlm. 29-33.

⁵² Anwar Prabu Mangkunegara, “Definisi Kinerja”, vol.5, no. 3 (2020), hlm.15.

⁵³ Sinta Herlini Putri, “Pengaruh Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan,” Jurnal Manajemen Modal Insani Dan Bisnis 1, no. 1 (2020).

⁵⁴ Irham Fahmi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori Dan Aplikasi* (Bandung: CV. Alfabeta, 2017), hlm.188.

Kinerja mencerminkan hasil atau pencapaian yang diperoleh melalui pelaksanaan kegiatan, program, atau kebijakan tertentu selama periode waktu tertentu, berdasarkan standar atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja juga berfungsi sebagai alat evaluasi keberhasilan implementasi strategi dari sebuah organisasi.

2. Pengertian Departemen Pengasuhan Santri (DPS)

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), Departemen adalah bagian dari suatu urusan.⁵⁵ Departemen dalam konteks pesantren atau lembaga pendidikan merujuk pada unit atau bagian khusus yang bertanggung jawab atas aspek tertentu dari pengelolaan dan operasional lembaga tersebut. Setiap departemen biasanya memiliki tugas dan fungsi spesifik yang berkontribusi pada keseluruhan misi pendidikan dan pembinaan di pesantren atau lembaga pendidikan.

Pengasuhan berasal dari kata “asuh” yang artinya menjaga, merawat dan mendidik anak kecil, sedangkan pengasuhan itu sendiri merupakan proses, cara, perbuatan mengasuh.⁵⁶ Sedangkan pengasuhan Menurut Jane B Brooks dalam artikel Nefrijanti, “Pengasuhan merupakan sebuah proses yang terdiri atas unsur

⁵⁵ Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa, “Departemen,” 2016, <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/departemen>.

⁵⁶ Rofiatulkhoiri Albaroroh, *Interaksi Sosial Di Panti Asuhan Dalam Membentuk Tingkah Laku Anak (Studi Di Balai Rehabilitasi Sosial Dan Pengasuhan Anak (BRSPA) Sleman, Yogyakarta* (Yogyakarta: Ilmu Kesejahteraan Sosial Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga, 2016).

memelihara, melindungi, dan mengarahkan anak atau peserta didik selama masa pendidikannya”.⁵⁷

Pengasuhan santri merupakan wadah yang berfungsi sebagai motor penggerak kegiatan santri di Pondok Pesantren. Selain itu, pengasuhan santri bertugas merancang sistem kepengasuhan, menegakkan disiplin, serta membentuk kaderisasi/organisasi kesiswaan.⁵⁸

Secara keseluruhan, departemen pengasuhan santri adalah unit kerja atau bagian dalam struktur organisasi pesantren yang bertanggung jawab atas pembinaan, pengawasan, dan kesejahteraan santri selama menempuh pendidikan di pesantren. Departemen ini berperan dalam membimbing kehidupan sehari-hari santri, menanamkan nilai-nilai akhlak dan kedisiplinan, serta memastikan terpenuhinya kebutuhan fisik dan mental santri selama berada di lingkungan pesantren.

Dalam menjalankan tugasnya, departemen ini harus memiliki keseimbangan antara ketegasan dan kelembutan. Mereka menegakkan disiplin dengan tegas, namun juga menyediakan bimbingan dan konseling yang penuh empati bagi santri yang menghadapi kesulitan. Mereka menjadi penengah dalam konflik, penasihat dalam kebingungan, dan inspirator perubahan.⁵⁹

⁵⁷ Nefrijanti, “*Definisi Dan Pendapat Para Ahli Tentang Pengasuhan (Parenting)*,” Yayasan Pusat Kemandirian Anak, 2018, <https://pusatkemandiriananak.com/definisi-dan-pendapat-para-ahli-tentang-pengasuhan-parenting/>.

⁵⁸ Mohammad Jadid, “*Pengasuhan Santri Pondok Pesantren Alfu Hasanah*,” 2023, <https://prezi.com/p/2bormrjvpg4z/pengasuhan-santri/>.

⁵⁹ Pesantren Islam Al-Irsyad Tengeran, “*Apa Itu Pengasuh?*,” 2023, <https://pesantrenalirsyad7.org/2023/06/13/apa-itu-pengasuh/>.

Departemen ini memegang peran krusial dalam memastikan bahwa setiap anggota mematuhi peraturan, prosedur, dan nilai-nilai yang telah ditetapkan, sehingga menciptakan lingkungan yang terdisiplin, teratur, dan efisien. Mereka juga bertanggung jawab dalam pengelolaan asrama, memastikan lingkungan hidup santri bersih, nyaman, dan kondusif untuk belajar. Mereka mengatur penempatan santri, memantau kebersihan, dan menangani berbagai masalah logistik yang muncul dalam kehidupan bersama.

Departemen ini juga berperan sebagai jembatan antara santri dan dunia luar. Mereka memainkan peran penting dalam menyediakan lingkungan komunikasi yang adil, terbuka, dan demokratis. Departemen ini berkomunikasi dengan orang tua, melaporkan perkembangan santri, dan menjadi penghubung dalam situasi darurat. Mereka juga berkoordinasi dengan departemen lain di pesantren untuk memastikan kebutuhan santri terpenuhi, baik dalam hal akademis, kesehatan, maupun pengembangan bakat.⁶⁰

Dengan demikian, departemen pengasuhan santri berfungsi sebagai tulang punggung sistem pendidikan pesantren. Mereka tidak hanya mengawasi dan membimbing, tetapi juga membentuk lingkungan yang memungkinkan santri untuk tumbuh secara menyeluruh, mempersiapkan mereka tidak hanya untuk menjadi pelajar yang baik, tetapi juga menjadi individu yang berakhlak mulia dan siap menghadapi tantangan dunia modern.

⁶⁰ Gandhi Dwiwira Safitri, "Peran Pengurus Pondok Pesantren Dalam Meningkatkan Resiliensi Dan Perilaku Disiplin Santri Putri Melalui Sistem Peraturan Di Pondok Pesantren Darussalam Dukuwaluh," 2024, hlm. 26-28.

3. Faktor yang Memengaruhi Kinerja Departemen Pengasuhan Santri (DPS)

Menurut Kasmir, kinerja organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain kemampuan dan keahlian, pengetahuan tentang pekerjaan, serta rancangan kerja yang baik. Selain itu, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, dan gaya kepemimpinan juga berperan penting. Faktor lain yang turut memengaruhi adalah budaya organisasi, kepuasan kerja, serta lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif. Keseluruhan faktor ini saling terkait dalam menciptakan efektivitas dan efisiensi kerja yang optimal dalam suatu organisasi.⁶¹

Adapun menurut Sutrisno, kompetensi personal meliputi manajemen waktu, komunikasi interpersonal, dan kepribadian memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja individu. Kompetensi tersebut mencakup pengetahuan kerja, keterampilan teknis, dan sikap kerja.⁶²

Penelitian oleh Kurniawati, Ramadhani dan Subhan menerangkan bahwa kompetensi sumber daya manusia dan karakteristik individu, termasuk pengetahuan kerja, keterampilan teknis, dan sikap kerja yang positif, memberikan kontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja pegawai. Dengan demikian, baik dalam konteks pendidikan maupun sektor

⁶¹ Darra Gusti Putri and Atty Tri Juniarti, *Faktor-Faktor Dominan Yang Mempengaruhi Kinerja*, ed. Wiwit Kurniawan, *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 1st ed. (Purwokerto: CV. Pena Persada, 2021), hlm. 45-47.

⁶² Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 1st ed. (Jakarta: Kencana, 2020), hlm.150-180.

pemerintahan, kompetensi personal dan karakter individu terbukti sebagai fondasi penting dalam mendorong efektivitas dan produktivitas kerja.⁶³

Selain itu, Mohamad Rafli dan Suhana dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi yang kuat mampu menciptakan kebiasaan kerja yang produktif dan sikap profesional dalam bekerja. Gaya kepemimpinan yang tepat, khususnya yang bersifat suportif dan partisipatif, dapat meningkatkan semangat kerja dan loyalitas karyawan. Selain itu, lingkungan kerja yang nyaman dan harmonis, baik secara fisik maupun psikologis, berkontribusi besar terhadap meningkatnya efektivitas dan efisiensi kerja.⁶⁴

Penelitian dari Monyka, Khabib dan Esti menambahkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja secara simultan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan yang mendukung dan partisipatif, budaya organisasi yang kuat, serta motivasi kerja yang tinggi

⁶³ Nur Latifa Ramadhani, Nuruddin Subhan, and Dewi Kurniawati, “Pengaruh Kompetensi SDM Dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pusat Pelatihan Kerja Daerah (PPKD) Jakarta Selatan),” *Jurnal Riset Bisnis* 8, no. 1 (2024), hlm. 29–39.

⁶⁴ Mohamad Rafli Saputra and Suhana, “Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan,” *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah* 6, no. 12 (2024), hlm. 123-126, <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v6i12.4375>.

terbukti mampu meningkatkan efektivitas dan produktivitas karyawan.⁶⁵

Dari teori-teori yang dijelaskan di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja dipengaruhi oleh dua faktor utama :

a. Faktor Internal (Individu)

Faktor ini berkaitan dengan kualitas pribadi dan kemampuan pekerja yang mencakup aspek bawaan maupun yang diperoleh dari pengalaman dan pendidikan. Faktor internal tersebut meliputi :

1. Kemampuan atau Keterampilan

Mendukung seseorang dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan standar yang ditetapkan.

2. Pengetahuan

Menjadi dasar untuk menghasilkan kualitas kerja yang optimal.

3. Kepribadian

Karakter individu seperti tanggung jawab dan dedikasi yang meningkatkan efektivitas kerja.

4. Motivasi Kerja

Dorongan intrinsik maupun ekstrinsik yang membuat individu bekerja secara maksimal.

5. Pengalaman Kerja

Memberikan kesiapan lebih dalam menghadapi berbagai tantangan pekerjaan.

⁶⁵ Monyka Dayu Astuti, Khabib Alia Akhmad, and Esti Dwi Rahmawati, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kota Surakarta,” *Jurnal Riset Manajemen Dan Ekonomi* 2, no. 3 (2024), hlm.59-63.

6. Kepuasan Kerja

Perasaan senang terhadap pekerjaan yang dilakukan, akan meningkatkan produktivitas.

b. Faktor Eksternal

1. Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan

Cara pemimpin mengelola dan memotivasi bawahan sangat memengaruhi kinerja organisasi.

2. Budaya Organisasi

Norma dan kebiasaan di organisasi menciptakan pola kerja yang mendukung atau menghambat kinerja.

3. Lingkungan Kerja Fisik dan Psikologis

Lingkungan kerja yang nyaman, baik secara fisik maupun suasana, berperan penting dalam meningkatkan produktivitas organisasi.

Dengan memahami kedua faktor-faktor diatas, organisasi dapat mengambil langkah strategis untuk meningkatkan kinerja secara menyeluruh dan mencapai tujuan yang diharapkan.

4. Pengertian Pondok Pesantren

Pondok pesantren merupakan rangkaian dua kata yang terdiri dari kata “pondok” dan “pesantren”. Pondok berarti kamar, gubuk, rumah kecil, yang dipakai dalam bahasa Indonesia dengan menekankan kesederhanaan bangunannya. Ada juga yang berpendapat bahwa pondok berasal dari kata "*funduq*" yang berarti ruang tempat tidur, wisma atau hotel sederhana. Karena pondok

secara umumnya memang merupakan tempat penampungan sederhana bagi para pelajar yang jauh dari tempat asalnya.⁶⁶

Adapun istilah pesantren berasal dari kata “santri”. Kata “santri” juga merupakan penggabungan antara dua suku kata *sant* (manusia baik) dan *tra* (suka menolong), sehingga kata pesantren dapat diartikan sebagai tempat mendidik manusia yang baik.⁶⁷

Pesantren yang merupakan “bapak” dari pendidikan Islam di Indonesia, didirikan karena adanya tuntutan dan kebutuhan zaman. Hal ini bisa dilihat dari perjalanan sejarah, dimana bila dirunut kembali, sesungguhnya pesantren dilahirkan atas kesadaran dan kewajiban dakwah islamiyah, yakni menyebarkan dan mengembangkan ajaran agama Islam, sekaligus mencetak kader-kader ulama atau da’i.⁶⁸

Secara keseluruhan, pondok pesantren merupakan tempat untuk mendidik generasi yang berbudi luhur dan mengajarkan ajaran Islam. Pondok pesantren berperan penting dalam menyebarkan ajaran Islam di Indonesia, dengan mencetak ulama dan da’i sebagai kader dakwah. Lembaga ini berkembang untuk memenuhi kebutuhan pendidikan agama yang mendalam, sekaligus sebagai sarana untuk menanamkan nilai-nilai keislaman kepada para santri.

Sistem pendidikan Pondok Pesantren telah ada sejak sebelum kemerdekaan Indonesia yang tersebar di berbagai wilayah

⁶⁶ Nining Khoirotul Aini, *Model Kepemimpinan Transformasional Pondok Pesantren* (Surabaya: CV. Jakad Media, 2021), hlm.73.

⁶⁷ Hadi Purnomo, *Manajemen Pendidikan Pondok Pesantren* (Yogyakarta: Bildung Pustaka Utama, 2017), hlm.23.

⁶⁸ Affan, *Pesantren Dan Pengelolaannya (Manajemen Dan Human Resource Pesantren Di Indonesia)* (Malang: CV. Literasi Nusantara Abadi, 2019), hlm.38.

Indonesia. Banyak peneliti yang menyebutkan bahwa kegiatan pendidikan agama Nusantara telah dimulai sejak tahun 1596. Dapat dikatakan bahwa Pondok Pesantren merupakan sistem pendidikan tertua di negara ini dan terus berkembang hingga hari ini.⁶⁹

Sejarah pesantren bermula dari kegiatan pembelajaran yang diadakan di masjid-masjid. Seiring waktu, untuk mengakomodasi kebutuhan tempat tinggal para santri, dibangunlah pondok-pondok di sekitar area belajar. Perkembangan selanjutnya menunjukkan bahwa pesantren tidak hanya terpaku pada ilmu agama, tetapi juga mulai mengintegrasikan ilmu-ilmu umum modern ke dalam kurikulumnya.

Pada awal berkembangnya, ada dua fungsi pesantren, yaitu sebagai lembaga pendidikan dan sebagai lembaga penyiaran agama. Fungsi utama itu masih melekat pada pesantren, walaupun pada perkembangan selanjutnya pesantren mengalami perubahan. Pesantren di Indonesia tumbuh dan berkembang sangat pesat. Sepanjang abad ke-18 sampai dengan abad ke-20, pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam semakin dirasakan keberadaannya oleh masyarakat secara luas, sehingga kemunculan pesantren di tengah masyarakat selalu direspons positif oleh masyarakat.⁷⁰

⁶⁹ Hadiyanto Arief, *Unfolding the Hidden Curriculum : Sistem Pendidikan Pesantren Modern*, ed. Irfanul Islam Kadhafi Hamdie, 2nd ed. (Jakarta, 2022), hlm.7.

⁷⁰ Riskal Fitri and Syarifuddin Ondeng, "Pesantren Di Indonesia: Lembaga Pembentukan Karakter," *Al Urwatul Wutsqa: Kajian Pendidikan Islam* 2, no. 1 (2022), hlm.42–54, <https://journal.unismuh.ac.id/index.php/alurwatul>.

Keunikan pesantren terletak pada kemampuannya untuk mempertahankan tradisi pembelajaran Islam sambil beradaptasi dengan perkembangan zaman. Hal ini menjadikan pesantren sebagai lembaga pendidikan yang mandiri dan memiliki akar kuat dalam budaya Indonesia. Fleksibilitas ini memungkinkan pesantren untuk terus relevan dalam memenuhi kebutuhan pendidikan masyarakat, baik dalam aspek spiritual maupun pengetahuan umum.

5. Unsur-Unsur Pondok Pesantren

Menurut Zamakhsyari Dhofier, Unsur-unsur sebuah pesantren ada lima, yaitu : kiai, santri, masjid, pondok (asrama) dan pengajaran kitab islam klasik.⁷¹

a. Kiai

Kiai adalah gelar yang diberikan oleh masyarakat kepada seseorang yang memiliki pemahaman agama yang lebih atau tokoh agama Islam yang menjadi pemimpin pondok pesantren.⁷² Kiai memiliki peran krusial dalam dinamika pesantren. Sebagai figur sentral, beliau tidak hanya memimpin, tetapi juga mengatur seluruh aspek operasional pondok. Kehadiran kiai sangat vital dalam mengarahkan dan mengkoordinasikan berbagai aktivitas yang berlangsung di lingkungan pesantren.

Wibawa dan otoritas kiai menjadi faktor penentu dalam kelancaran dan keberhasilan program-program pendidikan serta kegiatan sehari-hari di pondok. Kiai adalah tokoh

⁷¹ Zamakhsyari Dhofier, *op.cit*, hlm. 79

⁷² Mohammad Masrur, “Figur Kyai Dan Pendidikan Karakter Di Pondok Pesantren,” Jurnal Tarbawiyah, 2018, <https://doi.org/10.32332/tarbawiyah.v1i01.1022>.

utama yang menjadi panutan sekaligus pengambil keputusan dalam setiap langkah perkembangan pesantren.⁷³

Kiai adalah seseorang yang ahli dalam ilmu agama, memiliki akhlak yang baik dan berbudi pekerti yang baik. Kiai bukan hanya seorang yang mengajarkan agama Islam, tetapi juga berperan sebagai pemimpin spiritual, penasihat dan sering kali bertindak sebagai penengah dalam konflik sosial di masyarakat. Mereka dihormati karena pengetahuan mendalam mereka tentang agama serta kebijaksanaan dalam menerapkan nilai-nilai agama dalam kehidupan sehari-hari.

b. Santri

Santri merupakan seseorang yang sedang belajar memperdalam ilmu-ilmu pengetahuan, khususnya tentang agama islam dengan sungguh-sungguh.⁷⁴ Santri adalah para pelajar yang menuntut ilmu di pesantren, lembaga pendidikan Islam yang ada di Indonesia.

Dalam konteks yang lebih luas, seorang santri sejati adalah mereka yang tidak hanya memahami ajaran agama secara teoritis tetapi juga menerapkannya dalam perilaku sehari-hari. Ini termasuk dalam interaksi sosial, pekerjaan dan kontribusi terhadap komunitas. Santri tidak hanya dapat dilihat dari apakah seseorang belajar di pesantren atau tidak, karena yang lebih penting adalah bagaimana seseorang

⁷³ Nur Rohmat, "Peran Kyai Dalam Upaya Pembaruan Pendidikan Di Pondok Pesantren Tri Bhakti At-Taqwa Rama Puja Raman Utara Lampung Timur," 2017, hlm. 15-16, [https://repository.metrouniv.ac.id/id/eprint/2969/1/Skripsi IAIN Metro 21.pdf](https://repository.metrouniv.ac.id/id/eprint/2969/1/Skripsi%20IAIN%20Metro%2021.pdf).

⁷⁴ Yaslinda Utari Kasim, "Apa Arti Kata Santri? Ternyata Punya Makna Yang Luas," (2023), <https://www.detik.com/sulsel/berita/d-6995453/apa-arti-kata-santri-ternyata-punya-makna-yang-luas>.

mengamalkan ajaran Islam dan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai bagian dari jati diri mereka. Santri adalah sebuah identitas yang hidup dan dinamis, tercermin dari perilaku dan kontribusi positif dalam masyarakat.⁷⁵

Dalam pembagiannya, santri dapat dibagi menjadi dua, yaitu :

- 1) Santri mukim, yaitu murid-murid yang berasal dari daerah yang jauh dan menetap dalam pesantren. Santri mukim yang paling lama tinggal di pesantren biasanya merupakan satu kelompok tersendiri yang memegang tanggung jawab mengurus kepentingan pesantren sehari-hari. Mereka juga memikul tanggung jawab mengajar santri-santri muda dalam kegiatan mengaji di pondok pesantren.
- 2) Santri kalong, yaitu murid-murid yang berasal dari desa-desa di sekeliling pesantren, yang biasanya tidak menetap dalam pesantren. Untuk mengikuti pelajarannya di pesantren, mereka bolak-balik dari rumahnya sendiri. Biasanya perbedaan-perbedaan antara pesantren besar dan pesantren kecil dapat dilihat dari komposisi santri kalong. Semakin besar sebuah pesantren, akan semakin besar jumlah santri mukimnya. Dengan kata lain, pesantren kecil akan memiliki lebih banyak santri kalong dari pada santri mukimnya.⁷⁶

⁷⁵ “Santri Adalah? Ternyata Santri Bukan Hanya Yang Mondok,” *Epesantren*, 2024, <https://epesantren.co.id/santri-adalah-apakah-santri-hanya-yang-mondok/>.

⁷⁶ Zamakhsyari Dhofier, *op.cit*, hlm.89.

c. Masjid

Pada sebuah pesantren, masjid merupakan unsur yang pokok. Masjid selain berfungsi sebagai tempat sholat wajib maupun sunnah, juga berfungsi sebagai tempat diskusi keilmuan. Maka dalam pendirian sebuah pesantren, terlebih dahulu didirikan masjid sebagai pusat pembinaan.⁷⁷

Masjid adalah jantung kehidupan pesantren. Bukan hanya sekadar tempat shalat, tetapi juga sebagai pusat kegiatan belajar, diskusi, dan pembinaan akhlak. Masjid menjadi simbol persatuan dan identitas pesantren.⁷⁸ Dengan demikian, masjid bukan sekadar sebuah struktur fisik yang ada di pesantren, tetapi juga merupakan inti dari kehidupan spiritual dan komunal dalam pondok pesantren, memainkan peran vital dalam membentuk karakter dan moralitas santri serta menjaga tradisi pesantren yang kaya akan nilai-nilai keislaman.

Dalam sejarahnya, masjid telah menjadi pusat peradaban Islam. Dimulai dari Masjid Nabawi yang dibangun oleh Nabi Muhammad SAW di Madinah, masjid telah menjadi tempat berkumpulnya umat untuk berbagai keperluan. Masjid berfungsi sebagai tempat belajar, diskusi, dan pengambilan keputusan penting bagi masyarakat.

Masjid juga menjadi simbol persatuan dan kesetaraan dalam Islam. Di dalam masjid, semua jamaah berdiri sejajar

⁷⁷ Sangkot Nasution, “*Pesantren: Karakteristik Dan Unsur-Unsur Kelembagaan*,” *Tazkiya Jurnal Pendidikan Islam* VIII, no. 2 (2019), hlm.131.

⁷⁸ Pondok Pesantren Darunnajah, “*Bagaimana Pembangunan Masjid Di Pesantren Menjadi Jantung Kehidupan Santri?*,” 2024, <https://darunnajah.com/bagaimana-pembangunan-masjid-di-pesantren-menjadi-jantung-kehidupan-santri/>.

dalam ibadah, tanpa memandang status sosial atau ekonomi. Hal ini menjadi peringatan yang jelas tentang asas kesetaraan yang dianut dalam ajaran Islam.⁷⁹

d. Pondok (Asrama)

Asrama adalah bangunan tempat tinggal bagi kelompok orang untuk sementara waktu, terdiri atas sejumlah kamar, dan dipimpin oleh seorang kepala asrama.⁸⁰

Asrama merupakan unsur pembeda antara pesantren dan lembaga pendidikan lainnya. Fasilitas ini menjadi karakteristik khas yang memisahkan pesantren dari institusi pendidikan umum, sistem pendidikan tradisional dalam masyarakat, serta program-program pembelajaran di masjid yang umumnya terbatas pada kegiatan seperti majelis taklim dan pengajian Al-Qur'an. Kehadiran asrama inilah yang memberikan identitas unik pada sistem pendidikan pesantren.⁸¹

Kehidupan di asrama diatur oleh serangkaian kegiatan dan jadwal yang ketat. Hal ini bertujuan untuk menanamkan disiplin dan tanggung jawab pada para penghuninya. Dari waktu bangun pagi hingga jam tidur malam, setiap aspek kehidupan di asrama dirancang untuk mendukung proses pendidikan dan pembentukan karakter.

⁷⁹ ITB Ahmad Dahlan, “*Fungsi Masjid Ala Rasulullah, Dari Tempat Sholat Hingga Latihan Perang*,” 2023, <https://www.itb-ad.ac.id/2023/03/15/fungsi-masjid-ala-rasulullah-dari-tempat-sholat-hingga-latihan-perang/>.

⁸⁰ Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa, “Asrama,” 2016, <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/asrama>.

⁸¹ Universitas Cordova, “*Lima Element Dasar Pesantren*,” Jurnal Islam Kepesantrenan, 2022, <https://undova.ac.id/lima-element-dasar-pesantren/>.

