GAYA KEPEMIMPINAN DALAM MENGEMBANGKAN SUMBER DAYA MANUSIA DI MA'HAD AL-JAMI'AH IAIN RADEN INTAN LAMPUNG

Pembimbing I : Prof. Dr. H. M. Bahri Ghozali, MA
Pembimbing II : Dr. Tontowi Jauhari, MM

Skripsi

Diajukan Untuk Melengkapi Sebagian Tugas-tugas dan Memenuhi Syarat-syarat
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Sosial (S.Sos) Dalam Ilmu Dakwah
dan Ilmu Komunikasi

OLEH:

MIFTAHUL KHOIRIAH

1241030008

Jurusan : Manajemen Dakwah

FAKULTAS DAKWAH DAN ILMU KOMUNIKASI

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI

RADEN INTAN LAMPUNG

1438 H/2016 M

ABSTRAK
GAYA KEPEMIMPINAN DALAM MENGEMBANGKAN SUMBER DAYA MANUSIA DI MA'HAD AL-JAMI'AH IAIN RADEN INTAN LAMPUNG

Oleh:
Miftahul Khoiriah

Ma'had al-Jami'ah merupakan sebuah lembaga Pendidikan Islam yang eksistensinya diharapkan mampu membentuk SDM yang berkualitas. Terkait masalah pengembangan SDM mudir sebagai pimpinan pusat melakukan upaya-upaya agar dapat mengarahkan SDM dengan baik, upaya tersebut diaktualisasi melalui gaya, sikap atau perilaku kepemimpinan. Dalam temuan awal, peneliti melihat bahwa mahasiswa pada umumnya melaksanakan kegiatan belajar hanya selama kuliah berlangsung, akan tetapi dengan adanya gaya kepemimpinan,mahasiswa IAIN Raden Intan Lampung yang bermukim di Ma'had al-Jami'ah tetap melaksanakan kegiatan belajar tersebut meski jam kuliah telah berakhir.

Untuk mendapatkan data tentang gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pimpinan Ma'had dalam mengembangkan SDM yang ada, penulis menggunakan metode kualitatif deskriptif sehingga diperoleh 7 orang responden sebagai sampel, pengambilan sampel peneliti menggunakan *Strata Sampling* dalam teknik pengambilan sampelnya. Populasi penelitian adalah pengurus Ma'had al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung, penelitian ini jika dilihat dari objeknya adalah penelitian lapangan (*Field Research*), sedangkan alat pengumpulan data (APD) dalam penelitian ini menggunakan wawancara, observasi dan dokumentasi. Setelah data terkumpul, dianalisis dengan metode analisis kualitatif yaitu analisa data yang di lakukan terbatas pada teknik pengolahan datanya, kemudian melakukan uraian dan penafsiran sehingga dapat ditarik kesimpulannya.Temuan yang dihasilkan dari penelitian ini menunjukkan bahwa Sumber Daya manusia di Ma'had mengalami perkembangan dari segi intelektual dan moral setelah ditopang dengan adanya gaya kepemimpinan di Ma'had al-Jami'ah tersebut.

Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan pimpinan Ma'had al-Jami'ah lebih mengarahkan pada gaya kepemimpinan pendelegasian wewenang. Dengan gaya tersebutlah upaya pengembangan sumber daya pengurus dan santri dapat terwujud.

Kata kunci: Kepemimpinan dan Sumber Daya Manusia

KEMENTRIAN AGAMA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
Jln. Letkol H. Endro Suratmin, Sukarame, Bandar Lampung, Kode Pos 35131
Telp (0721) 78088 / Fax 780423

PERSETUJUAN

Judul Skripsi	:	GAYA KEPEMIMPINAN DALAM MENGEMBANGKAN SUMBER DAYA MANUSIA DI MA'HAD AL-JAMI'AH IAIN RADEN INTAN LAMPUNG
Nama	:	Miftahul Khoiriah
NPM	:	1241030008
Jurusan	:	Manajemen Dakwah
Fakultas	:	Dakwah dan Ilmu Komunikasi

Telah diperiksa dan dikoreksi oleh pembimbing I dan pembimbing II, maka dari itu pembimbing I dan pembimbing II menyetujui untuk disidangkan dan dipertahankan dalam sidang munaqosyah Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi IAIN Raden Intan Lampung.