Asrama juga menjadi tempat di mana tradisi dan nilai-nilai lembaga pendidikan atau pesantren diaplikasikan secara intensif. Melalui interaksi sehari-hari dan kegiatan bersama, para penghuni tidak hanya belajar dari buku teks, tetapi juga dari pengalaman hidup bersama. Ini menciptakan lingkungan belajar yang menyeluruh, di mana pelajaran akademis berpadu dengan pembelajaran sosial dan spiritual.⁸²

Keberadaan asrama memungkinkan lembaga pendidikan atau pesantren untuk menciptakan lingkungan yang terkontrol dan kondusif bagi proses pembelajaran. Ini memfasilitasi pengawasan yang lebih dekat terhadap perkembangan santri, baik dalam aspek akademis maupun non-akademis. Dengan demikian, asrama menjadi lebih dari sekadar tempat tinggal, melainkan sebuah instrumen pendidikan yang vital dalam membentuk generasi masa depan.

e. Pengajaran Kitab Islam Klasik

Unsur pokok lain yang cukup membedakan pesantren dengan lembaga pendidikan lain adalah bahwa pada pesantren diajarkan kitab-kitab klasik yang dikarang para ulama terdahulu, mengenai berbagai macam ilmu pengetahuan agama Islam dan bahasa Arab. Pada masa silam, pengajaran kitab islam klasik terutama karangan

⁸² Setiawan Irfan, *Pembinaan Dan Pengembangan Peserta Didik Pada Sistem Pendidikan Berasrama* (Yogyakarta: CV. Writing Revolution, 2013), hlm.16-17.

ulama-ulama syafi'iyah adalah satu satunya pengajaran formal yang diterapkan dikalangan pesantren.⁸³

Kitab klasik yang diajarkan di dalam pesantren adalah produk dari ulama Islam pada zaman pertengahan, dan ditulis dalam bahasa Arab tanpa harakat. Oleh karena itu, salah satu kriteria seseorang disebut kiai atau ulama adalah memiliki kemampuan membaca dan mensyarahkan kitab klasik. Syarat bagi santri untuk dapat membaca dan memahami kitab kuning tersebut adalah dengan memahami dengan baik antara lain ilmu nahwu, saraf, dan balaghah (ilmu bahasa Arab).⁸⁴

Pengajaran kitab klasik ini bertujuan untuk memperdalam pemahaman santri tentang ajaran Islam dari sumbernya yang terpercaya. Selain itu, metode ini juga melatih kemampuan bahasa Arab santri dan mengembangkan keterampilan analitis mereka dalam memahami teks-teks keagamaan.

Melalui pengajaran kitab klasik, pesantren berupaya untuk melestarikan tradisi keilmuan Islam dan mempersiapkan santri untuk menjadi ulama atau pemimpin agama di masa depan.

Meskipun perkembangan zaman terus berjalan dan banyak pesantren yang telah mengimplementasikan kurikulum modern, pengajaran kitab klasik tetap dijaga sebagai elemen penting dalam identitas pesantren. Ini

⁸³ Zamakhsyari Dhofier, *op.cit*, h. 37.

⁸⁴ Julhadi, "Pondok Pesantren: Ciri Khas, Perkembangan, Dan Sistem Pendidikannya," *Jurnal Mau'izhah* 9, no. 22 (2022), hlm.6.

menunjukkan tekad pesantren untuk melestarikan kesinambungan tradisi keilmuan Islam sambil menyesuaikan diri dengan perubahan zaman.

6. Tipe-Tipe Pondok Pesantren

Tipe-tipe pondok pesantren di Indonesia umumnya diklasifikasikan kedalam tiga tipe utama. Menurut Muhammad Nihwan dan Paisun dalam jurnal nya, ketiga tipe pondok pesantren tersebut meliputi pondok pesantren *salafiyah* (tradisional), *khalafiyah* (modern), dan kombinasi.⁸⁵

a. Pondok Pesantren Salafiyah (Tradisional)

Pesantren *salaf* merupakan pesantren yang mula-mula ada di Indonesia. Pesantren ini pada umumnya didirikan sebagai pusat dakwah dan penyebaran agama Islam di Indonesia di masa-masa awal, khususnya di masa walisongo. Pesantren jenis ini juga biasa disebut sebagai pesantren traadisional. Penyebutan “tradisional” di sini, karena lembaga ini telah ada sejak ratusan tahun yang lalu dan menjadi bagian tak terpisahkan dari sistem kehidupan sebagian besar masyarakat Islam Indonesia.⁸⁶

Pada sisi pola pengajaran pesantren *salafiyah* secara terbuka di mana kiai membaca, menerjemahkan dan menerangkan kitab yang diajarkan sementara para santri menyimaknya. Kitab yang diajarkan kiai sekaligus

⁸⁵ Muhammad Nihwan and Paisun, “*Tipologi Pesantren (Mengkaji Sistem Salaf Dan Modern)*,” Jurnal Pemikiran Dan Ilmu Keislaman 2, no. 1 (2019), hlm.68.

⁸⁶ *Ibid.*

merupakan pengklasifikasian jenjang pendidikan para santri.⁸⁷

Berdasarkan uraian diatas, dapat diartikan bahwa pesantren *salafiyah* merupakan bentuk awal pesantren di Indonesia yang memiliki peran penting dalam penyebaran Islam sejak masa Walisongo. Ciri khasnya terletak pada metode pengajaran kitab kuning dan pola pembelajaran yang berpusat pada kiai. Meskipun menghadapi tantangan dari perkembangan zaman, pesantren *salafiyah* tetap bertahan dengan beberapa penyesuaian, menunjukkan bahwa pendidikan berbasis tradisi masih relevan dalam dinamika sosial dan pendidikan Islam di Indonesia.

b. Pondok Pesantren Khalafiyah (Modern)

Pondok pesantren *khalafiyah* merupakan jenis pesantren modern yang berkembang luas di Indonesia. Berbeda dengan pesantren *salafiyah* yang berfokus pada pembelajaran kitab kuning, pesantren *khalafiyah* mengadopsi kurikulum yang lebih modern. Interaksi antara santri dan kiai di pesantren ini juga lebih fleksibel dan tidak terlalu konservatif. Selain itu, pesantren *khalafiyah* tidak hanya menghadirkan pengajar bidang keagamaan, tetapi juga melibatkan tenaga pendidik dari berbagai bidang ilmu lainnya.⁸⁸

⁸⁷ Afandi, Mohammad Amiril Mukminin, and Ishaq Syahid, “Dinamika dan Perubahan Sosio-Relegio Kultural Pondok Pesantren Salafiyah Dan Salafi,” Jurnal Al-Ibrah 6, no. 1 (2021), hlm.8.

⁸⁸ Yonada Nancy, “Mengenal Jenis-Jenis Pondok Pesantren Dan Contohnya,” 2023, <https://tirto.id/mengenal-jenis-jenis-pondok-pesantren-dan-contohnya-gRe9>.

Pesantren *khalaf* didirikan dengan tujuan agar pesantren mampu melahirkan generasi yang mampu menjawab tantangan zaman. Pesantren *khalaf* dimaksudkan sebagai upaya untuk melahirkan pribadi yang berkarakter nilai-nilai pesantren tapi menguasai ilmu-ilmu modern yang selaras dengan perkembangan zaman.⁸⁹

Dapat disimpulkan, pondok pesantren *khalafiyah* merupakan lembaga pendidikan Islam modern yang berkembang sebagai bentuk adaptasi terhadap perubahan zaman. Dengan kurikulum yang lebih komprehensif, pesantren ini mencetak lulusan berkarakter Islami yang juga menguasai ilmu pengetahuan modern. Selain itu, pola interaksi yang lebih fleksibel mencerminkan pendekatan pendidikan yang adaptif, sehingga lulusan pesantren ini siap menghadapi tantangan di era global.

c. Pondok Pesantren Kombinasi

Pesantren kombinasi *salaf* dan *khalaf* ini disebut juga pesantren semimodern. Pesantren semimodern masih mempertahankan tradisi pesantren salafiyah, seperti pembelajaran kitab kuning dan penghormatan terhadap kiai. Namun, pesantren ini lebih terbuka terhadap perubahan dan telah mengadopsi pendidikan formal, memungkinkan santri mempelajari ilmu agama dan umum secara bersamaan.⁹⁰

Pesantren semimodern berusaha mengintegrasikan nilai-nilai tradisional dengan sistem pendidikan yang lebih progresif. Dalam praktiknya, selain tetap mengajarkan kitab

⁸⁹ Muhammad Nihwan and Paisun, *op.cit.*, hlm.75-76

⁹⁰ Muhammad Nihwan and Paisun, *op.cit.*, hlm.78-79

kuning sebagai dasar keilmuan Islam, pesantren ini juga menerapkan kurikulum yang sesuai dengan standar pendidikan nasional. Santri tidak hanya memperoleh pemahaman agama yang mendalam, tetapi juga memiliki keterampilan dan wawasan dalam bidang ilmu pengetahuan umum.

Maka dapat disimpulkan, bahwa pesantren semimodern merupakan perpaduan antara sistem pendidikan tradisional dan modern. Dengan tetap mempertahankan nilai-nilai pesantren salafiyah serta mengakomodasi pendidikan formal, pesantren ini berperan dalam mencetak generasi yang memiliki pemahaman agama yang kuat sekaligus mampu beradaptasi dengan perkembangan zaman.

Berdasarkan klasifikasi yang telah diuraikan diatas, Pondok Pesantren Darunnajah dapat dikategorikan sebagai pesantren modern. Hal ini dikarenakan Darunnajah telah mengadopsi sistem pendidikan yang lebih maju dengan menerapkan kurikulum formal selain pendidikan keagamaan. Interaksi santri dan kiai lebih fleksibel, serta melibatkan tenaga pendidik dari berbagai bidang ilmu. Dengan 22 cabang dan 64 satuan pendidikan dari PAUD hingga perguruan tinggi, Darunnajah berkomitmen mencetak generasi berwawasan Islam dan modern. Selain itu, pesantren ini menjalin kerja sama dengan berbagai lembaga internasional untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan membuka peluang studi bagi santri di luar negeri.⁹¹

⁹¹ Pondok Pesantren Darunnajah, "*Profil Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta*," n.d., <https://darunnajah.com/profil-pondok-pesantren-darunnajah-jakarta/>.

C. Penelitian Relevan

Sebelum adanya penelitian ini, sudah ada beberapa penelitian yang sudah dilaksanakan beberapa peneliti tentang kepemimpinan di pondok pesantren. Berikut ini, peneliti memberikan dan merangkum sejumlah hasil penelitian terdahulunya yang relevan dengan penelitian yang hendak diselenggarakan, yaitu :

Penelitian yang dilakukan oleh Ilmi Sailla dalam skripsi nya yang berjudul “Peran Kiai dalam Meningkatkan Kinerja Pengurus Santri Putri Pesantren Sabilil Muworrobien di Kecamatan Buai Bahuga Kabupaten Way Kanan”. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa kiai Edi Mujab sebagai pemimpin pondok pesantren memiliki kepribadian yang unik, tegas dan bijak, dilihat dari cara beliau mengendalikan atau memengaruhi orang-orang yang dipimpinnya. Kesamaan dari penelitian ini yaitu menerangkan bahwa seorang pemimpin memiliki peran sebagai figur sentral di pondok pesantren dan sama-sama berfokus pada pengaruh kiai (pemimpin pondok pesantren) terhadap kinerja manajemen pengasuhan santri. Sedangkan perbedaannya, dalam penelitian ini, peneliti membahas secara deskriptif tentang implementasi gaya kepemimpinan wakil pengasuh dalam meningkatkan kinerja departemen pengasuhan santri di pondok pesantren Al-Hasanah Darunnajah 9 Pamulang.⁹²

Penelitian yang dilakukan oleh Suko Rina Adibatunillah dalam skripsi nya yang berjudul “Gaya Kepemimpinan Kiai di Pesantren As-Salimiyyah Nogotirto Gamping Sleman”. Penelitian tersebut menganalisis gaya kepemimpinan kiai serta dampaknya pada pondok

⁹² Ilmi Sailla, *Peran Kiai Dalam Meningkatkan Kinerja Pengurus Santri Putri Pesantren Sabilil Muworrobien Di Kecamatan Buai Bahuga Kabupaten Way Kanan* (Bandar Lampung: Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi UIN Raden Intan Lampung, 2022).

pesantren, dan disebutkan bahwa otoritas kiai sangat penting untuk organisasi dan pengembangan pesantren. Kesamaan dari penelitian ini yaitu mempelajari kepemimpinan di pesantren dan berfokus pada gaya kepemimpinan kiai (pemimpin pondok pesantren). Sementara perbedaannya, penelitian tersebut membahas secara signifikan bagaimana kepemimpinan kiai memengaruhi budaya dan pendidikan pesantren, sedangkan dalam penelitian ini, peneliti membahas tentang implementasi gaya kepemimpinan wakil pengasuh dalam meningkatkan kinerja departemen pengasuhan santri di pondok pesantren Al-Hasanah Darunnajah 9 Pamulang.⁹³

Penelitian yang dilakukan oleh Alfia Miftakhul Jannah, Irada Haira Arni dan Robit Azam Jaisyurohman dalam artikel nya yang berjudul “Kepemimpinan dalam Pesantren”. Penelitian ini mengungkapkan bahwa cara berpikir positif dan rasional merupakan faktor yang paling penting dalam efektivitas kepemimpinan seorang kiai di pondok pesantren. Kesamaan dari penelitian ini yaitu menerangkan bahwa kepemimpinan di pesantren sangat penting karena memengaruhi keberhasilan dan efektivitas lembaga. Adapun perbedaannya, dalam penelitian ini, peneliti lebih berfokus pada gaya kepemimpinan yaitu implementasi gaya kepemimpinan wakil pengasuh dalam meningkatkan kinerja departemen pengasuhan santri di pondok pesantren Al-Hasanah Darunnajah 9 Pamulang.⁹⁴

⁹³ Suko Rina Adibatunillah, *Gaya Kepemimpinan Kyai Di Pesantren As-Salimiyyah Nogotirto Gamping Sleman* (Yogyakarta: Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kali Jaga, 2018).

⁹⁴ Alfia Miftakhul Jannah, Irada Haira Arni, and Robit Azam Jaisyurohman, “Kepemimpinan Dalam Pesantren,” *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah* 1, no. 1 (2021), <https://doi.org/10.56799/jceki.v1i1.17>.

Penelitian yang dilakukan oleh Mukhroji dalam artikel nya yang berjudul “Kepemimpinan Kiai dalam Pengasuhan Pesantren”. Penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang sejalan dengan nilai-nilai Islam dan teladan Nabi Muhammad. Selain itu, penelitian ini juga mengungkapkan bahwa seorang kiai seharusnya tidak mendominasi tetapi mendukung dan membimbing komunitas (organisasi) mereka. Kesamaan dari penelitian ini adalah sama-sama menjelaskan bahwa kepemimpinan kiai (pemimpin) sangat penting untuk kebijakan pendidikan pesantren, karena akan memengaruhi peningkatan kualitas manajemen dan pendidikan pesantren. Adapun yang menjadi perbedaannya adalah dalam penelitian ini, peneliti lebih menitikfokuskan pada implementasi gaya kepemimpinan wakil pengasuh dalam meningkatkan kinerja departemen pengasuhan santri di pondok pesantren Al-Hasanah Darunnajah 9 Pamulang.⁹⁵

Penelitian yang dilakukan oleh Lailatussa'dah dalam skripsi nya yang berjudul “Gaya Kepemimpinan Kyai di Pondok Pesantren Hidayatul Muftadi-Ien Lampung Selatan” bertujuan mengetahui gaya kepemimpinan kiai dalam membimbing, mengarahkan, mendorong dan menggerakkan ustadz dan ustadzah dipondok pesantren Hidayatul Muftadi-ien Lampung Selatan. Kesamaan dari penelitian ini yaitu membahas bahwa gaya kepemimpinan kiai dalam pendelegasian tugas berdampak pada kinerja sumber daya manusia. Yang menjadi perbedaan adalah dalam penelitian ini, peneliti membahas tentang implementasi gaya kepemimpinan wakil pengasuh dalam

⁹⁵ Mukhroji, “Kepemimpinan Kyai Dalam Pengasuhan Pesantren,” *INSANIA : Jurnal Pemikiran Alternatif Kependidikan* 16, no. 3 (2018), <https://doi.org/10.24090/insania.v16i3.1598>.

meningkatkan kinerja departemen pengasuhan santri di pondok pesantren Al-Hasanah Darunnajah 9 Pamulang.⁹⁶



⁹⁶ Lailatus Sa'adah, *Gaya Kepemimpinan Kyai Di Pondok Pesantren Hidayatul Mubtadi-Ien Lampung Selatan* (Bandar Lampung: Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan UIN Raden Intan Lampung, 2019).

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat penelitian merupakan tempat dimana penelitian dilakukan dan waktu penelitian merupakan kapan penelitian dilakukan. Penelitian ini akan diselenggarakan di Pondok Pesantren Al-Hasanah Darunnajah 9 Jl. Apel 2 Atas No.1, Pamulang Timur, Kecamatan Pamulang, Kota Tangerang Selatan, Banten pada bulan Juni 2024 – April 2025.

B. Metode dan Prosedur Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode kualitatif bersifat deskriptif dalam arti bahwa penelitian ini di fokuskan pada fenomena yang ada, kemudian dipahami dan di analisis secara mendalam. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang diperoleh berdasarkan temuan-temuan hasil observasi serta tidak menggunakan metode statistik, akan tetapi dengan cara mendeskripsikan atau menginterpretasikan untuk menggambarkan realita yang terjadi di lapangan.⁹⁷

Pendekatan kualitatif memungkinkan penelitian yang komprehensif dan mendalam, menghasilkan wawasan yang kaya dan bermakna. Melalui metode ini, diharapkan dapat diperoleh pemahaman yang objektif tentang bagaimana implementasi gaya kepemimpinan wakil pengasuh dalam meningkatkan kinerja departemen pengasuhan santri di pondok pesantren.

⁹⁷ Wina Sanjaya, *Penelitian Pendidikan: Metode, Pendekatan, Dan Jenis* (Jakarta: Kencana, 2015), hlm.43.

C. Data dan Sumber Data

Data ialah catatan serangkaian peristiwa. Data dalam penelitian kualitatif umumnya bersifat deskriptif, terdiri dari kata-kata, gambar, atau tindakan yang diamati. Berbeda dengan penelitian kuantitatif yang berfokus pada angka, penelitian kualitatif lebih menekankan pada kekayaan informasi dan kedalaman makna.

Adapun sumber data dari penelitian ini dibagi menjadi dua :

1. Sumber Data Primer

Data primer dalam penelitian ini bersumber langsung dari lapangan, dihimpun dari narasumber yang memiliki kaitan erat dengan topik yang sedang dikaji. Informasi ini diperoleh melalui serangkaian wawancara dan observasi yang dilakukan oleh peneliti, menghasilkan catatan-catatan yang rinci dan relevan.

Dalam pengumpulan data primer, peneliti menggunakan *purposive sampling*, yaitu teknik pemilihan informan berdasarkan pertimbangan tertentu yang sesuai dengan tujuan penelitian. Informan dipilih karena dianggap memiliki pengetahuan, pengalaman dan peran yang relevan dalam konteks implementasi gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja Departemen Pengasuhan Santri di Pondok Pesantren Al-Hasanah Darunnajah 9 Pamulang.

Adapun sumber data primer dalam penelitian ini diantaranya :

- a. Wawancara dengan Wakil Pengasuh Pondok Pesantren Al-Hasanah Darunnajah 9 Pamulang.

- b. Wawancara dengan Direktur Departemen Pengasuhan Santri Pondok Pesantren Al-Hasanah Darunnajah 9 Pamulang.
- c. Wawancara dengan Staf Departemen Pengasuhan Santri Pondok Pesantren Al-Hasanah Darunnajah 9 Pamulang.
- d. Observasi secara langsung terhadap aktivitas kepemimpinan Wakil Pengasuh terhadap kinerja Departemen Pengasuhan Santri Pondok Pesantren Al-Hasanah Darunnajah 9 Pamulang.

2. Sumber Data Sekunder

Data sekunder berfungsi sebagai pendukung dan penunjang data primer dalam penelitian ini. Sumber-sumber data sekunder mencakup berbagai material yang telah ada sebelumnya dan relevan dengan topik penelitian. Ini dapat meliputi berbagai jenis dokumen internal pesantren, literatur tentang teori kepemimpinan dan gaya kepemimpinan, penelitian terdahulu yang relevan serta dokumentasi visual berupa foto-foto yang berkaitan dengan fokus penelitian.

D. Teknik Pengumpulan Data

Dalam proses pengumpulan data untuk penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa metode meliputi :

1. Metode Observasi (Pengamatan)

Observasi merupakan salah satu metode pengumpulan data dengan cara mengamati atau meninjau secara cermat dan langsung di lokasi penelitian untuk mengetahui kondisi

yang terjadi atau membuktikan kebenaran dari sebuah desain penelitian yang sedang dilakukan. Kegiatan observasi dilakukan untuk memproses objek dengan maksud untuk merasakan dan kemudian memahami pengetahuan dari sebuah fenomena berdasarkan pengetahuan dan ide-ide yang sudah diketahui sebelumnya, untuk mendapatkan informasi yang diperlukan dan melanjutkan ke proses investigasi.⁹⁸

Dalam penelitian ini, observasi dilakukan secara sistematis di lingkungan Pondok Pesantren Al-Hasanah Darunnajah 9 Pamulang, dengan fokus utama pada gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh wakil pengasuh, termasuk cara berkomunikasi, memberikan arahan dan pengambilan keputusan.

Selanjutnya, observasi juga diperlukan untuk mengamati faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja Departemen Pengasuhan Santri di Pondok Pesantren Al-Hasanah Darunnajah 9 Pamulang.

Selain itu, observasi juga dilakukan untuk meneliti bagaimana gaya kepemimpinan wakil pengasuh dalam merencanakan, mengimplementasi, menindaklanjuti serta memotivasi Departemen Pengasuhan Santri agar bekerja lebih optimal.

2. Metode *Interview* (Wawancara)

Wawancara adalah proses yang penting dalam melaksanakan suatu penelitian khususnya dalam penelitian yang bersifat kualitatif. Umumnya pewawancara

⁹⁸ Syafnidawaty, “*Observasi*,” 2020, <https://raharja.ac.id/2020/11/10/observasi/>.

semestinya berusaha mendapatkan kerjasama yang baik dari subjek kajian (responden). Dukungan dari para responden tergantung dari bagaimana peneliti melaksanakan tugasnya, karena tujuan wawancara adalah untuk mendapatkan informasi yang akan dianggap sebagai data dan data-data ini diperlukan untuk membuat suatu rumusan sebaik mungkin untuk mencapai tujuan penelitian.⁹⁹

Dalam penelitian ini, indikator data yang dibutuhkan peneliti dalam wawancara adalah sebagai berikut :

a. Indikator Gaya Kepemimpinan Wakil Pengasuh

Wawancara berfokus pada gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh wakil pengasuh, mencakup cara berkomunikasi, memberikan arahan dan pengambilan keputusan.

b. Indikator Peningkatan Kinerja Departemen Pengasuhan Santri

Dalam hal ini, wawancara bertujuan untuk memahami faktor apa saja yang dapat memengaruhi kinerja Departemen Pengasuhan Santri baik dari faktor internal maupun eksternal, serta tantangan terbesar apa yang sedang dihadapi.

c. Indikator Implementasi Gaya Kepemimpinan Wakil Pengasuh dengan Kinerja Departemen Pengasuhan Santri

⁹⁹ Mita Rosaliza, “*Wawancara, Sebuah Interaksi Komunikasi Dalam Penelitian Kualitatif*,” Jurnal Ilmu Budaya 11, no. 2 (2015), hlm.71-72.

Wawancara ini meneliti bagaimana wakil pengasuh merencanakan, mengimplementasi, mengevaluasi, menindaklanjuti dan memotivasi dalam upaya meningkatkan kinerja Departemen Pengasuhan Santri.

3. Metode Dokumentasi

Dokumentasi adalah metode pengumpulan data dengan cara mengumpulkan catatan peristiwa yang sudah berlalu, yang dapat berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang.¹⁰⁰ Metode ini penulis gunakan untuk melengkapi data yang tidak diperoleh melalui metode lainnya, sehingga hasil penelitian ini menjadi akurat dan kuat kedudukannya.

E. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian kualitatif deskriptif merupakan proses sistematis untuk mencari dan menyusun data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkannya ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan yang dapat dikomunikasikan kepada orang lain. Proses ini umumnya melibatkan tiga tahap utama, yaitu : reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi.¹⁰¹

¹⁰⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2020), hlm. 240.

¹⁰¹ Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2019), hlm. 248-249.

Pada tahap reduksi data, peneliti memilih dan menyederhanakan data yang dianggap penting. Data yang sesuai dengan fokus penelitian seperti gaya kepemimpinan, cara kerja Departemen Pengasuhan Santri dan penerapan metode PDCA disimpan untuk dianalisis lebih lanjut.

Dalam penyajian data, data yang telah dipilih, disusun secara rapi dan sistematis dalam bentuk narasi, agar mudah dibaca dan dipahami. Peneliti juga menambahkan kutipan langsung dari narasumber sebagai bukti pendukung.

Tahap selanjutnya, peneliti menarik kesimpulan dari data yang telah dikumpulkan dan dianalisis. Kesimpulan dibuat berdasarkan pola atau hubungan yang muncul dari data. Peneliti juga melakukan pengecekan kembali terhadap data yang ada (verifikasi) agar hasilnya benar-benar akurat dan dapat dipercaya.

F. Teknik Validasi Data

Dalam penelitian kualitatif deskriptif, proses ini bertujuan untuk membuktikan bahwa apa yang diamati oleh peneliti sesuai dengan apa yang sesungguhnya ada dalam dunia kenyataan, dan apakah penjelasan yang diberikan tentang dunia memang sesuai dengan yang sebenarnya ada atau terjadi.¹⁰²

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode triangulasi sebagai metode validitas data. Triangulasi merupakan teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data tersebut. Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini

¹⁰² Lexy J. Moleong, *op.cit*, hlm. 320-321.

diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Dengan demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data, dan waktu.

Triangulasi sumber dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Triangulasi teknik dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya data diperoleh dengan wawancara, lalu dicek dengan observasi, atau dokumentasi. Bila dengan teknik pengujian kredibilitas data tersebut menghasilkan data yang berbeda-beda, maka peneliti melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data yang bersangkutan atau yang lain, untuk memastikan data mana yang dianggap benar.