Bandar Lampung, 09 November 2016

Pembimbing I	Pembimbing II
Prof. Dr. H. M. Bahri Ghozali, MA	Dr. Tontowi Jauhari, MM
NIP.19601231985031002	NIP. 197001411997031002

Mengetahui
Ketua Jurusan MD

Hj. Suslina Sanjaya, S.Ag., M.Ag
NIP. 197206161997032002

HALAMAN PENGESAHAN

MOTTO

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَٱنفَضُّوا۟ مِنْ
حَوْلِكَ ۖ فَٱعْفُ عَنْهُمْ وَٱسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِى ٱلْأَمْرِ ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ
عَلَى ٱللَّهِ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Artinya: *"Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu*[1]*. kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya. (QS. Al-Imron [3] : 159)*[2]

القرآن الكريم
I A I N
RADEN INTAN
LAMPUNG

[1] Maksudnya: urusan peperangan dan hal-hal duniawiyah lainnya, seperti urusan politik, ekonomi, kemasyarakatan dan lain-lainnya.

[2] Khadim Al-Haramain Raja Abdullah bin Abdul Aziz Ali Sa'id (Mujamma' Al Malik Fahd Li Thiba'at Al Mushaf Asy Syarif), *Al-Qur'an Dan Terjemahnya*, (Madinah Munawaroh: Kompleks Percetakan Al-Qur,an Raja Fahad, 1990), h.103.

PERSEMBAHAN

Segala Puji bagi Alloh SWT, Shalawat serta salam kepada Nabi Muhammad SAW, aku persembahkan skripsi ini kepada:

1. Kedua orang tuaku Ayahanda M. Jumadi dan Ibunda Rubiyanti (Almh), terima kasih karena telah memberikan "segalanya untukku" yang tidak bisa aku sebutkan satu-persatu "*Allohu yarhamuhuma"*. Semoga Alloh senantiasa memberikan kesehatan jasmani dan rohani, rizki yang banyak dan berkah, panjang umur, dijauhkan dari siksa api neraka, diberikan nikmat kubur, semoga kelak kita berkumpul kembali di syurga-Nya. Aamiiin
2. Kakak ku Puji Lestari, adik-adikku tersayang Habib Khusairi, Eva Mudrika, Puput Aminaturrohmah yang dengan sabar menantikan keberhasilanku serta selalu memberikan motivasi kepadaku. Semoga Alloh senantiasa memberikan kesehatan, Ilmu yang bermanfaat dan berkah, rizki yang luas, banyak dan berkah untuk kalian. Semoga Alloh mengabulkan setiap harapan dan cita-cita kalian dan memudahkan segala urusan kalian serta dijauhkan dari segala keburukan. Aamiiin
3. Kepada pakde Surip dan keluarga, Bude Tumijem dan keluarga, Lek Sahri dan keluarga, Lek Giman dan keluarga semoga Alloh senantiasa memberikan kesehatan jasmani dan rohani, rizki yang luas, banyak dan berkah, dimudahkan segala urusannya, dan dijauhkan dari segala keburukan. Aaamiin

4. Almamater tercinta Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi (FDIK) IAIN Raden Intan Lampung yang telah mendewasakan pandangan dan pikiranku.
5. Teman-teman seperjuangan MD, KPI, PMI angkatan 2012, Khususnya jurusan MD A (Akhmad Saifullah, Angger Setia Budi, Anggih, Eko Setiawan (Alm), Ika Nurhanifah, Jami Atus Sholeha, Karlina Frasiska, Laila Sofiyana, Misbahul Munir, Muhammad Syafa'at Habib, Muhammad Triyogo H.F.A, Nur Khusaini, Nurul Elisa, Ramdan, Rizki Vilansyah, Robiatul Ahdawiyah, Rohayah, Rudi Antoro, Siti Patimah, Wisnu Agung Setiawan, Yusnaini dan Zainal Abidin). Terima kasih atas motivasinya untuk menyelesaikan penyusunan skripsi ini dan telah bersama-sama berjuang dalam menuntut ilmu di Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi IAIN Raden Intan Lampung tercinta.
6. Teman-teman KKN, Abang Jule, Abang Yayan, Abang Dwi, Riski, Dhina,Mba Heni, Nanda, Zubaidah, Dewi, Sakinah, Karimah, orang tua angkatku sekeluarga besar dan seluruh pekon Desa Tanjung Harapan, Kec. Merbau Mataram, Lampung Selatan.
7. Pondok Pesantren Miftahul Falah Sumber Sari, Mataram Baru, Lampung Timur, Abah KH. Muhtar Sya'roni Ma'sum dan Ibu Nyai Hj. Umi Latifah beserta keluarga (semoga Alloh memulyakan beliau sekelurga) semoga selalu diberikan kesehatan, rizki yang banyak dan berkah, dimudahkan segala urusan dan diberikan kesabaran dalam mendidik santri-santri aaamiin.Hanya Alloh yang bisa membalas segala kebaikan beliau. Pondok Pesantren Al-Hikmah, Way Halim, Kedaton, Bandar Lampung, semoga tetap eksis dalam mencetak generasi yang kuat dalam Aqidah dan unggul dalam prestasi. Aaamiin