Triangulasi waktu berkaitan dengan keefektifan waktu. Data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara di pagi hari pada saat narasumber masih segar, akan memberikan data lebih valid sehingga lebih kredibel. Selanjutnya dapat dilakukan dengan pengecekan dengan wawancara, observasi atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda. Bila hasil uji menghasilkan data yang berbeda, maka dilakukan secara berulang-ulang sehingga sampai ditemukan kepastian datanya.¹⁰³

Dengan triangulasi akan lebih meningkatkan kekuatan data, bila dibandingkan dengan satu pendekatan. Dan diharapkan melalui proses ini, data yang diperoleh akan lebih konsisten, tuntas dan pasti.

¹⁰³ Sugiyono, *op.cit*, hlm. 273-274.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum

1. Profil Pondok Pesantren Al-Hasanah Darunnajah 9

Pondok Pesantren Al-Hasanah Darunnajah 9 Pamulang merupakan cabang ke-9 dari Pondok Pesantren Darunnajah Ulujami Jakarta. Pondok Pesantren ini berdiri diatas tanah wakaf seluas 1,5 hektar dari Prof. Dr. Ir. H. Beddu Amang, M.B.A dan Dra. Hj. Maesaroh berlokasi di Jalan Apel 2 No. 1 Atas, Pamulang Estate, Pamulang Timur, Pamulang, Tangerang Selatan, Banten.

Pondok Pesantren Al-Hasanah Darunnajah 9 merupakan lembaga pendidikan Islam yang dikhususkan untuk putri, dengan fokus utama pada pembentukan karakter akhlak yang mulia dan mencetak kader pendamping bagi pemimpin umat. Hal ini tercermin dalam setiap aktivitas harian para santri.

Kegiatan pendidikan, pengajaran, dan rutinitas santri sehari-hari dikelola oleh ustadz dan ustadzah yang berlatar belakang pendidikan dari berbagai perguruan tinggi dan pesantren modern. Para pengajar ini tinggal di asrama untuk memberikan pengawasan dan bimbingan secara intensif kepada para santri.

Pada awal operasionalnya di tahun 2009, pondok ini sudah menerapkan sistem pendidikan jenjang SLTP dan Madrasah Aliyah untuk putra dan putri. Namun, sejak tahun ajaran 2014/2015, Pimpinan Darunnajah Pusat memutuskan bahwa Al-Hasanah hanya dikhususkan bagi pendidikan santri putri. Maka santri putra yang ada, dipindahkan ke cabang Darunnajah lainnya. Keputusan ini

diambil setelah melalui pertimbangan yang matang, antara lain agar anak-anak didik itu bisa lebih fokus dalam mengikuti proses pendidikan di pondok yang luasnya 1,5 hektar ini.¹⁰⁴

Pondok Pesantren Al-Hasanah Darunnajah 9 senantiasa berupaya menciptakan lingkungan belajar yang kondusif, terarah, dan mendukung pengembangan potensi santriwati secara menyeluruh. Dengan fokus pada pendidikan khusus bagi santri putri, pengelolaan fasilitas, kurikulum, dan program pembinaan yang dirancang secara optimal untuk memenuhi kebutuhan akademik, spiritual, dan keterampilan hidup mereka. Pendekatan ini tidak hanya menjamin kualitas pendidikan yang tinggi, tetapi juga membentuk karakter santriwati yang mandiri, berakhlak mulia, dan siap berkontribusi bagi masyarakat.

2. Visi Misi Pondok Pesantren Al-Hasanah Darunnajah 9

Visi :

- a. Mencetak manusia yang *muttafaqih fiddin* untuk menjadi kader pemimpin ummat / bangsa.
- b. Mendidik kader-kader ummat dan bangsa yang bertafaquh fiddin, para ulama', zuama', dan aghniya', cendikiawan muslim yang bertaqwa, berakhlaq mulia, berpengetahuan luas, jasmani yang sehat, terampil dan ulet.

Misi :

- a. Mencetak manusia yang beriman dan bertaqwa, berakhlaq mulia, berpengetahuan luas, sehat dan kuat, terampil dan ulet,

¹⁰⁴ Sofwan Manaf and Irfanul Islam, *Darunnajah : Melangkah, Meluaskan Ladang Ibadah*, 1st ed. (Jakarta: Yayasan Darunnajah, 2016), hlm. 263-264.

mandiri, mampu bersaing, kritis, problem solver, jujur, komunikatif dan berjiwa juang.

- b. Merintis dan memelopori berdirinya pondok pesantren di seluruh Indonesia sebagai lembaga sosial keagamaan yang bergerak di bidang pendidikan dan dakwah.¹⁰⁵

3. Pola Dasar Pendidikan yang Ada di Pondok Pesantren Al-Hasanah Darunnajah 9

a. Panca Jiwa

1. Jiwa Keikhlasan
2. Jiwa Kesederhanaan
3. Jiwa Kemandirian
4. Jiwa Ukhuwah Islamiyah
5. Jiwa Kebebasan

b. Panca Jangka

1. Peningkatan Mutu Pendidikan
2. Pembangunan Fisik
3. Penggalan dan Pengembangan Dana
4. Pengaderan dan Penempatan
5. Pengembangan Masyarakat

c. Panca Bina

1. Bertakwa Kepada Allah SWT
2. Berakhlak Mulia
3. Berbadan Sehat
4. Berpengetahuan Luas
5. Kreatif dan Terampil

¹⁰⁵ Tim Redaksi DN 9, *Buletin Darunnajah Cabang Ke-9 : Edisi Perdana* (Tangerang Selatan, 2023), hlm.13.

d. Panca Dharma

1. Ibadah
2. Ilmu yang Berguna di Masyarakat
3. Kader Umat
4. Dakwah Islamiyah
5. Cinta Tanah Air dan Berwawasan Nusantara

4. Struktur Pondok Pesantren Al-Hasanah Darunnajah 9

Pendiri Darunnajah : KH. Abdul Manaf (Alm)

Drs. KH. Mahrus Amin (Alm)

Drs. KH. Kamaruzzaman (Alm)

Wakif Darunnajah 9 : Dr. Ir. H. Beddu Amang, M.B.A

Dra. Hj. Maisaroh

Pimpinan Darunnajah : Assoc. Prof. Dr. KH. Sofwan
Manaf, M.Si

KH. Hadiyanto Arief, S.H, M.Bs

Wakil Pengasuh Darunnajah 9 : Ust. Angga Kautsar, S.T, M.M

Direktur TMI : Ust. Mohammad Farid, S.Pd.I

Direktur Rumah Tangga : Ust. Imam Syafi'i, S.M

Direktur SDM : Usth. Yesi Putri Utami, S.Farm

Direktur Pengasuhan Santri : Usth. Rahmi Ayu Jeri, S.Pd

Usth. Syafira Nurrohmah

Direktur Keuangan : Usth. Nurfaizah Afifah Putri

Direktur Bidang Usaha : Usth. Nida Aulia, S.Pd¹⁰⁶

B. Hasil Temuan Penelitian

Pada Bab I, Bab II, dan Bab III telah diuraikan tentang latar belakang, kajian teori, serta metode penelitian yang digunakan sebagai dasar dalam pelaksanaan penelitian ini. Pada Bab IV, peneliti akan memaparkan hasil temuan yang diperoleh melalui wawancara, observasi, data, serta dokumentasi yang relevan dengan implementasi gaya kepemimpinan wakil pengasuh dalam meningkatkan kinerja Departemen Pengasuhan Santri di Pondok Pesantren Al-Hasanah Darunnajah 9 Pamulang.

1. Gaya Kepemimpinan yang Diterapkan oleh Wakil Pengasuh Pondok Pesantren Al-Hasanah Darunnajah 9 Pamulang

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, ditemukan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Ustadz Angga selaku wakil pengasuh Pondok Pesantren Al-Hasanah Darunnajah 9 merupakan perpaduan antara gaya kepemimpinan otoriter, demokratis dan *laissez faire*.

Dalam wawancara, Ustadz Angga mengungkapkan :

Terkait gaya kepemimpinan, terdapat situasi tertentu di mana pendekatan otoriter perlu diterapkan, khususnya dalam hal prinsip dan visi dari pimpinan. Namun, gaya kepemimpinan demokratis juga digunakan dengan tujuan untuk mendorong partisipasi anggota, sehingga mereka terdorong untuk menyampaikan pendapat, gagasan, maupun pandangan mereka tanpa merasa tertekan. Selain itu, pendekatan *laissez faire* pun diperlukan dalam konteks tertentu,

¹⁰⁶ Tim Redaksi DN 9, *Buletin Pondok Pesantren Putri Al-Hasanah Darunnajah 9 : Edisi Ke-2* (Tangerang Selatan, 2024), hlm.2-4.

khususnya untuk melatih individu atau tim agar mampu bertindak berdasarkan kreativitas tanggung jawab masing-masing.¹⁰⁷

Hal serupa juga diungkapkan oleh Ustadzah Rahmi sebagai direktur Departemen Pengasuhan Santri :

Ustadz Angga terkadang menggunakan gaya kepemimpinan otoriter dalam pengambilan keputusan. Namun, dalam beberapa situasi, beliau juga berdiskusi terlebih dahulu dengan kami sebelum memutuskan sesuatu. Selain itu, dalam beberapa hal, Departemen Pengasuhan Santri (DPS) juga diberikan kebebasan untuk menentukan keputusan terbaik secara mandiri.¹⁰⁸

Ustadzah Faurisya sebagai staf Departemen Pengasuhan Santri pun mengatakan : “Wakil pengasuh terkadang menerapkan gaya kepemimpinan demokratis, terkadang otoriter, dan di lain waktu juga memberi kebebasan kepada kami untuk menentukan langkah yang dianggap tepat. Meskipun demikian, beliau tetap menjalankan fungsi kontrol terhadap keputusan yang diambil.”¹⁰⁹

Sebagai seorang guru di Darunnajah 9, Ustadzah Nida mengatakan :

Menurut saya, gaya kepemimpinan beliau merupakan perpaduan dari beberapa pendekatan. Sebagai contoh, dalam rapat beliau sering meminta pendapat para guru terlebih dahulu. Namun, ada kalanya beliau juga langsung mengambil keputusan secara sepihak. Selain itu, dari pengamatan saya, beliau

¹⁰⁷ Hasil Wawancara Ustadz Angga, Wakil Pengasuh Darunnajah 9 pada hari Rabu, 12 Maret 2025.

¹⁰⁸ Hasil Wawancara Ustadzah Rahmi, Direktur Departemen Pengasuhan Santri Darunnajah 9 pada hari Jumat, 14 Maret 2025.

¹⁰⁹ Hasil Wawancara Ustadzah Faurisya, Staf Departemen Pengasuhan Santri Darunnajah 9 pada hari Kamis, 20 Maret 2025.

juga kerap memberikan tanggung jawab penuh kepada pihak yang terkait untuk mengatur kegiatan tertentu.”¹¹⁰

Adapun dalam menyampaikan arahan dan berkomunikasi dengan direktur DPS beserta staf nya, Ustadz Angga melakukannya secara terbuka dan partisipatif melalui rapat tim 9, pemanggilan khusus bila diperlukan, serta keterlibatannya langsung dalam rapat DPS untuk membina dan meningkatkan kinerja tim. Beliau memaparkan :

Tujuan organisasi langsung diarahkan kepada direktur melalui rapat tim 9. Rapat tim 9 menjadi sarana untuk berkomunikasi dengan para direktur dan secara langsung disaksikan oleh direktur lainnya. Rapat tim 9 juga bersifat dinamis sehingga direktur dapat menerima masukan dari direktur lain. Terkadang ada juga pemanggilan khusus di luar rapat tim 9, terutama kalau ada masalah internal dalam departemen. Untuk komunikasi dengan staf juga saya berusaha melibatkan diri. Biasanya saya minta diagendakan rapat DPS bareng saya. Tujuannya untuk mengayomi dan meningkatkan kinerja nya DPS.¹¹¹

Hal tersebut sejalan dengan yang dilakukan oleh wakil pengasuh Darunnajah 8 yaitu Ustadz Hasyim Sya’ban. Beliau menjelaskan : “Kami mengadakan rapat atau pertemuan mingguan sebagai sarana komunikasi antara direktur dan para staf. Tujuan dari rapat tersebut adalah untuk mengevaluasi kegiatan yang telah berlangsung selama satu minggu sebelumnya serta merencanakan kegiatan untuk minggu berikutnya.”¹¹²

¹¹⁰ Hasil Wawancara Ustadzah Nida, Guru di Darunnajah 9 pada hari Jumat, 21 Maret 2025.

¹¹¹ Hasil Wawancara Ustadz Angga, Wakil Pengasuh Darunnajah 9 pada hari Rabu, 12 Maret 2025.

¹¹² Hasil Wawancara Ustadz Hasyim, Wakil Pengasuh Darunnajah 8 pada hari Selasa, 29 April 2025.

Begitu pun yang dilakukan oleh Ustadz Nur Ali di Darunnajah 3, beliau mengatakan : “Cara berkomunikasi salah satunya dengan rapat. Kita mengikuti pola yang ada. Namun adakalanya juga di panggil secara khusus, terlebih ketika ada sebuah acara.”¹¹³

Usth Rahmi selaku direktur DPS di Darunnajah 9, mengatakan hal serupa dengan yang dikatakan oleh Ustadz Angga : “Komunikasi umumnya dilakukan melalui rapat atau pertemuan bersama Wakil Pengasuh. Namun, terkadang beliau juga langsung melakukan pengawasan di lapangan dan memberikan arahan secara langsung di tempat.”¹¹⁴

Ustadzah Faurisya sebagai staf DPS juga mengatakan : “Komunikasi biasanya dilakukan melalui rapat Departemen Pengasuhan Santri (DPS). Apabila terdapat kegiatan atau acara tertentu, beliau biasanya memanggil penanggung jawabnya secara langsung untuk memberikan arahan atau koordinasi lebih lanjut”.¹¹⁵

Ustadzah Nida sebagai guru di Darunnajah 9 pun menyampaikan : “Alhamdulillah, komunikasi berjalan dengan baik. Dalam rapat Kamisan, beliau biasanya menyampaikan arahan kepada para guru. Evaluasi juga disampaikan dalam forum tersebut. Selain itu, beliau kerap meminta pendapat atau saran dari para guru

¹¹³ Hasil Wawancara Ustadz Nur Ali, Wakil Pengasuh Darunnajah 3 pada hari Kamis, 17 April 2025.

¹¹⁴ Hasil Wawancara Ustadzah Rahmi, Direktur Departemen Pengasuhan Santri Darunnajah 9 pada hari Jumat, 14 Maret 2025.

¹¹⁵ Hasil Wawancara Ustadzah Faurisya, Staf Departemen Pengasuhan Santri Darunnajah 9 pada hari Kamis, 20 Maret 2025.

sebagai bentuk keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan.”¹¹⁶

Dalam aspek pengambilan keputusan, Ustadz Angga menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang fleksibel dan situasional, tergantung pada jenis permasalahan dan tingkat kewenangan yang dimiliki. Beliau mengungkapkan :

Dalam proses penetapan kebijakan kepengasuhan, sebagian keputusan yang saya ambil mengikuti arahan dari pusat. Contohnya adalah kebijakan terkait tanggal kepulangan santri. Apabila pusat menetapkan tanggal tertentu, maka kami menyesuaikan dengan ketentuan tersebut. Namun, terdapat pula kebijakan yang disesuaikan dengan kondisi masing-masing lembaga. Misalnya, penentuan waktu pelaksanaan kegiatan seperti Khutbatul ‘Arsy, Porseka dan sejenisnya. Selain itu, terdapat kebijakan yang ditetapkan berdasarkan hasil diskusi dengan Dewan Pengasuhan Santri (DPS), seperti kegiatan ekstrakurikuler. Beberapa hal juga menjadi wewenang DPS untuk menetapkan sendiri, terutama hal-hal yang bersifat teknis atau rutin. Dalam kasus-kasus kecil yang berkaitan dengan santri, DPS umumnya telah memahami tindakan yang perlu diambil, meskipun tetap ada proses pelaporan yang dilakukan sesuai prosedur yang berlaku.¹¹⁷

Sebagaimana yang dikatakan oleh Ustadz Nur Ali :

Pada prinsipnya sesuai yang diajarkan Kiai Mahrus dalam pengambilan keputusan, keputusan diputuskan oleh satuan paling kecil. Sebelum ke wakil pengasuh, ada baiknya diputuskan di level DPS terlebih dulu. Sehingga wakil pengasuh perannya sebagai

¹¹⁶ Hasil Wawancara Ustadzah Nida, Guru di Darunnajah 9 pada hari Jumat, 21 Maret 2025.

¹¹⁷ Hasil Wawancara Ustadz Angga, Wakil Pengasuh Darunnajah 9 pada hari Rabu, 12 Maret 2025.

penerima informasi. Namun, dipersilahkan untuk menghadap apabila keputusan yang perlu diambil cukup berat. Setiap keputusan pasti memiliki resiko. Namun, hal tersebut bisa dijadikan pembelajaran dan evaluasi untuk kedepannya.¹¹⁸

Ustadzah Rahmi mengatakan : “Dalam proses pengambilan keputusan, tidak semua hal harus melalui proses diskusi terlebih dahulu. Terkadang, Ustadz Angga meminta pendapat dari kami, terkadang keputusan diserahkan sepenuhnya kepada kami, dan ada pula keputusan yang langsung ditetapkan oleh beliau sendiri.”¹¹⁹

Hal tersebut serupa dengan yang dikatakan oleh Ustadzah Faurisya : “Dalam rapat gabungan, Ustadz Angga sering meminta pendapat kami, seperti dengan bertanya, *‘Menurut antum bagaimana, Ustadzah?’* Namun, ada juga keputusan yang langsung beliau tetapkan tanpa diskusi.”¹²⁰

Ustadzah Nida menambahkan : “Pengambilan keputusan sesekali melibatkan kami, namun tidak selalu. Umumnya, seperti saat rapat, beliau sering menanyakan apakah ada masukan atau pendapat dari para guru.”¹²¹

¹¹⁸ Hasil Wawancara Ustadz Nur Ali, Wakil Pengasuh Darunnajah 3 pada hari Kamis, 17 April 2025.

¹¹⁹ Hasil Wawancara Ustadzah Rahmi, Direktur Departemen Pengasuhan Santri Darunnajah 9 pada hari Jumat, 14 Maret 2025.

¹²⁰ Hasil Wawancara Ustadzah Faurisya, Staf Departemen Pengasuhan Santri Darunnajah 9 pada hari Kamis, 20 Maret 2025.

¹²¹ Hasil Wawancara Ustadzah Nida, Guru di Darunnajah 9 pada hari Jumat, 21 Maret 2025.

2. Faktor yang Memengaruhi Kinerja Departemen Pengasuhan Santri di Pondok Pesantren Al-Hasanah Darunnajah 9 Pamulang

Dari hasil penelitian, ditemukan faktor internal yang dapat memengaruhi kinerja Departemen Pengasuhan Santri diantaranya meliputi keterampilan dalam manajemen waktu dan dalam menghadapi berbagai karakter santri, kemampuan diri untuk berkomunikasi, pengetahuan dan pemahaman terhadap pola kerja atau program yang ada, kepribadian seperti kesabaran dan tanggung jawab, serta motivasi diri untuk bekerja.

Sebagaimana yang dikatakan oleh Ustadz Angga :

Faktor internal yang dapat memengaruhi ketika adanya anggota terutama guru baru, yang masih belum memahami pola kerja yang ada. Sehingga apabila langsung diberikan tugas tanpa adanya pengarahan itu cenderung akan terjadi sebuah kendala. Faktor lainnya bisa dari komunikasi, pemahaman program, cara eksekusinya dan lain-lain.¹²²

Ustadz Nur Ali juga menjelaskan :

Faktor internal bisa dari pemahaman individu terhadap tujuan organisasinya. Kemudian dari pengalaman dan motivasi diri dalam bekerja. Guru baru itu kendalanya adalah penyesuaian dengan lingkungannya. Sedangkan guru lama kendalanya harus memberikan inovasi dan pengembangan. Harus mengenal karakter santri dan harus bijak dalam menangani santri.¹²³

¹²² Hasil Wawancara Ustadz Angga, Wakil Pengasuh Darunnajah 9 pada hari Rabu, 12 Maret 2025.

¹²³ Hasil Wawancara Ustadz Nur Ali, Wakil Pengasuh Darunnajah 3 pada hari Kamis, 17 April 2025.

Ustadzah Rahmi mengatakan : “Sebagai DPS yang berinteraksi langsung dengan santri, kami dituntut terampil, sabar, dan mampu menyesuaikan diri dengan karakter santri yang beragam. Jika terjadi konflik, kami harus cepat tanggap dalam mencari solusi.”¹²⁴

Hal serupa juga disampaikan oleh Ustadzah Faurisya : “Secara internal, tantangannya ada pada karakter santri yang beragam, sehingga perlu pendekatan yang tepat. Selain itu, pengelolaan waktu antara urusan pondok dan pribadi juga menjadi hal penting.”¹²⁵

Selain faktor internal, terdapat juga faktor eksternal yang dapat memengaruhi kinerja Departemen Pengasuhan Santri seperti gesekan antarbagian, intervensi wali santri, beban kerja berlebih, serta dukungan rekan dan fasilitas. Hal ini berkaitan dengan budaya organisasi, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan dukungan sumber daya yang memengaruhi produktivitas dan efektivitas kerja.

Menurut Ustadz Angga : “Dalam sebuah lembaga atau organisasi pasti tidak ada yang berjalan mulus. Pasti adanya friksi atau gesekan dengan bagian-bagian lain sehingga harus dicarikan *win win solution*. Jangan sampai keputusan yang dibuat

¹²⁴ Hasil Wawancara Ustadzah Rahmi, Direktur Departemen Pengasuhan Santri Darunnajah 9 pada hari Jumat, 14 Maret 2025.

¹²⁵ Hasil Wawancara Ustadzah Faurisya, Staf Departemen Pengasuhan Santri Darunnajah 9 pada hari Kamis, 20 Maret 2025.

meninggikan suatu program tapi melemahkan program yang lain.”¹²⁶

Sedangkan menurut Ustadz Nur Ali : “Faktor eksternalnya bisa dari permasalahan pribadi seperti permasalahan keluarga, dan lain-lain. Faktor kesehatan juga bisa memicu. Atau juga karena satu orang memegang banyak tanggung jawab sehingga menjadi pecah fokus dalam menjalankan tugasnya.”¹²⁷

Sementara itu, menurut Ustadz Hasyim : “Adanya intervensi dari wali santri dapat memengaruhi. Namun kalau ada input atau masukan dari orang yang pernah berkunjung apabila baik dan sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada di Darunnajah bisa juga kita terapkan, kita jadikan bahan evaluasi.”¹²⁸

Ustadzah Rahmi menjelaskan : “Faktor eksternalnya masih banyak wali santri yang tidak bisa menerima kalau anaknya bersalah dan di hukum. Hal itu menandakan bahwa wali santri tersebut masih belum faham dengan aturan-aturan yang ada di pondok.”¹²⁹

Sedangkan menurut Ustadzah Faurisya : “Dukungan dari sesama DPS sangat berpengaruh, begitu pula dengan ketersediaan fasilitas dalam menjalankan tugas.”¹³⁰

¹²⁶ Hasil Wawancara Ustadz Angga, Wakil Pengasuh Darunnajah 9 pada hari Rabu, 12 Maret 2025.

¹²⁷ Hasil Wawancara Ustadz Nur Ali, Wakil Pengasuh Darunnajah 3 pada hari Kamis, 17 April 2025 .

¹²⁸ Hasil Wawancara Ustadz Hasyim, Wakil Pengasuh Darunnajah 8 pada hari Selasa, 29 April 2025.

¹²⁹ Hasil Wawancara Ustadzah Rahmi, Direktur Departemen Pengasuhan Santri Darunnajah 9 pada hari Jumat, 14 Maret 2025.

¹³⁰ Hasil Wawancara Ustadzah Faurisya, Staf Departemen Pengasuhan Santri Darunnajah 9 pada hari Kamis, 20 Maret 2025.

Ustadzah Nida berpendapat : “Bimbingan dan arahan dari Wakil Pengasuh turut memengaruhi kinerja DPS. Selain itu, karena DPS juga merangkap sebagai guru, fokus mereka bisa terbagi akibat tanggung jawab yang tidak hanya terbatas pada bidang pengasuhan.”¹³¹

Adapun tantangan utama yang dihadapi Departemen Pengasuhan Santri di Darunnajah 9 menurut Ustadz Angga adalah menjaga kelancaran komunikasi, terutama dengan wakil pengasuh atau pimpinan. Mengingat bahwa DPS merupakan perpanjangan tangan dari wakil pengasuh atau pimpinan tersebut dalam melaksanakan tugas pengasuhan santri. Miskomunikasi kerap terjadi akibat kurangnya pemahaman atau penyampaian informasi yang kurang tepat. Selain itu, DPS juga memiliki tantangan besar dalam menjadi *uswatun hasanah* (teladan yang baik), yakni menjalankan setiap arahan dan peraturan dengan konsisten agar dapat memberikan contoh nyata bagi para santri.

Sebagaimana yang beliau paparkan :

Tantangan internal di DPS diantaranya adalah komunikasi. Komunikasi antara DPS dengan wakil pengasuh atau pimpinan harus terjalin dengan baik karena DPS merupakan tangan kanan dari pimpinan. Adanya miskomunikasi bisa terjadi karena kurangnya pemahaman atau salah penyampaian. Dalam menyampaikan arahan dari pimpinan juga diperlukan keteladanan. Maka, salah satu tantangan terbesar dari DPS adalah menjadi *uswatun hasanah*, yaitu menjalankan apa yang diperintahkan oleh

¹³¹ Hasil Wawancara Ustadzah Nida, Guru di Darunnajah 9 pada hari Jumat, 21 Maret 2025.

departemennya sendiri berdasarkan peraturan yang ada.¹³²

Sementara itu, menurut Ustadzah Rahmi dan Ustadzah Faurisya, tantangan besar bagi DPS adalah menangani santri dengan latar belakang dan karakter yang beragam, termasuk yang cenderung melanggar aturan karena membutuhkan perhatian. Departemen Pengasuhan Santri harus mampu menegakkan kedisiplinan tanpa mengabaikan pendekatan yang humanis dan empatik, sehingga setiap santri tetap merasa dipahami dan dibimbing sesuai kebutuhannya.