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Lampung Utara tepatnya di desa Mulyorejo pada tanggal 21 Oktober 1993, anak ke dua dari 5 bersaudara dari ayahanda M. Jumadi dan Ibunda Rubiyanti (Almh). Pendidikan penulis berawal di MI Darul Huda Sumbersari, Mataram Baru, Lampung Timur di Pondok Pesantren Miftahul Falah pada Tahun 2000 dan lulus pada Tahun 2006, kemudian Penulis melanjutkan pendidikan Madrasah Tsanawiyah di tempat yang sama pada tahun 2006 sampai tahun 2008, setelah itu penulis melanjutkan pendidikan ke MAN Cilamaya, Cikampek, Jawa Barat dan pindah sekolah ke Madrasah Aliyah Al-Hikmah pada kelas dua dan bertempat tinggal di Pondok Pesatren Al-Hikmah lulus pada Tahun 2012. Selanjutnya setelah lulus dari MA melanjutkan di perguruan tinggi IAIN Raden Intan Lampung, Jurusan Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi.

Organisasi yang pernah diikuti penulis di dalam kampus yaitu HMJ-MD Sebagai Anggota Tahun 2013, UKM HIKMA Sebagai Anggota Tahun 2013, dan Organisasi yang diikuti Ekstra Kampus yaitu Pergerakan Mahasiswa Islam Indonesia (PMII) sebagai Anggota Tahun 2012 dan sebagai Sekretaris Devisi tahun 2013.

Pelatihan yang pernah diikuti selama proses studi di IAIN Raden Intan Lampung yaitu:

1. Pelatihan Manajemen Kelembagaan ZIS oleh HMJ Manajemen Dakwah Tahun 2012

2. Pelatihan Live Skill oleh BEM Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi Tahun 2012
3. Pelatihan Keluarga Sakinah Adil Gender oleh Pusat Studi Gender dan Anak IAIN Raden Intan Lampung Tahun 2013
4. Pelatihan Master Of Ceremony (MC) Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi Tahun 2013
5. Pelatihan Kepemimpinan Mahasiswa Tingkat Dasar (PKMTD) oleh DEMA Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi Tahun 2013
6. Pelatihan Kewirausahaan oleh Dewan Legislatif Mahasiswa Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi Tahun 2012
7. Pelatihan Administrasi PMII oleh PMII tahun 2013
8. Pelatihan Metode Quantum Learning oleh Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi Tahun 2014
9. Pelatihan Kewirausahaan oleh Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi Tahun 2016
10. Pelatihan Baca Tulis Al-Qur'an oleh Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi Tahun 2015
11. Pelatihan Manasik Haji dan Umrah oleh Jurusan Manajemen Dakwah Tahun 2015

Seminar dan Kegiatan lain yang diikuti selama menjadi Mahasiswa IAIN Raden Intan Lampung yaitu:

1. Mengikuti MAPABA oleh PMII Tahun 2012
2. Seminar/Kongres Nasional Pendidikan Untuk Semua oleh IPNU dan IPPNU Tahun 2012
3. Seminar Daerah tentang Kesehatan Reproduksi oleh PIK Tahun2012
4. Seminar Kewirausahaan bersama Ridho Ficardo se-Lampung Tahun 2013
5. Seminar Nasional Kewirausahaan oleh UKM KOPMA UNILA Tahun 2013
6. Seminar Lingkungan Hidup Se-Lampung oleh UKM MAHARIPAL Tahun 2013
7. Talk Show Kependudukan dan Bahaya Pergaulan Bebas oleh PIK-M SAHABAT Tahun 2013
8. Talk Show, Seminar Motivasi oleh ABABIL Tahun 2014
9. Seminar Regional Informatika Remaja oleh Fakultas Dakwah dan Ilmu KomunikasiTahun 2014