Seperti yang dikatakan oleh Ustadzah Rahmi : “Tantangan terbesarnya yaitu menangani santri dengan karakter yang beragam dan memastikan kedisiplinan dapat tetap berjalan tanpa menghilangkan pendekatan kepada mereka.”¹³³

Begitu pun yang dikatakan oleh Ustadzah Faurisya : “Salah satu tantangan adalah menghadapi santri dengan latar belakang yang beragam. Ada santri yang cenderung melanggar aturan karena membutuhkan perhatian lebih, dan sebagainya.”¹³⁴

¹³² Hasil Wawancara Ustadz Angga, Wakil Pengasuh Darunnajah 9 pada hari Rabu, 12 Maret 2025.

¹³³ Hasil Wawancara Ustadzah Rahmi, Direktur Departemen Pengasuhan Santri Darunnajah 9 pada hari Jumat, 14 Maret 2025.

¹³⁴ Hasil Wawancara Ustadzah Faurisya, Staf Departemen Pengasuhan Santri Darunnajah 9 pada hari Kamis, 20 Maret 2025.

3. Implementasi Gaya Kepemimpinan Wakil Pengasuh dalam Meningkatkan Kinerja Departemen Pengasuhan Santri di Pondok Pesantren Al-Hasanah Darunnajah 9 Pamulang

Hasil temuan menunjukkan bahwa dalam implementasi gaya kepemimpinannya, Ustadz Angga sebagai wakil pengasuh telah menerapkan pendekatan PDCA (Plan, Do, Check, Act) dalam meningkatkan kinerja Departemen Pengasuhan Santri di Darunnajah 9, yang tercermin dalam perencanaan program, pelaksanaan kegiatan, evaluasi rutin, serta tindak lanjut terhadap hasil evaluasi tersebut.

Ustadz Angga mengatakan :

Saya sering mengunjungi Darunnajah lain. Jika terdapat hal positif yang sesuai dengan situasi dan kondisi di Darunnajah 9, hal tersebut dapat dijadikan bahan perbandingan atau dapat diterapkan. Setiap strategi yang disusun tetap harus berada dalam koridor yang diizinkan oleh pimpinan. Menjaga wibawa pengasuhan santri juga menjadi hal penting. Kami memantau pelaksanaan program kerja pengasuhan serta memastikan agar DPS tidak melanggar aturan yang mereka buat sendiri. Jika terdapat permasalahan personal, yang bersangkutan akan dipanggil untuk diskusi dan diberi motivasi. Namun, jika setelah dipanggil tidak menunjukkan perubahan, maka sebaiknya posisinya digantikan oleh orang yang lebih kompeten.¹³⁵

Selain itu, dalam melakukan pengecekan, Ustadz Angga juga kerap mendengarkan pendapat para santri guna membantu mencegah penurunan kualitas program. Beliau juga secara

¹³⁵ Hasil Wawancara Ustadz Angga, Wakil Pengasuh Darunnajah 9 pada hari Rabu, 12 Maret 2025.

langsung turun ke lapangan untuk memastikan apakah hasil evaluasi telah dijalankan dengan baik atau belum. Jika evaluasi telah dilakukan berulang kali namun tidak dijalankan, maka dilakukan pergantian SDM sebagai bentuk tindakan tegas demi menjaga dinamika organisasi dan kepentingan bersama.

Beliau menjelaskan :

Salah satu tolak ukur keberhasilan program adalah dengan mendengarkan pendapat santri. Hal ini penting untuk menjaga kesinambungan program yang sebelumnya telah berjalan baik. Selain itu, saya juga melakukan pengecekan langsung di lapangan untuk memastikan hasil evaluasi benar-benar diterapkan. Jika evaluasi sudah dilakukan berulang kali namun tidak ada perubahan, maka perlu dilakukan pergantian SDM. Sebab, organisasi bersifat dinamis dan tidak ada kepentingan pribadi, semua demi kebaikan bersama.¹³⁶

Hal serupa juga dilakukan oleh Ustadz Hasyim di Darunnajah 8, beliau mengatakan :

Strategi nya melakukan pembinaan, melakukan kontrol harian, menegur jika ada hal-hal yang tidak berjalan, melakukan evaluasi baik melalui rapat ataupun pemanggilan langsung. Kedisiplinan menjadi fokus utama dalam evaluasi. Setelah melakukan evaluasi, diadakan pendataan untuk hal-hal yang perlu ditingkatkan atau yang belum berjalan. Kemudian dipanggil penanggung jawab dari kegiatan-kegiatan tersebut.¹³⁷

¹³⁶ Hasil Wawancara Ustadz Angga, Wakil Pengasuh Darunnajah 9 pada hari Rabu, 12 Maret 2025.

¹³⁷ Hasil Wawancara Ustadz Hasyim, Wakil Pengasuh Darunnajah 8 pada hari Selasa, 29 April 2025.

Begitu pun yang diterapkan oleh Ustadz Nur Ali di Darunnajah 3, beliau mengatakan :

Rencana atau strategi untuk meningkatkan kinerja DPS diantaranya memotivasi, diajak berdiskusi, adanya pelatihan dan harus sering diarahkan. Saya juga menganut ajaran dari Kiai Abdullah Sukri Zarkasyi, bahwa dalam pendidikan karakter itu terdapat pengarahan, pembinaan, pengawalan, baru kemudian pembiasaan yang akan menjadi uswatun hasanah.¹³⁸

Ustadzah Rahmi dan Ustadzah Faurisya menyampaikan hal yang sejalan dengan pernyataan Ustadz Angga, bahwa salah satu strategi dalam meningkatkan kinerja DPS di Darunnajah 9 adalah dengan mengadakan rapat rutin mingguan untuk mengevaluasi kinerja dan mendiskusikan solusi atas permasalahan yang ada. Selain itu, Ustadz Angga juga sesekali melakukan pemanggilan khusus terhadap direktur atau staf untuk berdiskusi. Beliau pun secara langsung melakukan kontrol ke lapangan guna memastikan setiap program berjalan sesuai dengan rencana dan memberikan arahan langsung jika ditemukan kendala di lapangan.

Sebagaimana yang di katakan oleh Ustadzah Rahmi : “Ada evaluasi rutin mingguan baik itu rapat DPS maupun rapat tim 9. Tapi sesekali beliau minta ikut dilibatkan dalam rapat internal DPS. Dalam rapat itu mekanismenya dilaporkan terlebih dahulu hasil kerja dan kendala yang dihadapi oleh masing-masing staf kemudian diskusi bersama untuk mencari solusi dan strategi perbaikan.”¹³⁹

¹³⁸ Hasil Wawancara Ustadz Nur Ali, Wakil Pengasuh Darunnajah 3 pada hari Kamis, 17 April 2025

¹³⁹ Hasil Wawancara Ustadzah Rahmi, Direktur Departemen Pengasuhan Santri Darunnajah 9 pada hari Jumat, 14 Maret 2025.

Ustadzah Faurisya pun mengatakan : “Strategi yang digunakan antara lain melalui rapat rutin, serta arahan dan kontrol langsung dari beliau di lapangan untuk memastikan pelaksanaan berjalan sesuai dengan yang telah direncanakan.”¹⁴⁰

Berdasarkan hasil penelitian, implementasi gaya kepemimpinan wakil pengasuh terbukti memberikan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja Departemen Pengasuhan Santri (DPS). Wakil pengasuh memegang peran penting dalam memberikan arahan kerja, serta menjadi pengambil keputusan strategis yang berdampak langsung pada efektivitas kinerja DPS.

Adapun aspek kepemimpinan dari Ustadz Angga yang paling berpengaruh dalam meningkatkan kinerja DPS menurut Ustadzah Rahmi adalah aspek pengambilan keputusan. Seperti yang beliau katakan : “Menurut saya aspek yang paling berpengaruh adalah aspek pengambilan keputusan. Dalam merencanakan atau menjalankan tugas dan dalam memutuskan sesuatu juga kami pasti berkonsultasi terlebih dahulu ke beliau untuk minta arahan dan persetujuan beliau.”¹⁴¹

Sedangkan menurut Ustadzah Faurisya, aspek kepemimpinan yang paling berpengaruh adalah komunikasi. Karena keterbukaan dalam komunikasi, membuat staf merasa lebih di dengar dan lebih

¹⁴⁰ Hasil Wawancara Ustadzah Faurisya, Staf Departemen Pengasuhan Santri Darunnajah 9 pada hari Kamis, 20 Maret 2025.

¹⁴¹ Hasil Wawancara Ustadzah Rahmi, Direktur Departemen Pengasuhan Santri Darunnajah 9 pada hari Jumat, 14 Maret 2025.

dipercaya dalam menjalankan tugas. Selain itu, aspek evaluasi juga penting guna memperbaiki sistem kerja secara berkala.

Ustadzah Faurisya mengatakan “Aspek yang paling berpengaruh adalah komunikasi. Jika komunikasi dua arah berjalan baik, staf akan merasa lebih didengar dan dipercaya. Selain itu, evaluasi juga penting agar sistem kerja dapat terus diperbaiki dan disesuaikan jika terdapat kekurangan.”¹⁴²

Dalam upaya memotivasi DPS, Ustadz Angga selalu menekankan bahwa DPS adalah departemen paling utama di pondok, agar mereka memahami pentingnya peran mereka. Beliau juga menjaga wibawa DPS dengan tidak menegur mereka di depan santri ataupun guru lain, sehingga mereka termotivasi untuk menjalankan tugas dengan baik. Selain itu, Ustadz Angga memberikan apresiasi berupa pujian dan sesekali mengadakan makan bersama sebagai bentuk penghargaan.

Sebagaimana yang beliau katakan :

Dalam memotivasi itu saya selalu katakan bahwa DPS adalah Departemen yang paling utama yang ada di pondok, sehingga mereka sadar dan faham betapa pentingnya posisi mereka di pondok. Yang artinya, seberapa kecil hal yang mereka lakukan memiliki *impact* yang besar terhadap pondok, terutama terhadap santri. Saya juga berusaha untuk menjaga wibawa DPS dengan tidak menegur mereka di depan santri ataupun guru-guru lain. Hal tersebut juga agar mereka menyadari betapa pentingnya wibawa mereka, sehingga mereka termotivasi untuk melaksanakan tugas dengan

¹⁴² Hasil Wawancara Ustadzah Faurisya, Staf Departemen Pengasuhan Santri Darunnajah 9 pada hari Kamis, 20 Maret 2025.

lebih baik. Terkadang juga kita memberikan mereka reward berupa pujian karena memang mereka layak mendapatkan itu. Sese kali juga dapat diadakan makan bersama.¹⁴³

Hal serupa dilakukan oleh Ustadz Nur Ali di Darunnajah 3, beliau menyampaikan : “Motivasi yang diberikan ada motivasi program dan motivasi humanis. Motivasi program dilakukan melalui rapat dan evaluasi. Sementara itu, motivasi humanis melalui pendekatan personal, seperti makan bersama atau berbincang secara santai untuk membangun kedekatan.”¹⁴⁴

Begitu pun yang dilakukan oleh Ustadz Hasyim di Darunnajah 8, beliau mengatakan : “Memotivasinya dengan cara memberikan semangat, mendorong, memberikan arahan, sering dikontrol dan diajak berdiskusi.”¹⁴⁵

Adapun menurut pandangan Ustadzah Rahmi dan Ustadzah Faurisya, dalam memotivasi DPS, Ustadz Angga sebagai wakil pengasuh selalu memberikan kepercayaan dan tanggung jawab, sehingga DPS merasa memiliki peran penting dalam menjalankan tugasnya. Selain itu, wakil pengasuh juga selalu membimbing, memberi arahan dan semangat, serta mendukung DPS apabila ada pelatihan-pelatihan khusus terkait kepengasuhan.

Ustadzah Rahmi mengatakan : “Wakil pengasuh selalu memberikan kepercayaan, tanggung jawab, arahan dan bimbingan,

¹⁴³ Hasil Wawancara Ustadz Angga, Wakil Pengasuh Darunnajah 9 pada hari Rabu, 12 Maret 2025.

¹⁴⁴ Hasil Wawancara Ustadz Nur Ali, Wakil Pengasuh Darunnajah 3 pada hari Kamis, 17 April 2025

¹⁴⁵ Hasil Wawancara Ustadz Hasyim, Wakil Pengasuh Darunnajah 8 pada hari Selasa, 29 April 2025.

sehingga kami merasa dipercaya dan semangat dalam menjalankan tugas. Jika ada pelatihan atau pembinaan yang berkaitan dengan DPS, beliau selalu dukung kami untuk ikut.”¹⁴⁶

Hal serupa juga disampaikan oleh Ustadzah Faurisya : “Ustadz Angga selalu suportif. Tidak hanya memberikan tugas, tetapi beliau juga memberi arahan, bimbingan dan semangat.”¹⁴⁷

C. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Gaya Kepemimpinan yang Diterapkan oleh Wakil Pengasuh Pondok Pesantren Al-Hasanah Darunnajah 9 Pamulang

Kepemimpinan wakil pengasuh merupakan bentuk kepemimpinan yang didelegasikan oleh pengasuh utama, yaitu pimpinan pondok pesantren. Di Pondok Pesantren Darunnajah, pengasuh utama adalah Assoc. Prof. Dr. K.H. Sofwan Manaf, M.Si dan K.H. Hadiyanto Arief, S.H., M.Bs.

Keberadaan seorang pemimpin dalam lingkungan pondok pesantren memegang peranan sentral dan strategis. Pemimpin merupakan figur yang menjadi pusat pengambilan kebijakan serta penggerak utama dalam proses perubahan dan pengembangan pesantren secara menyeluruh.¹⁴⁸

Wakil pengasuh di Darunnajah adalah individu yang ditunjuk oleh pimpinan pusat karena dinilai memiliki kapasitas, integritas,

¹⁴⁶ Hasil Wawancara Ustadzah Rahmi, Direktur Departemen Pengasuhan Santri Darunnajah 9 pada hari Jumat, 14 Maret 2025.

¹⁴⁷ Hasil Wawancara Ustadzah Faurisya, Staf Departemen Pengasuhan Santri Darunnajah 9 pada hari Kamis, 20 Maret 2025.

¹⁴⁸ Mukhroji, “Kepemimpinan Kyai Dalam Pengasuhan Pesantren,” *INSANIA : Jurnal Pemikiran Alternatif Kependidikan* 16, no. 3 (2018), hlm. 357, <https://doi.org/10.24090/insania.v16i3.1598>.

dan pengalaman dalam membina santri serta memahami visi dan misi pesantren. Dalam menjalankan tugas, mereka harus mengikuti arahan pengasuh utama tanpa menyimpang, namun tetap diberi kebebasan bertindak selama berada dalam batas yang ditetapkan. Meskipun berada dalam koridor kebijakan yang sama, setiap wakil pengasuh memiliki gaya kepemimpinan masing-masing dalam menerapkan tugasnya, selama tidak keluar dari nilai-nilai dan aturan pesantren. Hal ini menuntut kepatuhan sekaligus kemandirian dalam ruang lingkup yang telah ditentukan.

Berdasarkan hasil temuan yang telah dijelaskan di atas, gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Ustadz Angga selaku wakil pengasuh Pondok Pesantren Al-Hasanah Darunnajah 9 merupakan perpaduan antara gaya kepemimpinan otoriter, demokratis, dan *laissez faire*. Perpaduan ini menunjukkan fleksibilitas dalam mengelola santri dan kegiatan kepesantrenan, sesuai dengan konteks dan kebutuhan yang dihadapi.

Temuan ini, sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif adalah kemampuan seorang pemimpin untuk menyesuaikan pendekatannya dengan kondisi, kebutuhan organisasi, serta karakter bawahan. Dalam konteks pendidikan, efektivitas kepemimpinan tidak ditentukan oleh satu gaya tertentu, melainkan oleh kemampuan untuk menggabungkan berbagai pendekatan sesuai dengan situasi dan tingkat kesiapan individu yang dipimpin.¹⁴⁹

¹⁴⁹ Garina Siskawati, Mohamad Muspawi, and K A Rahman, “Penerapan Gaya Kepemimpinan Dan Perilaku Kepemimpinan Yang Efektif Untuk Meningkatkan Kinerja Guru,” JURNAL MEDIA INFORMATIKA [JUMIN] 6, no. 2 (2025), hlm. 110-113.

Alfia Miftakhul, Irada Haira dan Robit Azam dalam artikelnya menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan perwujudan dari tiga komponen utama yang saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan, yaitu pemimpin sebagai pengambil keputusan, bawahan sebagai pelaksana kebijakan, serta situasi atau kondisi lingkungan yang mempengaruhi cara kepemimpinan dijalankan.¹⁵⁰

Dalam komunikasi, Ustadz Angga menunjukkan pendekatan komunikasi yang terbuka dan partisipatif dalam menyampaikan arahan kepada direktur DPS dan stafnya. Pendekatan ini tercermin melalui keikutsertaannya dalam forum resmi seperti rapat tim 9, pelaksanaan pemanggilan khusus sewaktu-waktu, serta keterlibatannya secara langsung dalam rapat DPS sebagai bentuk pembinaan untuk meningkatkan kinerja tim secara menyeluruh.

Pemimpin yang komunikatif dapat menciptakan suasana kerja yang positif, meningkatkan motivasi, dan memudahkan pencapaian tujuan organisasi. Komunikasi juga menjadi alat untuk mengelola konflik, memperjelas peran, dan membina kerja sama antar anggota tim.¹⁵¹

Menurut penelitian oleh Jamaludin, komunikasi yang efektif berpengaruh positif terhadap disiplin kerja guru, menunjukkan

¹⁵⁰ Alfia Miftakhul Jannah, Irada Haira Arni, and Robit Azam Jaisyurohman, "Kepemimpinan Dalam Pesantren," J-CEKI : Jurnal Cendekia Ilmiah 1, no. 1 (2021), hlm. 46, <https://doi.org/10.56799/jceki.v1i1.17>.

¹⁵¹ Munandi Saleh et al., "Peran Komunikasi Dalam Manajemen Konflik Pada Organisasi Mahasiswa," Jurnal Ekonomi Dirgantara 3, no. 1 (2024): hlm. 64–69, <https://doi.org/10.32897/jiim.2024.3.1.3762>.

bahwa partisipasi dan komunikasi terbuka dapat meningkatkan kinerja dan kedisiplinan dalam lingkungan pendidikan.¹⁵²

Sementara itu, Erwandi dan Marianita menambahkan bahwa komunikasi yang terbuka yang dibangun melalui forum dan diskusi rutin dapat memperkuat kolaborasi, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, serta memotivasi staf untuk lebih bertanggung jawab terhadap tugasnya.¹⁵³

Adapun dalam pengambilan keputusan, Ustadz Angga menggunakan pola pengambilan keputusan yang adaptif dan bergantung pada konteks, dengan mempertimbangkan bentuk permasalahan serta batas kewenangan yang dimilikinya.

Penelitian yang dilakukan oleh Suko Rina menjelaskan bahwa dalam suatu lingkungan organisasi, keberhasilan suatu perubahan atau inovasi sangat bergantung pada dukungan dari pemimpin. Tanpa adanya persetujuan dan keterlibatan aktif dari pemimpin, berbagai upaya pembaruan yang dirancang cenderung sulit untuk diimplementasikan secara optimal, karena pemimpin memiliki peran strategis dalam memberikan arah, membangun komitmen,

¹⁵²Jamaludin, “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Dan Komunikasi Terhadap Disiplin Kerja Guru Sman 1 Penajam Paser Utara Kalimantan Timur*,” MAP (Jurnal Manajemen Dan Administrasi Publik) 5, no. 4 (2023), hlm. 215-219, <https://doi.org/10.37504/map.v5i4.468>.

¹⁵³ Rudi Erwandi and Marianita, “*Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah Penggerak Pada Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri Kota Lubuklinggau*,” Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan 6, no. 2 (2023), hlm. 101-105.

serta mempengaruhi kesiapan anggota dalam menerima perubahan.¹⁵⁴

Menurut Yusmansyah, pengambilan keputusan dalam kepemimpinan pendidikan melibatkan pertimbangan terhadap intuisi, fakta, wewenang, dan rasionalitas. Pemimpin yang efektif mampu menyesuaikan strategi pengambilan keputusan berdasarkan kompleksitas situasi dan kebutuhan organisasi.¹⁵⁵

Selain itu, Huliatusina, Nurlaelah dan Indah dalam penelitian mereka menekankan bahwa dalam organisasi pendidikan, pengambilan keputusan harus memenuhi prinsip-prinsip dasar seperti otoritas, kredibilitas, etika, dan orientasi organisasi. Keputusan yang diambil harus mempertimbangkan berbagai paradigma, termasuk paradigma kontingensi yang menekankan pentingnya menyesuaikan pendekatan pengambilan keputusan dengan situasi spesifik yang dihadapi.¹⁵⁶

2. Faktor yang Memengaruhi Kinerja Departemen Pengasuhan Santri di Pondok Pesantren Al-Hasanah Darunnajah 9 Pamulang

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja Departemen Pengasuhan Santri dipengaruhi oleh faktor internal seperti

¹⁵⁴ Suko Rina Adibatunillah, *Gaya Kepemimpinan Kyai Di Pesantren As-Salimiyyah Nogotirto Gamping Sleman* (Yogyakarta: Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kali Jaga, 2018), hlm. 13.

¹⁵⁵ Efrizal Fikri Yusmansyah et al., "Konsep Dasar-Dasar Pertimbangan Dan Strategi Pengambilan Keputusan Dalam Kepemimpinan Pendidikan," *Jurnal Ilmiah Mandala Education* 9, no. 2 (2023), hlm. 21-23, <https://doi.org/10.58258/jime.v9i2.4944>.

¹⁵⁶ Yayah Huliatusina, Nurlaelah, and Indah Rahmatul Hasanah, "Manajemen Pengambilan Keputusan Dalam Organisasi Pendidikan," *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 9, no. 2 (2023), hlm. 157-160.

manajemen waktu, kemampuan menghadapi karakter santri, komunikasi, pemahaman program kerja, kepribadian (seperti kesabaran dan tanggung jawab), serta motivasi kerja.

Temuan ini sejalan dengan pendapat Sutrisno, yang menyatakan bahwa kompetensi personal meliputi manajemen waktu, komunikasi interpersonal, dan kepribadian memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja individu. Kompetensi tersebut mencakup pengetahuan kerja, keterampilan teknis, dan sikap kerja.¹⁵⁷

Selaras dengan itu, penelitian oleh Kurniawati, Ramadhani dan Subhan juga menunjukkan bahwa kompetensi sumber daya manusia dan karakteristik individu, termasuk pengetahuan kerja, keterampilan teknis, dan sikap kerja yang positif, memberikan kontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja pegawai. Dengan demikian, baik dalam konteks pendidikan maupun sektor pemerintahan, kompetensi personal dan karakter individu terbukti sebagai fondasi penting dalam mendorong efektivitas dan produktivitas kerja.¹⁵⁸

Selain faktor internal, terdapat pula faktor eksternal yang turut memengaruhi kinerja Departemen Pengasuhan Santri, antara lain dinamika antarbagian, intervensi dari wali santri, tingginya beban kerja, serta tingkat dukungan dari rekan kerja dan ketersediaan

¹⁵⁷ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 1st ed. (Jakarta: Kencana, 2020), hlm.150-180.

¹⁵⁸ Nur Latifa Ramadhani, Nuruddin Subhan, and Dewi Kurniawati, “Pengaruh Kompetensi SDM Dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pusat Pelatihan Kerja Daerah (PPKD) Jakarta Selatan),” *Jurnal Riset Bisnis* 8, no. 1 (2024), hlm. 29–39.

fasilitas. Faktor-faktor ini berkaitan erat dengan aspek budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kondisi lingkungan kerja, serta ketersediaan sumber daya, yang secara keseluruhan berdampak pada tingkat produktivitas dan efektivitas kerja.

Mohamad Rafli dan Suhana menyimpulkan bahwa budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi yang kuat mampu menciptakan kebiasaan kerja yang produktif dan sikap profesional dalam bekerja. Gaya kepemimpinan yang tepat, khususnya yang bersifat suportif dan partisipatif, dapat meningkatkan semangat kerja dan loyalitas karyawan. Selain itu, lingkungan kerja yang nyaman dan harmonis, baik secara fisik maupun psikologis, berkontribusi besar terhadap meningkatnya efektivitas dan efisiensi kerja.¹⁵⁹

Penelitian dari Monyka, Khabib dan Esti menambahkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja secara simultan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan yang mendukung dan partisipatif, budaya organisasi yang kuat, serta motivasi kerja yang tinggi terbukti mampu meningkatkan efektivitas dan produktivitas karyawan.¹⁶⁰

¹⁵⁹ Mohamad Rafli Saputra and Suhana, “Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan,” *Al-Kharaj : Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah* 6, no. 12 (2024), hlm. 123-126, <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v6i12.4375>.

¹⁶⁰ Monyka Dayu Astuti, Khabib Alia Akhmad, and Esti Dwi Rahmawati, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kota Surakarta,” *Jurnal Riset Manajemen Dan Ekonomi* 2, no. 3 (2024), hlm. 59-63.