Setelah Fakum di berbagai Organisasi penulis berkonsentrasi untuk memberikan kontribusinya dengan mengajari anak-anak mengaji baik di TPA maupun mengajar Prifat.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Alhamdulillah, segala puji bagi Allah SWT. atas limpahan Rahmat dan Karunianya kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan Skripsiini yang berjudul:Gaya Kepemimpinan Dalam Mengembangkan Sumber Daya Manusia di Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung. Sholawat beserta salam semoga tetap tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW. serta keluarganya dan para sahabatnya, yang senantiasa menjadi panutan seluruh umat manusia.

Penulis dalam menyelesaikan skripsi ini tidak terlepas dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu proses penulisan skripsi ini, terutama kepada:

1. Prof. Dr. H. Khosarial Romli, M.Si selaku Dekan Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi IAIN Raden Intan Lampung
2. Ketua Jurusan Managemen Dakwah Ibu Hj. Suslina Sanjaya, M.Ag dan sekretaris Jurusan Bapak Husaini, MT yang telah mengurus segala urusan menyangkut penyusunan skripsi ini. Pihak akademik yang telah memberikan pelayanannya untuk penyusunan skripsi dan seluruh dosen yang telah memberikan Ilmunya
3. Dosen Pembimbing I Bapak Prof. Dr. H. M. Bahri Ghozali, MA dan Dosen Pembimbing II Bapak Dr. Tontowi Jauhari, MM yang telah memberikan pengarahan dan bimbingan dalam penyusunan skripsi ini.

4. Ma'had al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung, Mudirul Ma'had Ust. Kamran As'ad, Lc, M.Si, Ka Asep, Uty Ida, Ka Juni, Fadhli, Sabda, 'Uyun dan semua pengurus Ma'had al-Jami'ah yang telah membantu proses penelitian ini.
5. Keluarga Besar UPT Perpustakaan IAIN Raden Intan Lampung serta seluruh Civitas Akademika Fakultas.

Penulis berharap semoga Skripsi ini dapat bermanfaat bagi seluruh pembaca. Aamiiin.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

Bandar Lampung, 28 November 2016

Miftahul Khoiriah

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL ..... **i**
ABSTRAK ..... **ii**
HALAMAN PERSETUJUAN ..... **iii**
HALAMAN PENGESAHAN ..... **iv**
MOTTO ..... **v**
PERSEMBAHAN ..... **vi**
RIWAYAT HIDUP ..... **viii**
KATA PENGANTAR ..... **xi**
DAFTAR ISI ..... **xiii**
DAFTAR GAMBAR ..... **xv**
DAFTAR TABEL ..... **xvi**
DAFTAR LAMPIRAN ..... **xvii**

BAB I PENDAHULUAN
A. Penegasan Judul 1
B. Alasan Memilih Judul 5
C. Latar Belakang Masalah 6
D. Rumusan Masalah 10
E. Tujuan dan Manfaat Penelitian 10
F. Metode Penelitian 11
G. Tinjauan Pustaka 19

BAB II KEPEMIMPINAN DAN SUMBER DAYA MANUSIA
A. KEPEMIMPINAN 22
1. Pengertian Kepemimpinan 22
2. Pemimpin Formal dan Non Formal 27
3. Gaya Kepemimpinan 28
4. Unsur-unsur Kepemimpinan 36
B. PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA 38
1. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia 38
2. Pengembangan Sumber Daya Manusia 39
a. Pengetahuan (*Knowladge*) 40
b. Ketrampilan (*Skill*) 45
c. Sikap (*Attitude*) 46
3. Proses Pelatihan 48

BAB III GAYA KEPEMIMPINAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA MA'HAD AL-JAMI'AH IAIN RADEN INTAN LAMPUNG

A. Latar Belakang Histori dan Dasar Hukum 55
B. Filosofi, Visi dan Misi, Fungsi dan Signifikasi 58
C. Struktur Kepengurusan dan Mahasantri Ma'had al-Jami'ah 61
D. Karateristik Ma'had al-Jami'ah 68
E. Gaya Kepemimpinan Ma'had al-Jami'ah 72
F. Pengembangan Sumber Daya Pengurus dan Mahasantri 91