Adapun yang menjadi tantangan utama Departemen Pengasuhan Santri (DPS) di Darunnajah 9 terletak pada aspek komunikasi dengan pimpinan serta kemampuan menjadi teladan yang konsisten. Selain itu, DPS juga menghadapi kompleksitas dalam menangani santri dengan latar belakang yang beragam. Oleh karena itu, diperlukan keseimbangan antara penegakan disiplin dan pendekatan humanis guna mendukung efektivitas pembinaan santri.

Adanya tantangan terkait komunikasi dengan pimpinan atau wakil pengasuh, menunjukkan bahwa efektivitas komunikasi organisasi di lingkungan Darunnajah 9 masih memerlukan perhatian serius. Djamaluddin Perawironegoro dalam penelitiannya menyatakan bahwa efektivitas organisasi pesantren sangat dipengaruhi oleh struktur organisasi yang baik, termasuk komunikasi antar bagian. Kekurangan dalam hal ini berdampak pada koordinasi pembinaan santri.¹⁶¹

Fakta tersebut menandakan bahwa peningkatan keterbukaan dan komunikasi dua arah sangat dibutuhkan agar informasi dan kebijakan dapat disampaikan dengan jelas dan tepat waktu.

Selain itu, kemampuan DPS menjadi teladan yang konsisten sangat penting dalam membentuk karakter dan disiplin santri. Abdul Rohman dan Benny dalam penelitiannya menerangkan bahwa pembentukan karakter yang tangguh dan bermartabat merupakan tantangan utama dalam pengembangan individu. Salah

¹⁶¹ Djamaluddin Perawironegoro, “*Hubungan Antara Struktur Organisasi Dengan Efektifitas Organisasi Di Pesantren*,” POTENSIA: Jurnal Kependidikan Islam 5, no. 2 (2020), <https://doi.org/10.24014/potensia.v5i2.6722>.

satu pendekatan yang efektif adalah melalui keteladanan, dimana panutan yang positif menjadi landasan utama dalam membimbing individu untuk memperoleh dan menginternalisasi nilai, moralitas dan integritas dalam kehidupannya.¹⁶²

Keragaman latar belakang santri di pesantren menimbulkan tantangan tersendiri bagi DPS, khususnya dalam merancang pendekatan pembinaan yang adil, relevan, dan efektif. Penelitian oleh Nurul Azizah menunjukkan bahwa santri dari latar belakang sosial dan budaya yang berbeda menunjukkan respons yang berbeda terhadap bentuk pembinaan. Oleh karena itu, keberhasilan pembinaan tidak hanya bergantung pada ketegasan aturan, tetapi juga pada bagaimana pengasuh mampu membaca dinamika personal santri dan menyesuaikan metode pembinaan dengan karakter mereka.¹⁶³

Dengan demikian, tantangan yang dihadapi DPS Darunnajah 9 dapat diatasi dengan memperkuat komunikasi internal, meningkatkan keteladanan secara konsisten, serta mengembangkan strategi pembinaan yang inklusif dan humanis. Pendekatan ini diyakini dapat meningkatkan efektivitas pengasuhan dan menciptakan suasana pembelajaran yang kondusif bagi perkembangan karakter santri.

¹⁶² Abdul Rohman Wahid and Benny Prasetya, "Peran Model Keteladanan Pengasuh Pondok Pesantren Al Ihsan Terhadap Akhlak Santri," *AL-MUADDIB: Jurnal Kajian Ilmu Kependidikan* 6, no. 1 (2024), hlm. 85-88, <https://doi.org/10.46773/muaddib.v6i1.1041>.

¹⁶³ Nurul Azizah, "*Strategi Pembinaan Santri Di Pesantren Heterogen: Studi Di Pondok Pesantren Al-Ma'arif*," *Jurnal Pendidikan Islam Dan Budaya* 6, no. 1 (2021).

3. Implementasi Gaya Kepemimpinan Wakil Pengasuh dalam Meningkatkan Kinerja Departemen Pengasuhan Santri di Pondok Pesantren Al-Hasanah Darunnajah 9 Pamulang

Hasil temuan menunjukkan bahwa Ustadz Angga menerapkan pendekatan PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) dalam memimpin Departemen Pengasuhan Santri di Darunnajah 9. Pendekatan ini mencerminkan orientasi manajerial yang terstruktur dan mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan lembaga. Pendekatan PDCA telah banyak diadopsi dalam berbagai organisasi, termasuk dalam institusi pendidikan dan keagamaan di Indonesia.

Metode PDCA adalah model perbaikan berkelanjutan yang diterapkan secara sistematis. Siklus ini dimulai dengan *Plan*, yaitu merencanakan perbaikan berdasarkan identifikasi masalah. Selanjutnya, *Do* dilakukan dengan menerapkan rencana yang telah disusun. Pada tahap *Check*, hasil implementasi dievaluasi untuk memastikan efektivitasnya. Terakhir, *Act* digunakan untuk menindaklanjuti hasil evaluasi, baik dengan standarisasi maupun perbaikan lebih lanjut. Pendekatan ini membantu organisasi meningkatkan kualitas dan efisiensi secara terus menerus.¹⁶⁴

Dalam perspektif kepemimpinan pesantren, PDCA mendukung gaya kepemimpinan yang partisipatif dan adaptif, di mana pimpinan (kiai) dan staf pengajar berperan aktif dalam perencanaan dan evaluasi, serta responsif terhadap kebutuhan dan perubahan lingkungan pendidikan. Hal ini sejalan dengan temuan

¹⁶⁴ Farhansyah, "Memahami Metode PDCA: Manfaat Dan Contohnya."

riset yang menekankan pentingnya perbaikan mutu secara berkelanjutan dalam pesantren agar tetap relevan dengan perkembangan kebutuhan masyarakat.¹⁶⁵

Implementasi PDCA dalam gaya kepemimpinan Ustadz Angga terlihat dalam tindakan-tindakan berikut :

- a. *Plan* : Merancang program kerja yang sesuai dengan kebutuhan pesantren dan menyesuaikan dengan hasil kunjungan atau studi komparatif dengan Darunnajah lain.
- b. *Do* : Melaksanakan program-program yang telah dirancang secara langsung dengan pengawasan aktif.
- c. *Check* : Melakukan evaluasi berkala terhadap pelaksanaan program serta menerima masukan dari para santri sebagai bentuk kontrol sosial.
- d. *Action* : Menindaklanjuti hasil evaluasi melalui motivasi personal, diskusi, bahkan rotasi SDM jika dibutuhkan.

Berdasarkan pernyataan Ustadzah Rahmi dan Ustadzah Faurisya, sistem evaluasi yang diterapkan di Darunnajah 9 mencakup tiga bentuk utama, yaitu evaluasi rutin melalui rapat mingguan, evaluasi langsung di lapangan, serta evaluasi personal melalui pemanggilan individu.

Ketiga bentuk evaluasi ini tidak hanya berfungsi sebagai alat pengawasan, tetapi juga sebagai sarana pembinaan dan pengembangan. Pelaksanaan evaluasi tersebut, secara sistematis

¹⁶⁵ Umiarso, “*Pesantren and Quality of Education: A Qualitative Analytical Study of the Existence of Pesantren in Indonesia*,” Jurnal Transformatif 6, no. 1 (2022), hlm. 40-45, <https://doi.org/10.23971/tf.v6i1.3944>.

mencerminkan indikator penting dari budaya organisasi yang sehat. Dalam praktik ini, setiap anggota tim diberikan ruang untuk mengidentifikasi permasalahan yang muncul serta merumuskan solusi secara kolektif, sehingga tercipta lingkungan kerja yang partisipatif, reflektif, dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan.

Wahyuni dan Susanto menjelaskan bahwa evaluasi berkala dalam konteks lembaga pendidikan Islam sangat krusial untuk memastikan pelaksanaan program berjalan sesuai indikator capaian, sekaligus memperkuat koordinasi antar bagian.¹⁶⁶

Kemudian menurut Bara, Sri Sundari dan Marisi dalam artikelnya menyebutkan bahwa evaluasi kinerja bukan hanya alat pengukuran, tetapi juga berfungsi sebagai strategi untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan serta merancang program pengembangan. Evaluasi ini harus relevan, reliabel, sensitif, dan dapat diterima oleh semua pihak yang terlibat.¹⁶⁷

Adapun faktor kepemimpinan yang paling berpengaruh dalam meningkatkan kinerja DPS menurut Ustadzah Rahmi adalah aspek pengambilan keputusan. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian oleh Sheva Banin dan Irmasari, yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan pengambilan keputusan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Cipondoh, Kota Tangerang. Pengambilan keputusan yang efektif

¹⁶⁶ Wahyuni and Susanto, “*Manajemen Berbasis Kinerja Dalam Lembaga Pendidikan Islam*,” Jurnal Tadbir Muwahhid 6, no. 1 (2022), hlm. 40-44.

¹⁶⁷ Hina, Sundari, and Marisi, “Peran Evaluasi Kinerja Dalam Organisasi.”

oleh pemimpin dapat menciptakan kejelasan arah dan tujuan organisasi, sehingga meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja.¹⁶⁸

Sementara itu, menurut Ustadzah Faurisya, keterbukaan dalam komunikasi menjadi aspek kepemimpinan yang paling berpengaruh. Penelitian oleh Rixza dan Santa Lorita mengungkapkan bahwa pelaksanaan komunikasi organisasi sangat bergantung pada kemampuan pemimpin dalam mengintegrasikan berbagai pendekatan komunikasi sesuai dengan konteks dan kebutuhan spesifik setiap divisi. Strategi komunikasi kepemimpinan yang efektif, dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja organisasi.¹⁶⁹

Dalam upaya memotivasi DPS, Ustadz Angga selalu menekankan bahwa DPS adalah departemen paling utama di pondok, dengan tujuan agar anggota DPS memahami pentingnya peran mereka. Selain itu, Ustadz Angga memberikan apresiasi berupa pujian dan sesekali mengadakan makan bersama sebagai bentuk penghargaan.

Strategi tersebut sejalan dengan Teori Harapan yang dikembangkan oleh Victor Vroom. Menurut teori ini, motivasi seseorang dipengaruhi oleh harapan bahwa usaha mereka akan menghasilkan kinerja yang baik dan kinerja tersebut akan

¹⁶⁸ Sheva Banin Akbar and Irma Sari Octaviani, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Pengambilan Keputusan Terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Cipondoh Kota Tangerang,” *Jurnal Konsisten* 1, no. 3 (2024), hlm. 183-186.

¹⁶⁹ Muhammadiyah and Simamora, “Implementasi Strategi Komunikasi Pimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Sekretariat.”

menghasilkan penghargaan yang diinginkan. Ini mengarah pada pentingnya penciptaan sistem penghargaan yang jelas dan adil, yang mencerminkan kontribusi karyawan terhadap pencapaian organisasi.¹⁷⁰

Ustadz Angga juga selalu menjaga wibawa DPS dengan tidak menegur anggota DPS di depan umum, baik di depan santri maupun guru lain. Hal ini berkaitan dengan Teori Keadilan yang dikembangkan oleh J. Stacey Adams. Teori ini menjelaskan bahwa motivasi karyawan dipengaruhi oleh persepsi mereka terhadap keadilan dalam organisasi. Karyawan cenderung membandingkan usaha dan hasil yang mereka dapatkan. Ketika mereka merasa diperlakukan tidak adil, motivasi mereka akan menurun.¹⁷¹

Dengan menjaga wibawa anggota DPS, Ustadz Angga menciptakan persepsi keadilan dan penghargaan, yang dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Ilmi Sailla menerangkan bahwa motivasi dan penghargaan secara verbal maupun non-verbal berperan penting dalam meningkatkan semangat dan tanggung jawab staf, yang secara langsung memengaruhi kinerja mereka.¹⁷²

Adapun menurut pandangan Ustadzah Rahmi dan Ustadzah Faurisya, DPS termotivasi ketika wakil pengasuh memberikan

¹⁷⁰ Malika, Wanilawati, and Merdiaty, "Penerapan Teori Motivasi Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi : Sebuah Review."

¹⁷¹ Andari, "Motivasi Dalam Organisasi: Membandingkan Teori Dan Praktik Dalam Lingkungan Kerja Modern."

¹⁷² Ilmi Sailla, *Peran Kiai Dalam Meningkatkan Kinerja Pengurus Santri Putri Pesantren Sabibil Muworrobien Di Kecamatan Buai Bahuga Kabupaten Way Kanan* (Bandar Lampung: Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi UIN Raden Intan Lampung, 2022), hlm.55.

kepercayaan dan tanggung jawab kepada mereka, karena hal itu membuat mereka merasa memiliki peran penting dalam menjalankan tugasnya. Wakil pengasuh juga secara konsisten membimbing, memberikan arahan serta mendukung DPS apabila ada pelatihan-pelatihan khusus terkait kepengasuhan.

Hal tersebut selaras dengan Teori Hierarki Kebutuhan Maslow, yang menyatakan bahwa pemenuhan kebutuhan manusia berlangsung secara bertahap, dimulai dari kebutuhan fisiologis yang paling dasar, hingga kebutuhan yang lebih tinggi seperti penghargaan dan aktualisasi diri. Maslow berpendapat bahwa karyawan yang kebutuhan dasarnya sudah dipenuhi akan cenderung lebih termotivasi untuk mengejar tujuan yang lebih tinggi.¹⁷³

Pemberian kepercayaan dan tanggung jawab oleh wakil pengasuh kepada DPS memenuhi kebutuhan akan penghargaan, sementara bimbingan, arahan, dan dukungan menciptakan rasa aman serta memenuhi kebutuhan sosial akan rasa memiliki. Selain itu, kesempatan mengikuti pelatihan kepengasuhan mendorong DPS untuk mengembangkan potensi diri, yang berkaitan dengan aktualisasi diri.

Seorang pemimpin yang baik memiliki kemampuan untuk memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap

¹⁷³ Aisha Malika, Syafina Wanilawati, and Netty Merdiaty, *op.cit.*

peningkatan kualitas serta kinerja para bawahannya melalui arahan, bimbingan, dan motivasi yang tepat.¹⁷⁴

Berdasarkan hasil analisis diatas, dapat dinyatakan bahwa gaya kepemimpinan Ustadz Angga memiliki beberapa kelebihan yang mendukung peningkatan kinerja Departemen Pengasuhan Santri (DPS). Beliau menggabungkan gaya otoriter, demokratis, dan *laissez faire*, sehingga dapat menyesuaikan pendekatan dengan kondisi yang ada.

Adapun komunikasi dibangun melalui rapat rutin dan diskusi, serta menerapkan metode PDCA untuk perencanaan dan evaluasi kerja secara berkelanjutan. Beliau juga memberikan kepercayaan, motivasi, serta apresiasi yang dapat meningkatkan semangat kerja. Ketegasan dalam mengambil keputusan, seperti merotasi staf yang tidak menunjukkan perkembangan, juga menunjukkan sikap kepemimpinan yang berorientasi pada hasil.

Namun, gaya kepemimpinan yang diterapkan Ustadz Angga juga memiliki beberapa kekurangan. Pengambilan keputusan terkadang dilakukan secara sepihak, yang bisa menimbulkan kesan kurang melibatkan staf. Gaya *laissez-faire* berisiko menimbulkan kurangnya koordinasi jika tidak diimbangi dengan kontrol yang memadai. Proses musyawarah yang terlalu panjang juga dapat memperlambat pengambilan keputusan, terutama dalam situasi yang memerlukan respons cepat.

¹⁷⁴ Lailatus Sa'adah, *Gaya Kepemimpinan Kyai Di Pondok Pesantren Hidayatul Mubtadi-ien Lampung Selatan* (Bandar Lampung: Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan UIN Raden Intan Lampung, 2019), hlm. 2-5.

Komunikasi yang dijalankan belum sepenuhnya bebas dari hambatan, sehingga potensi miskomunikasi masih terjadi. Oleh karena itu, meskipun gaya kepemimpinan yang diterapkan sudah cukup efektif, tetap diperlukan evaluasi dan penyesuaian agar lebih seimbang dan optimal.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisa pada bab sebelumnya, maka kesimpulan penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Wakil Pengasuh Pondok Pesantren Al-Hasanah Darunnajah 9 Pamulang menerapkan gaya kepemimpinan yang memadukan unsur gaya kepemimpinan otoriter, demokratis, dan *laissez faire*. Gaya kepemimpinan otoriter tercermin dalam ketegasan terhadap prinsip dan visi pesantren, gaya demokratis terlihat dari pelibatan aktif staf DPS dalam proses musyawarah, sedangkan gaya *laissez faire* diimplementasikan dalam bentuk pemberian ruang kebebasan kepada staf untuk mengembangkan kreativitas dan tanggung jawabnya secara mandiri. Kombinasi ketiga gaya ini menunjukkan fleksibilitas kepemimpinan dalam merespons dinamika organisasi pesantren.
2. Kinerja Departemen Pengasuhan Santri dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Faktor internal meliputi kepribadian, kemampuan individu dalam manajemen waktu dan menghadapi berbagai karakter santri, motivasi kerja, serta pemahaman terhadap program kerja DPS. Sedangkan faktor eksternal mencakup dukungan dari struktur organisasi, intervensi wali santri, kondisi lingkungan kerja, beban tugas, serta hubungan interpersonal antarstaf ataupun antar bagian. Disamping faktor-faktor tersebut, DPS juga menghadapi tantangan signifikan dalam komunikasi dengan pimpinan atau wakil pengasuh, konsistensi sebagai teladan, serta kompleksitas dalam menghadapi keragaman latar belakang

santri. Maka dari itu, diperlukan keseimbangan antara penegakan disiplin dan pendekatan humanis untuk mendukung efektivitas pembinaan.

3. Implementasi gaya kepemimpinan wakil pengasuh dilakukan secara terstruktur melalui pendekatan PDCA (*Plan, Do, Check, Act*). Tahap perencanaan melibatkan penyusunan program kerja berdasarkan kebutuhan serta hasil kunjungan atau studi komparatif dengan Darunnajah lainnya. Tahap pelaksanaan dilakukan dengan pengawasan langsung terhadap kegiatan operasional DPS. Evaluasi dilakukan secara berkala untuk menilai efektivitas program serta menerima masukan dari para santri sebagai bentuk kontrol sosial. Selanjutnya, tahap tindak lanjut dilakukan dalam bentuk perbaikan dan penyempurnaan program kerja yang telah berjalan. Selain melalui pendekatan sistemik tersebut, wakil pengasuh juga menerapkan pendekatan personal dalam upaya meningkatkan kinerja DPS. Ustadz Angga memotivasi DPS dengan menekankan bahwa mereka merupakan departemen yang paling utama di pesantren, menjaga wibawa mereka, serta memberikan apresiasi berupa pujian dan mengadakan kegiatan kebersamaan. Di samping itu, beliau juga memberikan kepercayaan dan tanggung jawab penuh kepada DPS, membimbing, memberikan arahan dan semangat, serta mendukung keikutsertaan mereka dalam pelatihan-pelatihan yang relevan dengan kepengasuhan. Pendekatan tersebut menumbuhkan rasa dihargai, meningkatkan motivasi kerja, serta memperkuat komitmen dan tanggung jawab dalam menjalankan tugas pengasuhan.

B. Saran

1. Bagi wakil pengasuh Pondok Pesantren Al-Hasanah Darunnajah 9 Pamulang, disarankan untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan melalui penerapan gaya kepemimpinan yang adaptif dan sesuai dengan kebutuhan pesantren. Pendekatan ini dapat diwujudkan melalui kombinasi yang proporsional antara gaya otoriter, demokratis dan *laissez faire*. Untuk mendukung hal tersebut, perlu dilakukan :
 - a. Penguatan keterampilan komunikasi dua arah serta penerapan pendekatan personal terhadap Departemen Pengasuhan Santri, guna menciptakan hubungan kerja yang lebih harmonis dan meningkatkan motivasi kerja.
 - b. Pelibatan aktif Departemen Pengasuhan Santri dalam seluruh tahapan proses perencanaan hingga pelaksanaan program-program yang berkaitan dengan pengasuhan santri.
 - c. Optimalisasi implementasi pendekatan PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) secara menyeluruh, khususnya pada tahap evaluasi dan tindak lanjut, guna meningkatkan efisiensi pelaksanaan program pengasuhan.
2. Bagi Departemen Pengasuhan Santri, disarankan untuk terus meningkatkan kompetensi dalam aspek manajemen waktu, komunikasi dan pembinaan karakter santri. Adapun langkah-langkah aplikatif yang dapat dilakukan antara lain :
 - a. Peningkatan kompetensi internal melalui pelatihan berkala terkait manajemen kepengasuhan dan dasar-dasar kepemimpinan, agar lebih siap dalam menjalankan arahan strategis dari wakil pengasuh.

- b. Penguatan peran sebagai teladan bagi santri, khususnya dalam hal sikap, kedisiplinan dan tanggung jawab.



Universitas
Darunnajah

DAFTAR PUSTAKA

- 9, Tim Redaksi DN. *Buletin Darunnajah Cabang Ke-9 : Edisi Perdana*. Tangerang Selatan, 2023.
- . *Buletin Pondok Pesantren Putri Al-Hasanah Darunnajah 9 : Edisi Ke-2*. Tangerang Selatan, 2024.
- Adibatunillah, Suko Rina. *Gaya Kepemimpinan Kyai Di Pesantren As-Salimiyyah Nogotirto Gamping Sleman*. Yogyakarta: Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kali Jaga, 2018.
- Afandi, Mohammad Amiril Mukminin, and Ishaq Syahid. “Dinamika Dan Perubahan Sosio-Relegio Kultural Pondok Pesantren Salafiyah Dan Salafi.” *Jurnal Al-Ibrah* 6, no. 1 (2021).
- Affan. *Pesantren Dan Pengelolaannya (Manajemen Dan Human Resource Pesantren Di Indonesia)*. Malang: CV. Literasi Nusantara Abadi, 2019.
- Aini, Nining Khoirotul. *Model Kepemimpinan Transformasional Pondok Pesantren*. Surabaya: CV. Jakad Media, 2021.
- Akbar, Sheva Banin, and Irma Sari Octaviani. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Pengambilan Keputusan Terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Cipondoh Kota Tangerang.” *Jurnal Konsisten* 1, no. 3 (2024).
- Albaroroh, Rofiatulkhoiri. *Interaksi Sosial Di Panti Asuhan Dalam Membentuk Tingkah Laku Anak (Studi Di Balai Rehabilitasi Sosial Dan Pengasuhan Anak (BRSPA) Sleman, Yogyakarta)*. Yogyakarta: Ilmu

Kesejahteraan Sosial Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga, 2016.

Alfia Miftakhul Jannah, Irada Haira Arni, and Robit Azam Jaisyurohman.

“Kepemimpinan Dalam Pesantren.” *J-CEKI : Jurnal Cendekia Ilmiah* 1, no. 1 (2021): 42–49. <https://doi.org/10.56799/jceki.v1i1.17>.

Alimudin, Arasy, and Agus Sukoco. “The Leadership Style Model That Builds Work Behavior Through Organizational Culture.” *Jurnal Lentera : Kajian Keagamaan, Keilmuan Dan Teknologi* 16, no. 1 (2017). <https://doi.org/https://doi.org/10.29138/lentera.v16i1.272>.

Andari, Cahyaningtias Purwa. “Motivasi Dalam Organisasi: Membandingkan Teori Dan Praktik Dalam Lingkungan Kerja Modern.” *Lensa Banyumas*, 2024.

Anwar Prabu Mangkunegara. “Definisi Kinerja” 5, no. 3 (2020): 248–53.

Arief, Hadiyanto. *Unfolding the Hidden Curriculum : Sistem Pendidikan Pesantren Modern*. Edited by Irfanul Islam Kadhafi Hamdie. 2nd ed. Jakarta, 2022.

Astuti, Monyka Dayu, Khabib Alia Akhmad, and Esti Dwi Rahmawati. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kota Surakarta.” *Jurnal Riset Manajemen Dan Ekonomi* 2, no. 3 (2024).

Azizah, Nurul. “Strategi Pembinaan Santri Di Pesantren Heterogen: Studi Di

- Pondok Pesantren Al-Ma'arif.” *Jurnal Pendidikan Islam Dan Budaya* 6, no. 1 (2021).
- Bafadal, Mohammad Rizal, Erny Roesminingsih, and Meini Sondang Sumbawati. “Implementation of Learning Leadership to Realize School Quality.” *JAMP: Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan* 5 (2022).
- Bahasa, Badan Pengembangan dan Pembinaan. “Asrama,” 2016. <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/asrama>.
- . “Departemen,” 2016. <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/departemen>.
- . “Pengasuh,” 2016. <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/pengasuh>.
- . “Wakil,” 2016. <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/wakil>.
- Bastuti, Sofian. “Analisis Kegagalan Pada Seksi Marking Untuk Menurunkan Klaim Internal Dengan Mengaplikasikan Metode Plan, Do, Check, Action (PDCA).” *Jurnal Mesin Teknologi* 11, no. 2 (2020): 113–22.
- Cordova, Universitas. “Lima Element Dasar Pesantren.” *Jurnal Islam Kepesantrenan*, 2022. <https://undova.ac.id/lima-element-dasar-pesantren/>.
- Dahlan, ITB Ahmad. “Fungsi Masjid Ala Rasulullah, Dari Tempat Sholat Hingga Latihan Perang,” 2023. <https://www.itb-ad.ac.id/2023/03/15/fungsi-masjid-ala-rasulullah-dari-tempat-sholat-hingga-latihan-perang/>.

- Darunnajah, Pondok Pesantren. “Bagaimana Pembangunan Masjid Di Pesantren Menjadi Jantung Kehidupan Santri?,” 2024. <https://darunnajah.com/bagaimana-pembangunan-masjid-di-pesantren-menjadi-jantung-kehidupan-santri/>.
- . “Profil Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta,” n.d. <https://darunnajah.com/profil-pondok-pesantren-darunnajah-jakarta/>.
- Dhofier, Zamakhsyari. *Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kyai Dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*. 1st ed. Jakarta: LP3ES, 2019.
- Erwandi, Rudi, and Marianita. “Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah Penggerak Pada Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri Kota Lubuklinggau.” *Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan* 6, no. 2 (2023).
- Fahmi, Irham. *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori Dan Aplikasi*. Bandung: CV. Alfabeta, 2017.
- Fakhrurrazi, and Mirsal Ilham. “Peranan Pesantren Dalam Membangun Karakter Bangsa.” *Az Zarmuji: Journal Of Islamic Education* 1, no. 1 (2023): 31–32.
- Farhansyah, Jordhi. “Memahami Metode PDCA: Manfaat Dan Contohnya,” 2024. <https://www.talenta.co/blog/plan-do-check-act-pdca/>.
- Fitri, Riskal, and Syarifuddin Ondeng. “Pesantren Di Indonesia: Lembaga Pembentukan Karakter.” *Al Urwatul Wutsqa: Kajian Pendidikan Islam* 2,

- no. 1 (2022): 42–54. <https://journal.unismuh.ac.id/index.php/alurwatul>.
- Greatnusa. “Gaya Kepemimpinan: Pengertian, Contoh Dan Peranannya,” 2023. <https://greatnusa.com/article/gaya-kepemimpinan>.
- Handoko, Doddy. “Kisah Pesantren Internasional Sunan Giri Yang Ditaklukkan Sultan Agung,” 2021. <https://nasional.okezone.com/read/2021/04/20/337/2397499/kisah-pesantren-internasional-sunan-giri-yang-ditaklukkan-sultan-agung?page=2>.
- Hasanah, Rodiatul. “Kepemimpinan Kyai Di Pesantren : Strategi Menanamkan Nilai Keagamaan Di Tengah Arus Modernisasi.” *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 4, no. 1 (2025).
- Hermawan. “Peran Kepemimpinan Kiai Dalam Mengembangkan Karakter Santri Di Pondok Pesantren Al-Barokah Mangunsuman Ponorogo,” 2021.
- Hidayat, Habib. “Kepemimpinan Laissez Faire: Kelebihan Dan Kekurangannya,” 2023. <https://myrobin.id/untuk-pekerja/kepemimpinan-laissez-faire/>.
- Hina, Bara Jonathan Rihi, Sri Sundari, and Pakpahan Marisi. “Peran Evaluasi Kinerja Dalam Organisasi.” *Jurnal Penelitian Bisnis Dan Manajemen* 2, no. 1 (2024).
- Huliatunisa, Yayah, Nurlaelah, and Indah Rahmatul Hasanah. “Manajemen Pengambilan Keputusan Dalam Organisasi Pendidikan.” *Jurnal*

Manajemen Pendidikan Islam 9, no. 2 (2023).

Iffa. "Peran Pengasuhan Di Pesantren," 2019. <https://darunnajah.com/peran-pengasuhan-di-pesantren/>.

Irawati, Sifra. *Implementasi Gaya Kepemimpinan Transformasional Pada Kantor Pos Salatiga*. Salatiga: Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Kristen Satya Wacana, 2018.

Irfan, Setiawan. *Pembinaan Dan Pengembangan Peserta Didik Pada Sistem Pendidikan Berasrama*. Yogyakarta: CV. Writing Revolution, 2013.

Jadid, Mohammad. "Pengasuhan Santri Pondok Pesantren Alfu Hasanah," 2023. <https://prezi.com/p/2bormrjvpg4z/pengasuhan-santri/>.

Jamaludin. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Dan Komunikasi Terhadap Disiplin Kerja Guru Sman 1 Penajam Paser Utara Kalimantan Timur." *MAP (Jurnal Manajemen Dan Administrasi Publik)* 5, no. 4 (2023). <https://doi.org/10.37504/map.v5i4.468>.

Julhadi. "Pondok Pesantren: Ciri Khas, Perkembangan, Dan Sistem Pendidikannya." *Jurnal Mau'izhah* 9, no. 22 (2022).

Kamal, Fahmi, Widi Winarso, and Edy Sulistio. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus: PT Agung Citra Tranformasi)." *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Manajemen (JIAM)* 15, no. 2 (2019): 38–49. <http://repository.ubharajaya.ac.id/id/eprint/3235>.

Kartono, Kartini. *Pemimpin Dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan*

Tidak Normal Itu? Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2016.

Kasim, Yaslinda Utari. “Apa Arti Kata Santri? Ternyata Punya Makna Yang Luas,” 2023. <https://www.detik.com/sulsel/berita/d-6995453/apa-arti-kata-santri-ternyata-punya-makna-yang-luas>.

Ma’rifah, Siti. “Pesantren Sebagai Habitus Peradaban Islam Indonesia.” *Jurnal Penelitian* 9, no. 2 (2015). <https://doi.org/10.21043/jupe.v9i2.1325>.

Malayu S.P. Hasibuan. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2016.

Malika, Aisha, Syafina Wanilawati, and Netty Merdiaty. “Penerapan Teori Motivasi Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi : Sebuah Review.” *Musytari* 13, no. 11 (2025).

Manaf, Sofwan, and Irfanul Islam. *Darunnajah : Melangkah, Meluaskan Ladang Ibadah*. 1st ed. Jakarta: Yayasan Darunnajah, 2016.

Masrur, Mohammad. “Figur Kyai Dan Pendidikan Karakter Di Pondok Pesantren.” *Jurnal Tarbawiyah*, 2018.

Maulana, Fathurrozak Johan. *Kepemimpinan Kyai Dalam Memotivasi Santri Kalong Di Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Griya Insan Penghafal Al-Qur’an (GIPA) Al-Qasim Krapyak Sewon Bantul*. Yogyakarta: Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, 2019.

Maulidiyah, Iffrok’atus. “Kiai and Laissez Faire’s Leadership in Developing

- the Pesantren Manarul Qur'an Entrepreneurship Concept." *Risalatuna: Journal of Pesantren Studies* 1, no. 1 (2020).
<https://doi.org/10.54471/rjps.v1i1.1240>.
- Moleong, Lexy J. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2019.
- Mufidzah, Khayatul. "Gaya Kepemimpinan Pengasuh Pondok Pesantren Dalam Membentuk Akhlak Santri (Studi Kasus Pondok Pesantren Al Masda Desa Rancamaya Kecamatan Cilongok)," 2024.
- Muhammada, Rixza Ghulam Yamsasni Kasyfidzafiri, and Santa Lorita Simamora. "Implementasi Strategi Komunikasi Pimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Sekretariat." *Jurnal Ilmiah Ilmu Komunikasi* 6, no. 1 (2025).
- Mukhroji. "Kepemimpinan Kyai Dalam Pengasuhan Pesantren." *INSANIA : Jurnal Pemikiran Alternatif Kependidikan* 16, no. 3 (2018): 358–68.
<https://doi.org/10.24090/insania.v16i3.1598>.
- Mulyadi, Hari. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan." *Jurnal Ilmu Manajemen* 3, no. 2 (2015).
- Nabilah, Nida Wafa. "Pengaruh Implementasi Standar Proses Pembelajaran Guru Pendidikan Agama Islam Terhadap Hasil Belajar Siswa Pada Mata Pelajaran Pendidikan Agama Islam Di SMP Negeri 1 Sumberjaya Kabupaten Majalengka," 2023.

- Nancy, Yonada. “Mengenal Jenis-Jenis Pondok Pesantren Dan Contohnya,” 2023. <https://tirto.id/mengenal-jenis-jenis-pondok-pesantren-dan-contohnya-gRe9>.
- Nasution, Sangkot. “Pesantren: Karakteristik Dan Unsur-Unsur Kelembagaan.” *Tazkiya Jurnal Pendidikan Islam* VIII, no. 2 (2019): 126–27.
- Nefrijanti. “Definisi Dan Pendapat Para Ahli Tentang Pengasuhan (Parenting).” *Yayasan Pusat Kemandirian Anak*, 2018. <https://pusatkemandiriananak.com/definisi-dan-pendapat-para-ahli-tentang-pengasuhan-parenting/>.
- Nihwan, Muhammad, and Paisun. “Tipologi Pesantren (Mengkaji Sistem Salaf Dan Modern).” *Jurnal Pemikiran Dan Ilmu Keislaman* 2, no. 1 (2019): 59–81.
- Nurdin, Diding, and Imam Sibaweh. *Pengelolaan Pendidikan Dari Teori Menuju Implementasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2015.
- Nurfadillah, Nida Aulia. *Pemikiran Manajemen Pendidikan Islam Perspektif KH. Sofwan Manaf Dan Implementasinya Di Pondok Pesantren Darunnajah*. Jakarta: Fakultas Agama Islam Universitas Darunnajah Jakarta, 2024.
- Patimah, Siti. *Manajemen Kepemimpinan Islam*. Bandung: Alfabeta, 2015.
- Perawironegoro, Djamaluddin. “Hubungan Antara Struktur Organisasi

- Dengan Efektifitas Organisasi Di Pesantren.” *POTENSIA: Jurnal Kependidikan Islam* 5, no. 2 (2020).
- Purnomo, Hadi. *Manajemen Pendidikan Pondok Pesantren*. Yogyakarta: Bildung Pustaka Utama, 2017.
- Putri, Darra Gusti, and Atty Tri Juniarti. *Faktor-Faktor Dominan Yang Mempengaruhi Kinerja*. Edited by Wiwit Kurniawan. *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952. 1st ed. Purwokerto: CV. Pena Persada, 2021.
- Putri, Sinta Herlini. “Pengaruh Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.” *Jurnal Manajemen Modal Insani Dan Bisnis* 1, no. 1 (2020).
- Radhila, Avisia. “Implementasi Warehouse Management Menggunakan Metode PDCA Studi Kasus Di CV. Innotech Solution-Malang.” *Jurnal Valtech* 1, no. 1 (2018): 230–41.
<https://ejournal.itn.ac.id/index.php/valtech/article/view/219%0Ahttps://ejournal.itn.ac.id/index.php/valtech/article/download/219/221>.
- Ramadhani, Nur Latifa, Nuruddin Subhan, and Dewi Kurniawati. “Pengaruh Kompetensi SDM Dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pusat Pelatihan Kerja Daerah (PPKD) Jakarta Selatan).” *Jurnal Riset Bisnis* 8, no. 1 (2024): 29–39.
- Rohmat, Nur. “Peran Kyai Dalam Upaya Pembaruan Pendidikan Di Pondok

- Pesantren Tri Bhakti At-Taqwa Rama Puja Raman Utara Lampung Timur,” 2017, 1–164.
- Rosaliza, Mita. “Wawancara, Sebuah Interaksi Komunikasi Dalam Penelitian Kualitatif.” *Jurnal Ilmu Budaya* 11, no. 2 (2015).
- Sa’adah, Lailatus. *Gaya Kepemimpinan Kyai Di Pondok Pesantren Hidayatul Mubtadi-Ien Lampung Selatan*. Bandar Lampung: Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan UIN Raden Intan Lampung, 2019.
- Saefrudin. “Kepemimpinan Kyai : Dalam Melestarikan Pendidikan Klasik Menuju Pendidikan Islam Modern.” *Jurnal Studi Islam Lintas Negara* 7, no. 1 (2025).
- Safitri, Gandhi Dwiwira. “Peran Pengurus Pondok Pesantren Dalam Meningkatkan Resiliensi Dan Perilaku Disiplin Santri Putri Melalui Sistem Peraturan Di Pondok Pesantren Darussalam Dukuhwaluh,” 2024.
- Sailla, Ilmi. *Peran Kiai Dalam Meningkatkan Kinerja Pengurus Santri Putri Pesantren Sabilil Muworrobien Di Kecamatan Buai Bahuga Kabupaten Way Kanan*. Bandar Lampung: Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi UIN Raden Intan Lampung, 2022.
- Saleh, Munandi, Ahmad Irwan Heryadi, Laraswati Kambali, Anisa Aspirani, and Abdullah. “Peran Komunikasi Dalam Manajemen Konflik Pada Organisasi Mahasiswa.” *Jurnal Ekonomi Dirgantara* 3, no. 1 (2024): 64–69. <https://doi.org/10.32897/jiim.2024.3.1.3762>.

Sanjaya, Wina. *Penelitian Pendidikan: Metode, Pendekatan, Dan Jenis*.

Jakarta: Kencana, 2015.

“Santri Adalah? Ternyata Santri Bukan Hanya Yang Mondok.” *Epesantren*,

2024. <https://epesantren.co.id/santri-adalah-apakah-santri-hanya-yang-mondok/>.

Saputra, Mohamad Rafli, and Suhana. “Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya

Organisasi, Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan.” *Al-Kharaj :*

Jurnal Ekonomi , Keuangan & Bisnis Syariah 6, no. 12 (2024).

<https://doi.org/10.47467/alkharaj.v6i12.4375>.

Selvia. *Pendidikan Karakter Tanggung Jawab Di Pondok Pesantren Daarul*

Rahman III Depok. Jakarta: Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, 2023.

Siskawati, Garina, Mohamad Muspawi, and K A Rahman. “Penerapan Gaya

Kepemimpinan Dan Perilaku Kepemimpinan Yang Efektif Untuk

Meningkatkan Kinerja Guru.” *JURNAL MEDIA INFORMATIKA*

[JUMIN] 6, no. 2 (2025).

Sugiyono. *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, Dan R&D*. Bandung:

Alfabeta, 2020.

Sumampouw, Ismail, and Gustaf Undap Novan Mamoto. “Implementasi

Pembangunan Infrastruktur Desa Dalam Penggunaan Dana Desa Tahun

2017 (Studi) Desa Ongkaw Ii Kecamatan Sinonsayang Kabupaten

- Minahasa Selatan.” *JIP: Jurusan Ilmu Pemerintahan* 1 (2018).
- Sutrisno, Edy. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 1st ed. Jakarta: Kencana, 2020.
- Suwarno, and Rizki Yudha Bramantyo. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Organisasi.” *Jurnal Tranparansi Hukum*, 2019.
- Syafnidawaty. “Observasi,” 2020. <https://raharja.ac.id/2020/11/10/observasi/>.
- Tengaran, Pesantren Islam Al-Irsyad. “Apa Itu Pengasuh?,” 2023. <https://pesantrenalirsyad7.org/2023/06/13/apa-itu-pengasuh/>.
- Umiarso. “Pesantren and Quality of Education: A Qualitative Analytical Study of the Existence of Pesantren in Indonesia.” *Jurnal Transformatif* 6, no. 1 (2022). <https://doi.org/10.23971/tf.v6i1.3944>.
- “Undang-Undang (UU) Nomor 20, Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas),”
- Wahid, Abdul Rohman, and Benny Prasetya. “Peran Model Keteladanan Pengasuh Pondok Pesantren Al Ihsan Terhadap Akhlak Santri.” *AL-MUADDIB: Jurnal Kajian Ilmu Kependidikan* 6, no. 1 (2024). <https://doi.org/10.46773/muaddib.v6i1.1041>.
- Wahyuni, and Susanto. “Manajemen Berbasis Kinerja Dalam Lembaga Pendidikan Islam.” *Jurnal Tadbir Muwahhid* 6, no. 1 (2022).
- Yusmansyah, Efrizal Fikri, Nendi Suganda, Erry Hendriawan, Achmad Saefurridjal, and Muchtarom Muchtarom. “Konsep Dasar-Dasar

Pertimbangan Dan Strategi Pengambilan Keputusan Dalam Kepemimpinan Pendidikan.” *Jurnal Ilmiah Mandala Education* 9, no. 2 (2023). <https://doi.org/10.58258/jime.v9i2.4944>.

Zaharuddin, Supriyadi, and Sri Wahyuningsih. *Gaya Kepemimpinan Dan Kinerja Organisasi*. 1st ed. Pekalongan: PT. Nasya Expanding Management, 2021.



LAMPIRAN

Lampiran 1 – Persetujuan Judul Penelitian



Rooted in Tradition, Leading in Education

UNIVERSITAS DARUNNAJAH JAKARTA FAKULTAS AGAMA ISLAM
PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM (MPI)

PERSETUJUAN JUDUL PENELITIAN

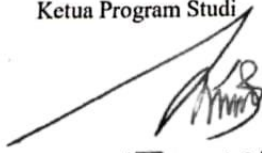
NAMA : Zahramitha Alifvia Gunarni
NIM/NIRM : 21021069
PRODI : Manajemen Pendidikan Islam

JUDUL SKRIPSI

Peran kepemimpinan Wakil Pengasuh dalam Meningkatkan
Kinerja Departemen Pengasuhan Santri di Pondok
Pesantren Putri Al-Hasanah Darunnajah 9 Pamulang

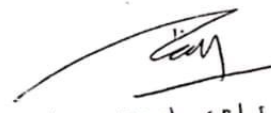
Jakarta, 30 Mei 2024

Mengetahui,
Ketua Program Studi


(..... Idham, M.Pd)

31 Mei 2024

Dosen Pembimbing Akademik


(..... Nurnaningsih, S.Pd.I, M.Kom)

Lampiran 2 – Persetujuan Kelayakan Seminar Proposal



Rooted in Tradition, Leading in Education

UNIVERSITAS DARUNNAJAH JAKARTA FAKULTAS AGAMA ISLAM PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM (MPI)

PERSETUJUAN KELAYAKAN SEMINAR PROPOSAL

NAMA : Zahramitha Alifvia Gunarni
NIM/NIRM : 21021069
PRODI : Manajemen Pendidikan Islam

JUDUL SKRIPSI

Peran Kepemimpinan Wakil Pengasuh dalam
Meningkatkan Kinerja Departemen Pengasuhan
Santri di Pondok Pesantren Putri Al-Hasanah
Darunnajah 9 Pamulang

Jakarta, Jumat, 12 Juli 2024

Mengetahui,
Ketua Program Studi


(.....)
Idham, M.Pd

Dosen Pembimbing Akademik


(.....)
Nurnaningsih, SPd, I, M.Kom

Lampiran 3 – Surat Keputusan Pembimbing



**KEPUTUSAN DEKAN
FAKULTAS AGAMA ISLAM UNIVERSITAS DARUNNAJAH
TENTANG**

PEMBIMBING SKRIPSI PROGRAM S1

Nomor : 238/UDN.FAI/B/I/2025

DEKAN FAKULTAS AGAMA ISLAM UNIVERSITAS DARUNNAJAH JAKARTA

- MENIMBANG:**
1. bahwa dalam pembuatan skripsi sarjana S1 bagi mahasiswa Universitas Darunnajah Jakarta, perlu mendapat bimbingan sebaik-baiknya.
 2. bahwa untuk itu, perlu diangkat 1(satu) atau 2 (dua) orang pembimbing dalam penulisan skripsi.
 3. bahwa saudara yang tersebut dalam surat keputusan ini dianggap mampu melaksanakan bimbingan tersebut.
- MENGINGAT:**
1. Undang-Undang nomor: 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional
 2. Peraturan Pemerintah Nomor 04 Tahun 2022 tentang Standar Nasional Pendidikan nomor 57 tahun 2021
 3. Permendikbud Nomor 03 Tahun 2020 tentang SNPT
 4. Undang-undang nomor 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi.
 5. SK Ketua Umum Yayasan Darunnajah Nomor: 2676/YDN/IX/2014
 6. Pedoman Akademik Universitas Darunnajah tahun 2022/2023

MEMUTUSKAN

MENETAPKAN: Bertanggal mulai: 3 Januari 2025 mengangkat saudara :

1. DR. KH. Sofwan Manaf, M.Si.
2. Numaningsih, S.Pd.I., M.Kom.

Sebagai pembimbing skripsi mahasiswa:

Nama : Zahramitha Alifvia Gunarni
NIM/NIMKO : 21021069
Judul Skripsi :

Implementasi Gaya Kepemimpinan Wakil Pengasuh dalam Meningkatkan Kinerja Departemen Pengasuhan Santri di Pondok Pesantren Putri Al-Hasanah Darunnajah 9 Pamulang

1. Keputusan ini berlaku sampai skripsi tersebut lulus diuji di hadapan sidang/Munaqosyah Skripsi.
2. Kepada mereka akan diberikan honorarium menurut peraturan yang berlaku di Universitas Darunnajah.
3. Judul yang diajukan bukanlah final, oleh karena itu, apabila ada perbaikan seperlunya diserahkan kepada para pembimbing.
4. Segala sesuatu akan diubah dan diperbaiki apabila dikemudian hari ternyata terdapat kekeliruan dalam penetapan ini.

SALINAN : Surat Keputusan ini disampaikan kepada yang bersangkutan untuk diundahkan.

Ditetapkan di : Jakarta
Pada tanggal : 03 Januari 2025
Dekan FAI,


Dua Jafanna, M.Ed., Ph.D.
 NIDN : 2128097801



**Fakultas
Agama Islam**

Jalan Ciledug Raya No. 01
Ulujami, Pesanggrahan Jakarta Selatan
Indonesia

 rektorat@darunnajah.ac.id
 Telp 021-2254-4277
 www.darunnajah.ac.id

Lampiran 4 – Surat Pengantar Penelitian



Nomor: 180/UDN.FAI/K/V/2025

Jakarta, 22 Mei 2025

Lamp : -

Hal : Pengantar Penelitian Penulisan Skripsi

Kepada Yth

Pimpinan Pondok Pesantren Al-Hasanah Darunnajah 9 Pamulang

Assalamu 'alaikum Warahmatullah Wabarakatuh

Dengan hormat, Bersama ini kami sampaikan dalam rangka menyelesaikan tugas akhir studi Sarjana Satu (S1) mahasiswa Fakultas Agama Islam:

Nama : Zahramitha Alifvia Gunami
NIM : 21021069
Semester : VIII (Delapan)
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Akan mengadakan penelitian (berupa pengumpulan data, wawancara dan keterangan) di instansi yang Bapak/Ibu pimpin untuk kepentingan skripsi yang diajukan dengan judul

Implementasi Gaya Kepemimpinan Wakil Pengasuh dalam Meningkatkan Kinerja Departemen Pengasuhan Santri di Pondok Pesantren Al-Hasanah Darunnajah 9 Pamulang.

Sehubungan dengan hal itu, dengan hormat, kami mohon kiranya Bapak/Ibu dapat memandu mahasiswa tersebut untuk kepentingan ilmiah dan pengembangan ilmu pengetahuan. Atas kerja sama ini, kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum Warahmatullah Wabarakatuh.



Dekan Fakultas Agama Islam

Dona Izanna, M.Ed., Ph.D.
NIDN : 2128097801



**Fakultas
Agama Islam**

Jalan Ciledug Raya No. 01
Ulujami, Pesanggrahan Jakarta Selatan
Indonesia

✉ rektorat@darunnajah.ac.id
☎ Telp 021-2254-4277
🌐 www.darunnajah.ac.id

Lampiran 5 – Surat Keterangan Bebas Plagiasi



SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIASI

Menerangkan bahwa mahasiswa di bawah ini telah dinyatakan bebas plagiasi untuk mendaftar sidang skripsi.

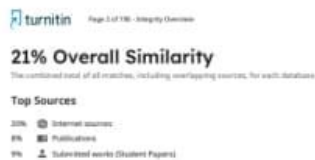
Nama Mahasiswa : Zahramitha Alifvia Gunarni

NIM : 21021069

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Fakultas : Agama Islam

Persentase Plagiasi : 21%



Jakarta, 2 Juni 2025

Mengetahui:

Perpustakaan Universitas Darunnajah



(Alfiani Syahidah Rohmah, S.IP)

Lampiran 6 – Pedoman Observasi

**PEDOMAN OBSERVASI TENTANG IMPLEMENTASI GAYA
KEPEMIMPINAN WAKIL PENGASUH DALAM MENINGKATKAN
KINERJA DEPARTEMEN PENGASUHAN SANTRI DI PONDOK
PESANTREN AL-HASANAH DARUNNAJAH 9 PAMULANG**

No	Sub Fokus	Objek Observasi	Deskripsi Observasi
1	Gaya Kepemimpinan yang Diterapkan oleh Wakil Pengasuh Pondok Pesantren Al-Hasanah Darunnajah 9 Pamulang	Gaya Kepemimpinan yang Diterapkan oleh Wakil Pengasuh	
		Cara Wakil Pengasuh Berkomunikasi dan Memberikan Arahan kepada DPS	
		Cara Wakil Pengasuh Mengambil Keputusan	
2	Faktor yang Memengaruhi Kinerja Departemen Pengasuhan Santri di Pondok Pesantren Al-Hasanah Darunnajah 9 Pamulang	Faktor Internal dan Eksternal yang Dapat Memengaruhi Kinerja DPS	
		Tantangan yang Dihadapi oleh DPS	

3	Implementasi Gaya Kepemimpinan Wakil Pengasuh dalam Meningkatkan Kinerja Departemen Pengasuhan Santri di Pondok Pesantren Al-Hasanah Darunnajah 9 Pamulang	Penerapan PDCA (<i>Plan, Do, Check, Act</i>) dalam Gaya Kepemimpinan Wakil Pengasuh	
		Cara Wakil Pengasuh Memotivasi DPS	

Lampiran 7 – Pedoman Wawancara

WAWANCARA WAKIL PENGASUH		
No	Rumusan Masalah	Daftar Pertanyaan
1	Gaya Kepemimpinan yang di Terapkan oleh Wakil Pengasuh Pondok Pesantren Putri Al-Hasanah Darunnajah 9 Pamulang	1. Menurut pandangan anda, apa yang dimaksud dengan kepemimpinan wakil pengasuh? 2. Apakah gaya kepemimpinan yang anda terapkan lebih cenderung menggunakan pendekatan otoriter, demokratis atau <i>laissez faire</i>? 3. Bagaimana cara anda berkomunikasi dengan direktur dan staf Departemen Pengasuhan Santri dalam memberikan arahan dsb? 4. Bagaimana proses pengambilan keputusan dalam kepemimpinan anda? Sejauh mana anda melibatkan Departemen Pengasuhan Santri dalam pengambilan keputusan?
2	Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Departemen Pengasuhan Santri (DPS) di Pondok Pesantren Putri Al-Hasanah Darunnajah 9 Pamulang	1. Menurut anda, apa saja faktor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja Departemen Pengasuhan Santri? 2. Apa tantangan utama yang dihadapi Departemen Pengasuhan Santri dalam menjalankan tugasnya?

3	Implementasi Gaya Kepemimpinan Wakil Pengasuh dalam Meningkatkan Kinerja Departemen Pengasuhan Santri (DPS) di Pondok Pesantren Putri Al-Hasanah Darunnajah 9 Pamulang	1. Apa rencana atau strategi anda dalam upaya meningkatkan kinerja Departemen Pengasuhan Santri? 2. Bagaimana rencana tersebut diimplementasikan? 3. Bagaimana anda mengevaluasi program pengasuhan? 4. Apa langkah yang diambil setelah anda melakukan evaluasi? 5. Bagaimana anda memotivasi Departemen Pengasuhan Santri agar bekerja lebih optimal?
---	--	---

WAWANCARA DIREKTUR DEPARTEMEN PENGASUHAN SANTRI		
No	Rumusan Masalah	Daftar Pertanyaan
1	Gaya Kepemimpinan yang di Terapkan oleh Wakil Pengasuh Pondok Pesantren Putri Al-Hasanah Darunnajah 9 Pamulang	1. Menurut anda, gaya kepemimpinan apa yang diterapkan oleh wakil pengasuh dalam memimpin dan membimbing Departemen Pengasuhan Santri? Apakah lebih cenderung menggunakan pendekatan otoriter, demokratis atau <i>laissez faire</i>? 2. Bagaimana cara Wakil Pengasuh dalam berkomunikasi dan memberikan arahan kepada anda dalam pengelolaan Departemen Pengasuhan Santri? 3. Sejauh mana wakil pengasuh melibatkan anda dalam pengambilan keputusan?
2	Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Departemen Pengasuhan Santri (DPS) di Pondok Pesantren Putri Al-Hasanah Darunnajah 9 Pamulang	1. Apa saja faktor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja Departemen Pengasuhan Santri? 2. Apa tantangan terbesar yang dihadapi Departemen Pengasuhan Santri dalam menjalankan tugas?
3	Implementasi Gaya Kepemimpinan Wakil Pengasuh dalam Meningkatkan Kinerja Departemen Pengasuhan	1. Menurut anda, apakah gaya kepemimpinan wakil pengasuh membantu dalam meningkatkan kinerja Departemen Pengasuhan Santri? Jika ya, apa aspek kepemimpinan dari wakil

	Santri (DPS) di Pondok Pesantren Putri Al-Hasanah Darunnajah 9 Pamulang	pengasuh yang paling berpengaruh dalam meningkatkan kinerja Departemen Pengasuhan Santri? 2. Strategi apa yang telah diterapkan oleh wakil pengasuh dalam meningkatkan kinerja Departemen Pengasuhan Santri? 3. Bagaimana cara wakil pengasuh dalam mengevaluasi program pengasuhan? 4. Bagaimana cara wakil pengasuh dalam memotivasi Departemen Pengasuhan Santri agar bekerja lebih optimal?
--	--	---

WAWANCARA STAF DEPARTEMEN PENGASUHAN SANTRI		
No	Rumusan Masalah	Daftar Pertanyaan
1	Gaya Kepemimpinan yang di Terapkan oleh Wakil Pengasuh Pondok Pesantren Putri Al-Hasanah Darunnajah 9 Pamulang	1. Bagaimana anda menilai gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh wakil pengasuh dalam memimpin dan membimbing Departemen Pengasuhan Santri? Apakah lebih cenderung menggunakan pendekatan otoriter, demokratis atau <i>laissez faire</i>? 2. Bagaimana komunikasi antara Wakil Pengasuh dan staf Departemen Pengasuhan Santri dalam menjalankan tugas sehari-hari? 3. Sejauh mana staf dilibatkan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan tugas pengasuhan?
2	Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Departemen Pengasuhan Santri (DPS) di Pondok Pesantren Putri Al-Hasanah Darunnajah 9 Pamulang	1. Apa saja faktor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja anda sebagai staf Departemen Pengasuhan Santri? 2. Apa tantangan terbesar yang anda hadapi sebagai staf Departemen Pengasuhan Santri dalam menjalankan tugas kepengasuhan?
3	Implementasi Gaya Kepemimpinan Wakil Pengasuh dalam Meningkatkan Kinerja	1. Menurut anda, apakah gaya kepemimpinan wakil pengasuh membantu dalam meningkatkan kinerja Departemen Pengasuhan Santri? Jika ya,

	Departemen Pengasuhan Santri (DPS) di Pondok Pesantren Putri Al-Hasanah Darunnajah 9 Pamulang	apa aspek kepemimpinan dari wakil pengasuh yang paling berpengaruh dalam meningkatkan kinerja Departemen Pengasuhan Santri? 2. Strategi apa yang telah dilakukan oleh wakil pengasuh untuk meningkatkan kinerja staf Departemen Pengasuhan Santri? 3. Apakah ada evaluasi rutin terhadap kinerja staf Departemen Pengasuhan Santri? Jika ada, bagaimana mekanisme evaluasi tersebut? 4. Bagaimana wakil pengasuh memotivasi staf Departemen Pengasuhan Santri?
--	--	--

WAWANCARA GURU		
No	Rumusan Masalah	Daftar Pertanyaan
1	Gaya Kepemimpinan yang di Terapkan oleh Wakil Pengasuh Pondok Pesantren Putri Al-Hasanah Darunnajah 9 Pamulang	1. Bagaimana anda menilai gaya kepemimpinan wakil pengasuh dalam memimpin organisasi yang ada di pondok pesantren? Apakah lebih cenderung menggunakan pendekatan otoriter, demokratis atau <i>laissez faire</i> ? 2. Bagaimana komunikasi dan interaksi antara wakil pengasuh dengan para guru dalam mendukung pembinaan santri? 3. Apakah wakil pengasuh melibatkan para guru dalam pengambilan keputusan yang berkaitan pada sistem pendidikan dan pembinaan santri?
2	Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Departemen Pengasuhan Santri (DPS) di Pondok Pesantren Putri Al-Hasanah Darunnajah 9 Pamulang	1. Bagaimana kinerja Departemen Pengasuhan Santri berpengaruh terhadap pembelajaran dan perkembangan akademik santri? 2. Menurut anda, apa faktor utama yang mendukung dan menghambat kinerja Departemen Pengasuhan Santri? 3. Apakah ada kendala yang dihadapi guru dalam berkoordinasi dengan Departemen Pengasuhan Santri terkait pembinaan santri?
3	Implementasi Gaya Kepemimpinan Wakil	1. Menurut anda, apakah gaya kepemimpinan wakil pengasuh

	Pengasuh dalam Meningkatkan Kinerja Departemen Pengasuhan Santri (DPS) di Pondok Pesantren Putri Al-Hasanah Darunnajah 9 Pamulang	berpengaruh dalam meningkatkan kedisiplinan dan perkembangan santri? 2. Bagaimana bentuk kerja sama antara guru dan Departemen Pengasuhan Santri dalam menangani masalah santri? 3. Bagaimana peran guru dalam membantu meningkatkan efektivitas pengasuhan santri? 4. Menurut anda, apa yang bisa ditingkatkan dalam kepemimpinan wakil pengasuh agar pengasuhan santri lebih optimal?
--	--	---

Universitas
Darunnajah



Lampiran 8 – Catatan Hasil Observasi

HASIL OBSERVASI

Hari/Tanggal : Selasa, 30 Juli 2024

Rabu, 6 November 2024

Selasa, 15 April 2025

Tempat : Pondok Pesantren Al-Hasanah Darunnajah 9 Pamulang

No	Sub Fokus	Objek Observasi	Deskripsi Observasi
1	Gaya Kepemimpinan yang Diterapkan oleh Wakil Pengasuh Pondok Pesantren Al-Hasanah Darunnajah 9 Pamulang	Gaya Kepemimpinan yang Diterapkan oleh Wakil Pengasuh	Wakil pengasuh menrapkan gaya kepemimpinan yang memadukan antara otoriter, demokratis dan <i>laissez faire</i> .
		Cara Wakil Pengasuh Berkomunikasi dan Memberikan Arahan kepada DPS	Wakil pengasuh membangun komunikasi melalui rapat tim 9, rapat DPS, dan pemanggilan langsung. Beliau juga aktif terlibat langsung di lapangan untuk memberikan pembinaan dan evaluasi.
		Cara Wakil Pengasuh Mengambil Keputusan	Pengambilan keputusan dilakukan berdasarkan situasi. Ada yang berdasarkan arahan dari pusat, musyawarah dengan DPS, atau diserahkan sepenuhnya kepada DPS untuk masalah teknis.

2	Faktor yang Memengaruhi Kinerja Departemen Pengasuhan Santri di Pondok Pesantren Al-Hasanah Darunnajah 9 Pamulang	Faktor Internal dan Eksternal yang Dapat Memengaruhi Kinerja DPS	Faktor internal meliputi manajemen waktu, komunikasi, pemahaman program, serta kepribadian dan kemampuan individu. Faktor eksternal mencakup intervensi dari wali santri, gesekan antarbagian, beban kerja dan ketersediaan fasilitas.
		Tantangan yang Dihadapi oleh DPS	Tantangan utama mencakup menjaga kelancaran komunikasi dengan wakil pengasuh, konsistensi sebagai teladan (<i>uswatun hasanah</i>), dan penanganan santri dengan karakter dan latar belakang yang beragam.
3	Implementasi Gaya Kepemimpinan Wakil Pengasuh dalam Meningkatkan Kinerja Departemen Pengasuhan Santri di Pondok Pesantren Al-Hasanah Darunnajah 9 Pamulang	Penerapan PDCA (<i>Plan, Do, Check, Act</i>) dalam Gaya Kepemimpinan Wakil Pengasuh	PDCA diterapkan melalui perencanaan program, pelaksanaan langsung, evaluasi rutin dan perbaikan seperti rotasi SDM dan sebagainya. Evaluasi juga mencakup pengambilan masukan dari santri.

		Cara Wakil Pengasuh Memotivasi DPS	Motivasi diberikan melalui pendekatan personal, memberikan kepercayaan dan tanggung jawab, memberikan apresiasi, serta dukungan dalam pelatihan kepengasuhan.
--	--	---	--

Universitas
Darunnajah



Lampiran 9 – Catatan Hasil Wawancara

TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

Narasumber : Ustadz Angga Kautsar Ibrahim, S.T, M.M

Jabatan : Wakil Pengasuh Darunnajah 9

Hari/Tanggal : Rabu, 12 Maret 2025

WAWANCARA WAKIL PENGASUH		
No	Pertanyaan	Jawaban Narasumber
1	Menurut pandangan anda, apa yang dimaksud dengan kepemimpinan wakil pengasuh?	Wakil pengasuh adalah perpanjangan tangan dari pengasuh utama, yaitu pimpinan pondok pesantren. Kepemimpinan wakil pengasuh berarti kepemimpinan yang didelegasikan, sehingga wakil pengasuh harus memahami dan melaksanakan apa yang diinginkan oleh pengasuh. Wakil pengasuh tidak boleh banyak berstrategi dan bertindak di luar ketentuan yang telah ditetapkan oleh pengasuh utama. Tapi dalam pelaksanaannya, wakil pengasuh diberikan kebebasan oleh pengasuh utama selama tidak keluar dari koridor yang telah ditetapkan.
2	Apakah gaya kepemimpinan yang anda terapkan lebih cenderung menggunakan pendekatan	Perihal gaya kepemimpinan, ada saatnya kita menerapkan otoriter. Contohnya terkait prinsip dan visi pimpinan. Terkadang juga menerapkan demokratis yang bertujuan untuk memancing

	otoriter, demokratis atau <i>laissez faire</i> ?	anggota agar berbicara atau bersuara sehingga tidak mematikan inspirasi mereka dan pemikiran maupun pandangan mereka. <i>Laissez faire</i> juga diperlukan untuk melatih individu atau tim untuk bertindak sesuai dengan kreativitas serta tanggung jawab masing-masing.
3	Bagaimana cara anda berkomunikasi dengan direktur dan staf Departemen Pengasuhan Santri dalam memberikan arahan dsb?	Tujuan organisasi langsung diarahkan kepada direktur melalui rapat tim 9. Rapat tim 9 menjadi sarana untuk berkomunikasi dengan para direktur dan secara langsung disaksikan oleh direktur lainnya. Rapat tim 9 juga bersifat dinamis sehingga direktur dapat menerima masukan dari direktur lain. Terkadang ada juga pemanggilan khusus di luar rapat tim 9, terutama kalau ada masalah internal dalam departemen. Untuk komunikasi dengan staf juga saya berusaha melibatkan diri. Biasanya saya minta diagendakan rapat DPS bareng saya. Tujuannya untuk mengayomi dan meningkatkan kinerja nya DPS.
4	Bagaimana proses pengambilan keputusan dalam kepemimpinan anda? Sejauh mana anda	Pengambilan keputusan saya ada yang mengikuti arahan dari pusat. Contohnya seperti keputusan tanggal perpulangan. Kalau arahan dari pusat tanggal sekian,

	melibatkan Departemen Pengasuhan Santri dalam pengambilan keputusan?	berarti kita ngikut. Namun, ada juga pengambilan keputusan yang sifatnya menyesuaikan kondisi di lembaga masing-masing. Contohnya tanggal pelaksanaan Khutbatul ‘Arsy, Porseka, dan lainnya. Ada juga pengambilan keputusan yang diambil berdasarkan hasil diskusi sama DPS nya. Contohnya terkait kegiatan ekstrakurikuler. Ada juga hal-hal yang saya fikir DPS bisa memutuskan sendiri seperti apa yang seharusnya. Biasanya kalau ada masalah-masalah kecil di santri, itu DPS pasti sudah tau harus melakukan apa. Tapi tetap ada pelaporan juga tentunya.
5	Menurut anda, apa saja faktor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja Departemen Pengasuhan Santri?	Faktor internal yang dapat memengaruhi itu ketika adanya anggota terutama guru baru, yang masih belum memahami pola kerja yang ada. Sehingga apabila langsung diberikan tugas tanpa adanya pengarahan itu cenderung akan terjadi sebuah kendala. Faktor lainnya bisa dari komunikasi, pemahaman program, cara eksekusinya dan lain-lain. Kalau faktor eksternalnya, dalam sebuah lembaga atau organisasi pasti ga ada yang berjalan mulus. Pasti adanya friksi atau gesekan dengan bagian-bagian lain

		sehingga harus dicarikan <i>win win solution</i> . Jangan sampai keputusan yang dibuat meninggikan suatu program tapi melemahkan program yang lain.
6	Apa tantangan utama yang dihadapi Departemen Pengasuhan Santri dalam menjalankan tugasnya?	Tantangan internal di DPS diantaranya adalah komunikasi. Komunikasi antara DPS dengan wakil pengasuh atau pimpinan harus terjalin dengan baik karena DPS merupakan tangan kanan dari pimpinan. Adanya miskomunikasi bisa terjadi karena kurangnya pemahaman atau salah penyampaian. Dalam menyampaikan arahan dari pimpinan juga diperlukan keteladanan. Maka, salah satu tantangan terbesar dari DPS adalah menjadi <i>uswatun hasanah</i>, yaitu menjalankan apa yang diperintahkan oleh departemennya sendiri berdasarkan peraturan yang ada.
7	Apa rencana atau strategi anda dalam upaya meningkatkan kinerja Departemen Pengasuhan Santri? Bagaimana rencana tersebut diimplementasikan?	Saya itu suka keliling Darunnajah lain. Jadi kalau ada hal-hal baik yang sekiranya sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada di Darunnajah 9 ya bisa kita terapkan, bisa kita jadikan kaca perbandingan. Semua strategi yang dibuat juga harus tetap berada dalam koridor yang diizinkan oleh pimpinan. Selanjutnya, menjaga haibah (wibawa)

		pengasuhan santri juga diperlukan. Kita juga pantau apakah program kerja yang dimiliki oleh pengasuhan itu berjalan atau tidak. Kita harus pastikan juga jangan sampai DPS nya melanggar aturan yang mereka buat sendiri. Jika terdapat masalah di personal, kita panggil untuk diskusi dan kita kasih motivasi. Namun ketika setelah pemanggilan tersebut tidak ada perubahan, maka lebih baik posisi tersebut digantikan oleh orang yang lebih kompeten.
8	Bagaimana anda mengevaluasi program pengasuhan? Apa langkah yang diambil setelah anda melakukan evaluasi?	Salah satu yang menjadi tolak ukur berjalannya suatu program, saya sering dengerin pendapat dari para santri. Hal itu juga untuk menghindari penurunan program yang sebelumnya telah terlaksana dengan baik. Disamping itu juga, saya ngecek langsung ke lapangannya, apakah hasil evaluasi dijalankan dengan baik atau tidak. Jika sudah dievaluasi berkali-kali dan tetap tidak dijalankan, maka perlu diadakan pergantian SDM nya. Sebab organisasi bersifat dinamis, tidak ada yang memiliki kepentingan pribadi, semuanya demi kebaikan bersama.

9	Bagaimana anda memotivasi Departemen Pengasuhan Santri agar bekerja lebih optimal?	Dalam memotivasi itu saya selalu katakan bahwa DPS adalah Departemen yang paling utama yang ada di pondok, sehingga mereka sadar dan faham betapa pentingnya posisi mereka di pondok. Yang artinya, seberapa kecil hal yang mereka lakukan memiliki <i>impact</i> yang besar terhadap pondok, terutama terhadap santri. Saya juga berusaha untuk menjaga wibawa DPS dengan tidak menegur mereka di depan santri ataupun guru-guru lain. Hal tersebut juga agar mereka menyadari betapa pentingnya wibawa mereka, sehingga mereka termotivasi untuk melaksanakan tugas dengan lebih baik. Terkadang juga kita memberikan mereka <i>reward</i> berupa pujian karena memang mereka layak mendapatkan itu. Sesekali juga bisa diadakan makan bersama.
---	--	--

TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

Narasumber : Ustadz Nur Ali Saputra, S.Th.I

Jabatan : Wakil Pengasuh Darunnajah 3

Hari/Tanggal : Kamis, 17 April 2025

WAWANCARA WAKIL PENGASUH		
No	Pertanyaan	Jawaban Narasumber
1	Menurut pandangan anda, apa yang dimaksud dengan kepemimpinan wakil pengasuh?	Kepemimpinan merupakan suatu gaya, suatu proses atau suatu <i>skill</i> yang dimiliki oleh masing-masing individu.
2	Apakah gaya kepemimpinan yang anda terapkan lebih cenderung menggunakan pendekatan otoriter, demokratis atau <i>laissez faire</i> ?	Adakalanya menggunakan gaya otoriter dalam memutuskan sesuatu. Gaya demokratis juga diperlukan untuk mendidik kedewasaan dan kefahaman dari staf DPS. Adakalanya juga mencoba menstimulus. Contohnya ketika ada masalah di DPS, kita coba kasih saran atau tawaran solusi, baru setelah itu DPS diberikan kesempatan untuk memilih saran yang terbaik yang mana, kemudian hasilnya dilaporkan.
3	Bagaimana cara anda berkomunikasi dengan direktur dan staf Departemen Pengasuhan Santri dalam memberikan arahan dsb?	Cara berkomunikasi salah satunya dengan rapat. Kita mengikuti pola yang ada. Namun adakalanya juga di panggil secara khusus, terlebih ketika ada sebuah acara.

4	Bagaimana proses pengambilan keputusan dalam kepemimpinan anda? Sejauh mana anda melibatkan Departemen Pengasuhan Santri dalam pengambilan keputusan?	Pada prinsipnya sesuai yang diajarkan Kiai Mahrus dalam pengambilan keputusan, keputusan diputuskan oleh satuan paling kecil. Sebelum ke wakil pengasuh, ada baiknya diputuskan di level DPS terlebih dulu. Sehingga wakil pengasuh perannya sebagai penerima informasi. Namun, dipersilahkan untuk menghadap apabila keputusan yang perlu diambil cukup berat. Setiap keputusan pasti memiliki resiko. Tapi, ya hal tersebut bisa dijadikan pembelajaran dan evaluasi untuk kedepannya.
5	Menurut anda, apa saja faktor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja Departemen Pengasuhan Santri?	Faktor internal itu bisa dari pemahaman individu terhadap tujuan organisasinya. Kemudian dari pengalaman juga dan motivasi diri dalam bekerja. Faktor eksternalnya bisa dari permasalahan pribadi seperti permasalahan keluarga, dan lain-lain. Faktor kesehatan juga bisa memicu ya. Atau juga karena satu orang memegang banyak tanggung jawab jadi dia pecah fokus dalam menjalankan tugasnya.

6	Apa tantangan utama yang dihadapi Departemen Pengasuhan Santri dalam menjalankan tugasnya?	Tantangan guru baru adalah penyesuaian dengan lingkungan baru. Sedangkan tantangan untuk guru lama adalah harus sudah mengetahui dan memahami pola kerja. Harus memberikan inovasi dan pengembangan. Harus mengenal karakter santri dan harus bijak dalam menangani santri.
7	Apa rencana atau strategi anda dalam upaya meningkatkan kinerja Departemen Pengasuhan Santri? Bagaimana rencana tersebut diimplementasikan?	Rencana atau strategi untuk meningkatkan kinerja DPS diantaranya memotivasi, diajak berdiskusi, adanya pelatihan dan harus sering diarahkan. Saya juga menganut ajaran dari Kiai Abdullah Sukri Zarkasyi, bahwa dalam pendidikan karakter itu terdapat pengarahan, pembinaan, pengawalan, baru kemudian pembiasaan yang akan menjadi uswatun hasanah.
8	Bagaimana anda mengevaluasi program pengasuhan? Apa langkah yang diambil setelah anda melakukan evaluasi?	Dalam mengevaluasi program pengasuhan, kita melakukan pendekatan dengan direktur dan wakil direktornya. Karena jika terlalu sering memanggil staf seperti ini tidak akan efektif. Pengawalan harian tetap berlangsung, pengawalan dalam jangka waktu Panjang dilaporkan melalui rapat. Harus sering melakukan pengawalan dan jangan bosan untuk mengingatkan.

9	Bagaimana anda memotivasi Departemen Pengasuhan Santri agar bekerja lebih optimal?	Motivasi yang diberikan ada motivasi manusiawi dan motivasi program. Motivasi program artinya kita rapat, kita evaluasi dan kasih motivasi juga. Motivasi manusiawi misalnya kita ajak makan, kita ajak ngobrol santai. Kita lakukan pendekatan manusiawi.
---	--	---

Universitas
Darunnajah



TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

Narasumber : Ustadz K.H. Hasyim Sya'ban, S.Pd.I

Jabatan : Wakil Pengasuh Darunnajah 8

Hari/Tanggal : Selasa, 29 April 2025

WAWANCARA WAKIL PENGASUH		
No	Pertanyaan	Jawaban Narasumber
1	Menurut pandangan anda, apa yang dimaksud dengan kepemimpinan wakil pengasuh?	Wakil pengasuh di Darunnajah adalah orang yang diberi tugas oleh pimpinan pusat karena dianggap mampu dan memiliki pengalaman. Kepemimpinan wakil pengasuh berarti wakil pengasuh mewakili pimpinan pusat dalam melaksanakan tugas-tugas yang ada di pondok sesuai dengan standar operasionalnya.
2	Apakah gaya kepemimpinan yang anda terapkan lebih cenderung menggunakan pendekatan otoriter, demokratis atau <i>laissez faire</i> ?	Gaya kepemimpinan yang diterapkan cenderung menggunakan gaya demokratis. Namun, dalam situasi tertentu digunakan juga gaya kepemimpinan otoriter dan <i>laissez faire</i> . Karena pondok pesantren kan dibangun berdasarkan kebersamaan, <i>ukhuwah Islamiyah</i> dan persaudaraan sehingga dibangunlah kebersamaan demokrasi.

3	Bagaimana cara anda berkomunikasi dengan direktur dan staf Departemen Pengasuhan Santri dalam memberikan arahan dsb?	Kita adain rapat atau kumpul mingguan untuk berkomunikasi dengan direktur dan staf staf nya. Rapat tersebut tujuannya untuk mengevaluasi kegiatan seminggu yang lalu dan rencana kegiatan untuk seminggu kedepannya.
4	Bagaimana proses pengambilan keputusan dalam kepemimpinan anda? Sejauh mana anda melibatkan Departemen Pengasuhan Santri dalam pengambilan keputusan?	Proses pengambilan keputusan berawal dari pencarian data atau validasi terlebih dahulu, kemudian diadakannya diskusi secara demokrasi, setelah itu barulah adanya keputusan. Jadi lebih menerapkan prinsip demokrasi dengan DPS, walaupun sesekali juga diterapkan otoriter dalam pengambilan keputusan.
5	Menurut anda, apa saja faktor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja Departemen Pengasuhan Santri?	Eksternalnya adanya intervensi dari wali santri itu bisa memengaruhi. Tapi kalau ada input atau masukan dari orang yang pernah berkunjung apabila baik dan sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada di Darunnajah ya bisa juga kita terapkan, kita jadikan bahan evaluasi. Yang internalnya itu kita evaluasi terus dari berbagai aspek. Segala kejadian yang ada dipondok, baik itu pelanggaran dan lain sebagainya kita ambil pelajaran dari kesalahan-kesalahan yang terjadi sebelumnya.

6	Apa tantangan utama yang dihadapi Departemen Pengasuhan Santri dalam menjalankan tugasnya?	Tantangannya itu biasa kalau di pondok adanya keluhan-keluhan dan intervensi dari wali santri yang tidak mau anaknya diberikan sanksi. Itu tantangan tapi apa yang baik dari mereka kita jadikan bahan untuk perbaikan kedepannya.
7	Apa rencana atau strategi anda dalam upaya meningkatkan kinerja Departemen Pengasuhan Santri? Bagaimana rencana tersebut diimplementasikan?	Strategi nya selalu melakukan pembinaan, melakukan kontrol harian, menegur dan memanggil penanggungjawab kalau ada hal-hal yang tidak berjalan, dan melakukan evaluasi.
8	Bagaimana anda mengevaluasi program pengasuhan? Apa langkah yang diambil setelah anda melakukan evaluasi?	Melakukan evaluasi melalui rapat ataupun pemanggilan langsung. Kedisiplinan menjadi fokus utama dalam evaluasi. Setelah melakukan evaluasi, diadakan pendataan untuk hal-hal yang perlu ditingkatkan atau yang belum berjalan. Kemudian dipanggil penanggung jawab dari kegiatan kegiatan tersebut.
9	Bagaimana anda memotivasi Departemen Pengasuhan Santri agar bekerja lebih optimal?	Memotivasinya dengan cara memberikan semangat, mendorong, memberikan arahan, sering-sering dikontrol dan diajak berdiskusi.

TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

Narasumber : Ustadzah Rahmi Ayu Jeri, S.Pd.I

Jabatan : Direktur Departemen Pengasuhan Santri Darunnajah 9

Hari/Tanggal : Jumat, 14 Maret 2025

WAWANCARA DIREKTUR DEPARTEMEN PENGASUHAN SANTRI		
No	Pertanyaan	Jawaban Narasumber
1	Menurut anda, gaya kepemimpinan apa yang diterapkan oleh wakil pengasuh dalam memimpin dan membimbing Departemen Pengasuhan Santri? Apakah lebih cenderung menggunakan pendekatan otoriter, demokratis atau <i>laissez faire</i> ?	Ustadz Angga kadang-kadang otoriter buat ngambil keputusan. Tapi juga kadang-kadang berdiskusi dulu sama kita. Di beberapa hal, DPS juga suka dikasih kebebasan buat ngambil keputusan yang terbaiknya kayak apa.
2	Bagaimana cara Wakil Pengasuh dalam berkomunikasi dan memberikan arahan kepada anda dalam pengelolaan Departemen Pengasuhan Santri?	Komunikasi biasanya dengan rapat atau kumpul bareng wakil pengasuh. Tapi kadang beliau juga suka langsung ngontrol ke lapangan dan ngasih arahan disana.
3	Sejauh mana wakil pengasuh melibatkan anda dalam pengambilan keputusan?	Dalam pengambilan keputusan emang ga semuanya harus didiskusikan. Adakalanya beliau minta pendapat kita sebagai DPS,

		kadang terserah kita, kadang juga langsung keputusan dari beliau.
4	Apa saja faktor internal dan eksternal yang dapat memengaruhi kinerja Departemen Pengasuhan Santri?	Jadi DPS kan berhubungan sama santri ya, dan santri juga beda-beda karakternya. Jadi sebagai DPS harus terampil, harus tau bagaimana cara menghadapi santri, harus sabar juga. Kalau ada konflik di santri juga kita harus cepet cari solusi. Faktor eksternalnya masih banyak wali santri yang gabisa menerima kalau anaknya salah, jadi ga terima kalau anaknya di hukum. Itu terjadi karena wali santri tersebut berarti belum faham sama aturan-aturan yang ada di pondok.
5	Apa tantangan terbesar yang dihadapi Departemen Pengasuhan Santri dalam menjalankan tugas?	Tantangan terbesarnya yaitu menangani santri yang karakter nya beragam dan memastikan kedisiplinan bisa tetap berjalan tanpa menghilangkan pendekatan kepada mereka.

6	Menurut anda, apakah gaya kepemimpinan wakil pengasuh membantu dalam meningkatkan kinerja Departemen Pengasuhan Santri? Jika ya, apa aspek kepemimpinan dari wakil pengasuh yang paling berpengaruh dalam meningkatkan kinerja Departemen Pengasuhan Santri?	Sangat membantu karena itu salah satu peran penting juga di pondok. Menurut saya aspek yang paling berpengaruh adalah aspek pengambilan keputusan. Dalam merencanakan atau menjalankan tugas dan dalam memutuskan sesuatu juga kami pasti berkonsultasi terlebih dahulu ke beliau untuk minta arahan dan persetujuan beliau.
7	Strategi apa yang telah diterapkan oleh wakil pengasuh dalam meningkatkan kinerja Departemen Pengasuhan Santri?	Ada evaluasi rutin mingguan baik itu rapat DPS maupun rapat tim 9. Tapi sesekali beliau minta ikut dilibatkan dalam rapat internal DPS. Dalam rapat itu mekanismenya dilaporkan terlebih dahulu hasil kerja dan kendala yang dihadapi oleh masing-masing staf kemudian diskusi bersama untuk mencari solusi dan strategi perbaikan.
8	Bagaimana cara wakil pengasuh dalam mengevaluasi program pengasuhan?	Evaluasi pastinya lewat rapat. Selain rapat, beliau kontrol langsung juga ke lapangan buat memastikan. Nanti beliau kasih penilaian lagi.

9	Bagaimana cara wakil pengasuh dalam memotivasi Departemen Pengasuhan Santri agar bekerja lebih optimal?	Wakil pengasuh selalu memberikan kepercayaan, tanggung jawab, arahan dan bimbingan, sehingga kita merasa dipercaya dan semangat dalam menjalankan tugas. Kalau ada pelatihan atau pembinaan yang berkaitan sama DPS beliau selalu dukung kita juga buat ikut.
---	---	---

TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

Narasumber : Ustadzah Faurisya Genial Fatwa

Jabatan : Staf Departemen Pengasuhan Santri Darunnajah 9

Hari/Tanggal : Kamis, 20 Maret 2025

WAWANCARA STAF DEPARTEMEN PENGASUHAN SANTRI		
No	Pertanyaan	Jawaban Narasumber
1	Bagaimana anda menilai gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh wakil pengasuh dalam memimpin dan membimbing Departemen Pengasuhan Santri? Apakah lebih cenderung menggunakan pendekatan otoriter, demokratis atau <i>laissez faire</i> ?	Tergantung sih ya, wakil pengasuh kadang-kadang demokratis, terus kemudian otoriter, kadang juga suka terserah kita baiknya gimana. Tapi beliau tetep kontrol juga.
2	Bagaimana komunikasi antara Wakil Pengasuh dan staf Departemen Pengasuhan Santri dalam menjalankan tugas sehari-hari?	Kalau komunikasi itu lewat rapat DPS. Kalau ada kegiatan atau ada acara, biasanya beliau suka manggil penanggung jawabnya.
3	Sejauh mana staf dilibatkan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan tugas pengasuhan?	Kalau lagi rapat gabungan sama Ustadz Angga emang beliau suka nanya ke kita ‘kira-kira kalau menurut antum bagaimana ustadzah?’, tapi ada juga yang langsung beliau putusin.

4	Apa saja faktor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja anda sebagai staf Departemen Pengasuhan Santri?	Kalau faktor internalnya mungkin karena kan santri macam-macam ya sifatnya. Ga semuanya mudah diatur, jadi kita ngehadapinnya juga harus nyesuain. Sama mungkin ngatur waktu antara urusan pondok dan urusan pribadi. Faktor eksternalnya dukungan dari sesama DPS itu sangat memengaruhi, sama fasilitas yang tersedia dalam menjalankan tugas.
5	Apa tantangan terbesar yang dihadapi anda sebagai staf Departemen Pengasuhan Santri dalam menjalankan tugas kepengasuhan?	Yang jadi tantangan itu mungkin menghadapi santri yang punya latar belakang yang berbeda. Ada yang suka butuh perhatian jadinya dia suka ngelanggar, dan lain-lain.
6	Menurut anda, apakah gaya kepemimpinan wakil pengasuh membantu dalam meningkatkan kinerja Departemen Pengasuhan Santri? Jika ya, apa aspek kepemimpinan dari wakil pengasuh yang paling berpengaruh dalam meningkatkan kinerja Departemen Pengasuhan Santri?	Sangat membantu. Aspek yang paling berpengaruh mungkin komunikasi ya. Kalau komunikasi dua arah berjalan dengan baik, jadi kita sebagai staf merasa lebih didengar dan lebih di percaya. Selain itu, evaluasi juga penting ya, supaya sistem kerja kita bisa

		terus diperbaiki dan disesuaikan kalau ada yang kurang.
7	Strategi apa yang telah dilakukan oleh wakil pengasuh untuk meningkatkan kinerja staf Departemen Pengasuhan Santri?	Strateginya dengan adanya rapat rutin. Beliau juga suka ngasih arahan dan kontrol langsung ke lapangan buat ngecek.
8	Apakah ada evaluasi rutin terhadap kinerja staf Departemen Pengasuhan Santri?	Ada, setiap hari Selasa itu rapat DPS. Jadi kita ngelaporin hasil kerja minggu lalu buat di evaluasi, sama ngelaporin apa yang mau dikerjain untuk minggu depan.
9	Bagaimana wakil pengasuh memotivasi staf Departemen Pengasuhan Santri?	Ustadz Angga selalu suportif. Jadi ga cuman ngasih tugas, tapi beliau juga ngasih arahan, bimbingan dan semangat.

TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

Narasumber : Ustadzah Nida Aulia Nurfadillah, S.Pd

Jabatan : Guru Darunnajah 9

Hari/Tanggal : Jumat, 21 Maret 2025

WAWANCARA GURU		
No	Pertanyaan	Jawaban Narasumber
1	Bagaimana Anda menilai gaya kepemimpinan wakil pengasuh dalam memimpin organisasi yang ada di pondok pesantren? Apakah lebih cenderung menggunakan pendekatan otoriter, demokratis atau laissez faire?	Kalau gaya kepemimpinan beliau campuran menurut aku. Contoh kalau rapat beliau biasanya suka nanyain pendapat guru-guru. Tapi ada juga yang langsung beliau putusin. Dan yang aku liat kadang-kadang beliau juga suka nyerahin ke penanggung jawab yang bersangkutan buat ngatur kegiatannya.
2	Bagaimana komunikasi dan interaksi antara wakil pengasuh dengan para guru dalam mendukung pembinaan santri?	Alhamdulillah komunikasinya baik. Di rapat kamisan itu beliau suka menyampaikan arahan buat guru-guru. Kalau ada evaluasi juga beliau sampaikan di rapat itu. Beliau juga suka minta pendapat atau saran dari guru-guru.
3	Apakah wakil pengasuh melibatkan para guru dalam pengambilan keputusan yang berkaitan pada sistem	Pengambilan keputusan sesekali dilibatin, tapi ga selalu. Paling kayak tadi contohnya kalau rapat beliau

	pendidikan dan pembinaan santri?	suka tanya apakah ada masukan atau pendapat dari guru-guru gitu.
4	Bagaimana kinerja Departemen Pengasuhan Santri berpengaruh terhadap pembelajaran dan perkembangan akademik santri?	Sangat berpengaruh ya. Apalagi santri itu mayoritas waktunya di asrama. Jadi kalau di asrama ada konflik, pasti dibawa ke pelajaran juga.
5	Menurut Anda, apa faktor utama yang mendukung dan menghambat kinerja Departemen Pengasuhan Santri?	Itu tadi ya, mungkin bimbingan dan arahan dari wakil pengasuh buat DPS. Terus DPS kan guru juga, jadi bisa aja fokus nya terbelah-belah karena tanggung jawab nya ga cuman di DPS aja.
6	Apakah ada kendala yang dihadapi guru dalam berkoordinasi dengan Departemen Pengasuhan Santri terkait pembinaan santri?	Sejauh ini sepengetahuan aku alhamdulillah gaada ya.
7	Menurut Anda, apakah gaya kepemimpinan wakil pengasuh berpengaruh dalam meningkatkan kedisiplinan dan perkembangan santri?	Pasti berpengaruh ya. Apalagi kalau pemimpin bisa jadi teladan langsung, itu jadi motivasi besar buat santri.

8	Bagaimana bentuk kerja sama antara guru dan Departemen Pengasuhan Santri dalam menangani masalah santri?	Biasanya saling lapor dan tukar informasi aja sih. Misalnya kalau ada santri yang bermasalah di kelas, kita laporkan ke pengasuhan. Begitu juga sebaliknya.
9	Bagaimana peran guru dalam membantu meningkatkan efektivitas pengasuhan santri?	Guru bisa jadi tempat curhat buat santri-santri. Jadi kita bisa bantu dalam hal konseling, ngasih motivasi atau nasehat dan bantu pengawasan juga.

Lampiran 10 – Dokumentasi Penelitian

Telah dilaksanakan Rapat Tim 9 ke- 318 pada :

Hari/tgl : Rabu, 6 November 2024

Waktu : 13.15 - selesai

Tempat : Andalusia

Yang beranggotakan :

1. Ust. Angga Kautsar Ibrahim, S.T
2. Ust. Mohammad Farid, S.Pd.I
3. Ust. Imam Syafi'i, S.M
4. Hj. Lilis Purwani, MPd
5. Usth. Rahmi Ayu Jeri, S.Pd
6. Usth. Nida Aulia Nurfadilah, S.Pd
7. Usth. Syafira Nurrahmah
8. Usth. Nurfaizah Afifah
9. Usth. Nasywa Almira

A. Agenda Pembahasan

- Untuk santriwati yang menunggak lebih dari 3 bulan kan dikenakan pemanggilan wali terkait pembayaran SPP
 - Untuk kelompok dan mata pelajaran perpenguji sudah selesai dibuat
 - Banyak ust/usth yang belum mengirimkan soal ujian semester 1
 - Sudah tidak ada lagi ujian yang dilaksanakan diluar ruangan
 - Santri mulai ujian, kelas 6 juga mulai belajar mandiri (non resmi)
- DPS membutuhkan laptop dan printer (yang sekarang sudah rusak)
- Lomba tingkat pramuka sudah dilaksanakan
- Penutupan ekstrakurikuler
 - Najwa putri dan Nujma kabur dari pondok
 - Mengajukan isyrof untuk najwa putri ke darunnajah 3 (belum ada respon)
 - Nujma ada kasus bertemu dengan pacarnya pada saat lomba DNO
 - Dari keamanan banyak kasus santriwati menyalahgunakan fasilitas pondok
 - Evaluasi untuk ujian darsul masa kemarin, banyak santri yang meremehkan dan menyepelekan ujian (menjawab soal secara asal)
 - Santri yang izin tetapi melewati batas waktu yang ditentukan akan tetap di absen tidak hadir saat KBM
- Minggu ini fokus ke ujian lisan dan tulis
 - Ujian qur'an sudah dilaksanakan
 - Sudah melaksanakan rapat panji
- CID kabel sudah disiapkan untuk sound gantung asrama
 - Menambah pagar belakang jemuran karena ada santri yang kabur lewat belakang
 - Liburan karyawan
 - Atap kelas 4B sudah kropos

- Banyak santri yang tidak melanjutkan laundry dikarenakan pembayaran secara mandiri bukan penarikan di SPP
- Akan mengadakan pelatihan dari Bogasari dan dipinjamkan alat"
- Akan cetak brosur lagi untuk perpulangan santri
- Total santri penunggak 104 santriwati
- hari ini sudah mulai pemanggilan walisatri yang belum membayar SPP kelas 6 belum ada pemanggilan dikarenakan belum melaksanakan ujian audit berjalan dengan lancar
- sudah menjadwalkan audit keuangan Darunnajah 9
- dari bagian audit ingin mengadakan kumpul bag. audit dan bag. bidang usaha
- Mendata ush yang bisa pindah pencoblosan di kp.Mangga
- Laporan pengabdian secara zoom angkatan 611
- Sudah melakukan pelatihan editing

B. Keputusan yang diambil

- Menambahkan hari ujian dan mengubah jadwal ujian ke tanggal kosong
- Memasukkan ush andin dan ush halimah ke jadwal penguji ujian lisan
- Memberikan persiapan yang maksimal untuk ujian akhir kelas 6
- Membuat surat keputusan untuk ketua marhalah Catalyst 611
- Membuat pengabsenan pada pembelajaran (nonresmi) kelas 6
- Membuat seragam untuk karyawan
- Mengecek dapur santri saat pembagian makan
- Tetap menghadiri acara laporan pengabdian walaupun tidak mengabdi/langsung kuliah
- Membuat surat perjanjian bagi alumni yang belum mengabdi
- Persiapan garuda

C. Kegiatan yang akan dilaksanakan

- Taujihad penguji ujian lisan
- Tashih idad ujian lisan
- Ujian pramuka
- Ujian mufrodat

Foto 1 dan 2 : Notulensi Rapat Tim 9

HASIL RAPAT
DEPARTEMEN PENGASUHAN SANTRI
Selasa, 15 April 2025

Laporan Perbagian:

Sekretaris:

- Sekretaris OSDA: ingin membeli printer baru
- Anggaran sudah turun, sudah dibelanjain dan di audit

Bendahara:

- Belum menganggarkan anggaran konsumsi bulan April

Mabikori:

- Hari Kamis pembukaan pramuka
- Santriwati yang mengikuti perlombaan di Madinatunnajah sudah mulai latihan
- Agenda terdekat:
 - Seminar pramuka
 - Lomba Tingkat

Perizinan:

- Belum ada santriwati yang izin pulang
- Sedang membuat kartu izin seperti Bagian Kesehatan

Keamanan:

- Ingin mengadakan workshop Keamanan
- Kelas 1 ada yang bikin channel whatsapp tentang kelas 3
- Ada santriwati yang membuat status instagram tidak menggunakan kerudung

Penanggung Jawab OSDA:

- Senin malam kumpul perdana OSDA
- Semua kegiatan sudah mulai minggu ini
- Perpustakaan tampus saat hujan membuat buku-buku basah
- Sound CID masih rusak
- Sedang proses revisi kalender
- Kendala: wifi mati

Penanggung Jawab Mudabbiroh:

- Senin malam kumpul perdana mudabbiroh
- Santriwati kelas 5 ingin mengadakan uang kas angkatan

Ekstrakurikuler:

- Jum'at ada pembukaan ekstrakurikuler

Kesehatan:

- Santriwati yang masih dirunah:
 - Khansa Muktazzah (3): setelah operasi kista (harus kontrol)
 - Ghafira Adeefa (4): tipes
 - Muflihatul Fitriyyah (1): cacar
- Ada seminar dari puskesmas tentang bullying, adanya tes kejiwaan
- OSDA Bagian Kesehatan lama jika dipanggil

LAC:

- Selasa pagi sudah mulai mufrodat dan muhadatsah
- Bagian Bahasa sedang membuat 7 banner untuk ditempel di sekeliling pondok

Foto 3 : Notulensi Rapat Departemen Pengasuhan Santri



Foto 4 dan 5 : Rapat Departemen Pengasuhan Santri bersama
Wakil Pengasuh



Foto 6 dan 7 : Wawancara dan pemberian arahan oleh Ustadz Angga Kautsar Ibrahim, S.T, M.M., (Wakil Pengasuh Darunnajah 9)

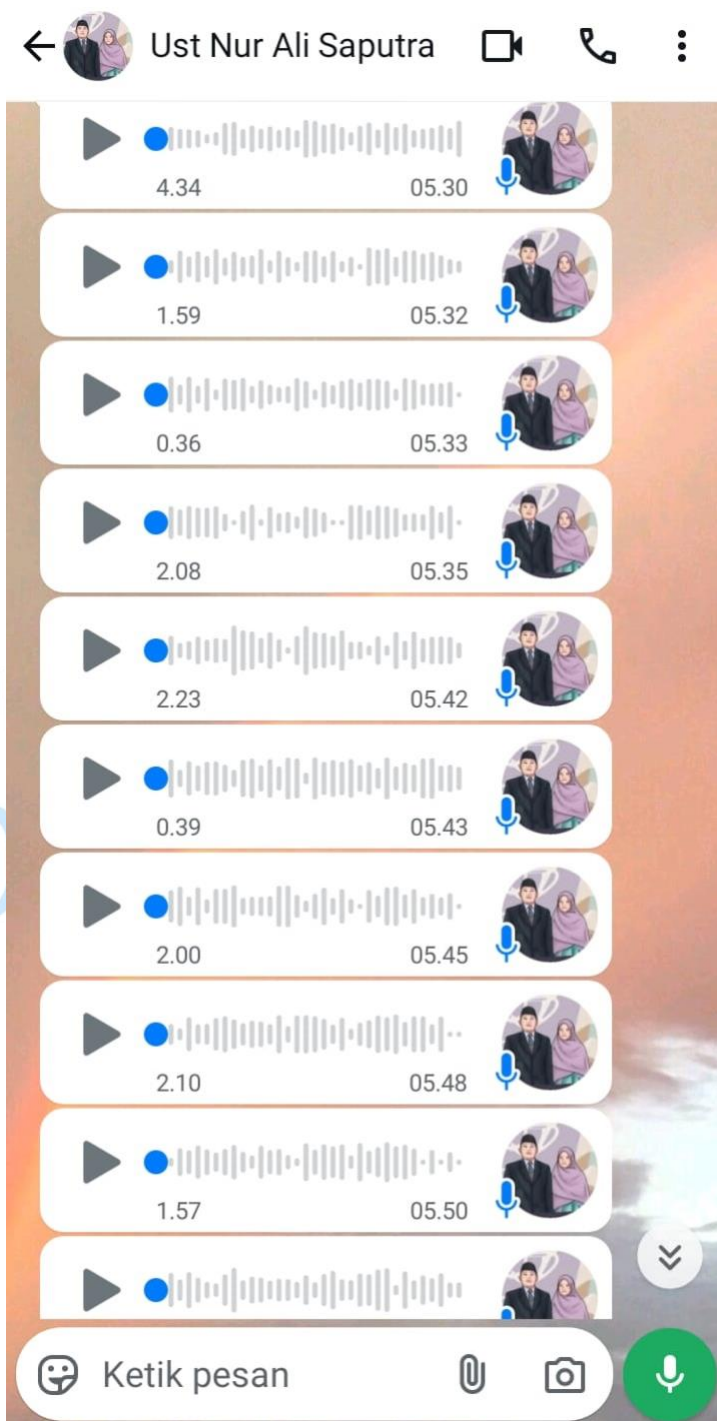


Foto 8 : Pemberian arahan oleh Ustadz Nur Ali Saputra, S.Th.I
(Wakil Pengasuh Darunnajah 3)



Foto 9 dan 10 : Wawancara dan pemberian arahan oleh Ustadz Hasyim
Sya'ban, S.Pd.I., (Wakil Pengasuh Darunnajah 8)



Foto 11 dan 12 : Wawancara dan pemberian arahan oleh Ustadzah Rahmi Ayu Jeri, S.Pd. (Direktur Departemen Pengasuhan Santri Darunnajah 9)



Foto 13 : Wawancara dengan Ustadzah Faurisya Genial Fatwa
(Staf Departemen Pengasuhan Santri Darunnajah 9)



Foto 14 : Wawancara dengan Ustadzah Nida Aulia Nurfadillah, S.Pd.
(Guru Darunnajah 9)

معهد المسيرة دار النجاة التابع للبيان

PONDOK PESANTREN PUTRI
AL-HASANAH DARUNNAJAH 9
Jl. Apel 2 No. 1 Atas Pamulang Timur, Tangerang
Selatan, Banten 15417 Indonesia

بسم الله الرحمن الرحيم



Telp. : +6221 74713215
Hp : 081311481379
URL : www.darunnajah.com
E-mail : sekretarisdn9@gmail.com

SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Angga Kautsar Ibrahim S.T, M.M
Jabatan : Wakil Pengasuh Darunnajah 9

Dengan ini menerangkan bahwa dibawah ini :

Nama : Zahramitha Alivia Gunarni
NIM : 21021096
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Fakultas Agama Islam
Universitas : Universitas Darunnajah

Telah selesai melakukan penelitian di Pondok Pesantren Darunnajah Al-Hasanah Darunnajah 9 untuk memperoleh data dalam rangka penyusunan tugas akhir yang berjudul "IMPLEMENTASI GAYA KEPEMIMPINAN WAKIL PENGASUH DALAM MENINGKATKAN KINERJA DEPARTEMEN PENGASUHAN SANTRI DI PONDOK PESANTREN AL-HASANAH DARUNNAJAH 9 PAMULANG"

Demikian surat keterangan ini dibuat dan diberikan kepada yang bersangkutan untuk digunakan.

Tangerang, 16 Juli 2025



Let. Angga Kautsar Ibrahim S.T, M.M
Wakil Pengasuh Darunnajah 9

Foto 15 : Surat Keterangan Selesai Penelitian

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



Nama : Zahramitha Alifvia Gunarni
NIM : 21021069
TTL : Bekasi, 6 September 2003
Jenis Kelamin : Perempuan
Agama : Islam
Anak ke : 1 dari 3 bersaudara
Status : Mahasiswa

Alamat : Perumahan Cibarusah Indah, Jl. Kasuari I Blok A.2 No. 34,
Kecamatan Cibarusah, Kabupaten Bekasi

No. Telp : 0896-6584-3407

Email : zahralifvia@gmail.com

Pendidikan Formal :

- TK Islam Al-Ikhlas
- SDIT Al-Manar
- SMPI Al-Muhajirin
- MA Darunnajah 9
- Universitas Darunnajah

Pengalaman Kerja :

- Bendahara Departemen TMI (2022)
- Bagian Kesehatan Departemen Pengasuhan Santri (2022)
- Staff Divisi Bidang Usaha (2021, 2023-2025)
- Pembimbing Kelas 6 Resillience Generation (2023/2024)
- Wali Kelas 2B TMI (2024/2025)