BAB IV ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN DALAM MENGEMBANGKAN SUMBER DAYA MANUSIA DI MA'HAD AL JAMI'AH IAIN RADEN INTAN LAMPUNG

A. Gaya Kepemimpinan 107

BAB VPENUTUP

A. Kesimpulan 118
B. Saran 119

DAFTAR PUSTAKA 120

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

NO	Keterangan Gambar	Halaman
1	Teori Kepemimpinan Situasional menurut Blackhard dan Hersey	34
2	Langkah-langkah Proses Pelatihan	48

DAFTAR TABEL

NO	Keterangan Tabel	Halaman
1	Tabel Susunan Personalia Kepengurusan Ma'had al-Jami'ah	62
2	Tabel Jumlah Mahasantri Putra dan Putri	67

DAFTAR LAMPIRAN

NO	Keterangan Lampiran
1	Pedoman Wawancara
2	Pedoman Dokumentasi
3	Rancangan Struktur Personalia Ma'had al-Jami'ah
4	Bagan Struktur Ma'had al-Jami'ah
5	Susunan Personalia Kepengurusan Ma'had al-Jami'ah
6	Daftar Nama-nama Responden
7	Jadwal dan Kegiatan Harian Ma'had al-Jami'ah
8	Foto-Foto Kegiatan

BAB I

PENDAHULUAN

A. Penegasan Judul

Skripsi ini berjudul "Gaya Kepemimpinan Dalam Mengembangkan Sumber Daya Manusia di Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung". Untuk menghindari adanya kesalahpahaman dalam memahami maksud dan tujuan serta ruang lingkup pembahasan judul tersebut, peneliti akan menjelaskan beberapa istilah-istilah yang terdapat dalam judul diatas.

Gaya artinya sikap, gerakan, tingkahlaku, sikap yang elok, gerak gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik.[3] Istilah gaya secara kasar adalah sama dengan cara yang dipergunakan pemimpin di dalam mempengaruhi para pengikutnya.[4] Menurut pengertian tersebut gaya adalah sikap, gerakan atau tingkah laku dan gerak gerik yaitu sikap, gerakan, tingkah laku dan gerak gerik yang digunakan dalam mempengaruhi sesuatu. Gaya yang dimaksud adalah sikap, gerakan dan tingkah laku yang digunakan oleh pemimpin untuk mempengaruhi sesuatu.

---

[3]Viethzal Rivai, DediMulyadi, *KepemimpinandanPerilakuOrganisasi*, (Jakarta: RajawaliPers, 2009), h. 42

[4]Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2011), h.303

Pemimpin adalah orang yang mampu memengaruhi orang lain. Seseorang menjadi pemimpin karena ditunjuk atau karena keinginan kelompok.[5] Kepemimpinan adalah hubungan dimana satu orang yakni pemimpin mempengaruhi fihak lain untuk bekerja sama secara sukarela dalam usaha mengerjakan tugas-tugas yang berhubungan untuk mencapai hal yang diinginkan oleh pemimpin tersebut.[6]Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisir untuk mencapai sasaran.[7]

Dari definisi pemimpin dan kepemimpinan yang telah dipaparkan tersebut, peneliti mengambil kesimpulan bahwa pemimpin adalah orangnya atau orang yang memimpin atau orang yang mampu memengaruhi orang lain sedangkan kepemimpinan adalah seni mempengaruhi orang lain, yaitu mempengaruhi aktivitas baik kelompok atau individu untuk mencapai tujuan yang di inginkan. Kepemimpinan yang dimaksud adalah sikap, gerakan atau tingkah laku yang dilakukan oleh pimpinan dalam mempengaruhi aktivitas kelompok atau individu untuk mencapai tujuan yang diinginkan, jadi antara pemimpin dan kepemimpinan itu saling berkaitan dan tidak bisa dipisahkan, pemimpin membutuhkan kepemimpinan sebagai seni dalam memimpin

[5]ViethzalRivai, DediMulyadi, *Op.Cit*, h. 17
[6] George R. Terry, *Asas-asasMenejemen*, (Bandung: P.T. Alumni, 2006),h. 343
[7] Gary Yukl, *KepemimpinanDalamOrganisasi (edisi ke-5)*, (Jakarta: PT. Indeks, 2009), h. 4

sedangkan kepemimpinan harus dijalankan oleh seorang pemimpin agar tujuan yang telah direncanakan dapat tercapai.

Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.[8]Gaya kepemimpinan adalah pola, sikap dan perilaku yang ditampilkan dalam proses mempengaruhi orang lain.[9] Gaya Kepemimpinan menurut pengertian tersebut adalah pola, cara atau perilaku. Gaya kepemimpinan yang dimaksud yaitu sikap, gerakan, tingkah laku, perilaku, pola, cara yang dilakukan oleh pimpinan untuk memepengaruhi aktivitas baik kelompok atau individu dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Pengembangan (*development*) diartikan sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi di dalam organisasi.[10]Pengembangan biasanya berhubungan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk menunaikan pekerjaan yang lebih baik.[11] Pengembangan lebih berfokus pada kebutuhan umum jangka panjang organisasi. Hasilnya bersifat tidak langsung dan hanya dapat diukur dalam jangka panjang. Pengembangan juga membantu para karyawan untuk mempersiapkan diri menghadapi perubahan dipekerjaan mereka

[8]ViethzalRivai, DediMulyadi, *Loc.Cit*.

[9]Matondang, *Kepemimpinan Budaya Organisasi dan Manajemen Strategik*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2008), h. 5

[10]Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi II (Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN), h. 273

[11]Danang Sunyoto, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Caps, 2012), h. 145

yang dapat diakibatkan oleh teknologi baru dan desain pekerjaan. Jadi yang dimaksud dengan pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia agar mencapai tujuan yang diinginkan.

Sumber Daya Manusia merupakan terjemahan dari *"human resources"* namun ada pula ahli yang menyamakan sumber daya manusia dengan *"man power"* (tenaga kerja). Bahkan sebagian orang menyetarakan pengertian SDM dengan personal (personalia, kepegawaian, dan sebagainya).[12]Sumber daya manusia menurut Werther dan Davis dalam bukunya Edy Sutrisno adalah pegawai yang siap, mampu dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.[13]Sumber Daya Manusia menurut pengertian tersebut adalah pegawai. Sumber Daya Manusia yang peneliti maksud di Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung adalah pengurus yang bermukim di asrama kampus tersebut.

Pengembangan SDM (*human resource development*) adalah proses untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam membantu tercapainya tujuan organisasi.[14] Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah peluang bagi generasi baru guna memperoleh pengetahuan, kualifikasi, dan kemampuan dibidang profesi khusus atau guna meningkatkan produktivitas kerja dan

[12]Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana, 2009), h. 3
[13]*Ibid*, h. 4
[14]Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Erlangga, 2012), h. 200

mencapai tujuan karir.[15]Pengembangan SDM yang dimaksud adalah peningkatan, yaitu peningkatan kualitas SDM melalui program-program pelatihan dan pendidikan. Jadi pengembangan SDM yang peneliti maksud adalah proses untuk meningkatkan dan mengembangkan pengetahuan, ketrampilan dan sikap Sumber Daya Manusia melalui program-program pelatihan dan pendidikan dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan di dalam organisasi.

Berdasarkan penegasan judul di atas, maksud dari judul skripsi ini adalah sikap, gerakan, tingkah laku, perilaku, pola atau cara yang dilakukan oleh pimpinan Ma'had Al-Jami'ah untuk meningkatkan dan mengembangkan pengetahuan, ketrampilan dan sikap sumber daya manusia melalui program-program pendidikan dan pelatihan agar mencapai tujuan yang diinginkan oleh organisasi tersebut.

B. Alasan Memilih Judul

Judul yang peneliti pilih yaitu"Gaya Kepemimpinan Dalam Mengembangkan Sumber Daya Manusia di Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung". Adapun alasan yang peneliti maksud adalah:

1. Alasan Objektif
   a. Pemimpin merupakan faktor penentu dalam sukses atau gagalnya suatu organisasi, baik didunia bisnis maupun dunia pendidikan, kesehatan, pemerintahan, politik dll, oleh karena itu pentingnya gaya kepemimpinan

[15]Malayu S.P Hasibuan, *ManajemenSumberDayaManusia*, (Jakarta: PT BumiAksara, 2007), h. 243

yang tepat di Ma'had al-Jami'ah mengingat sukses tidaknya visi dan misi tergantung dari sosok pemimpin dan gaya kepemimpinan yang dia terapkan.

b. Proses pengembangan sumber daya manusia merupakan *Starting Point* atau point awal dimana organisasi ingin meningkatkan dan mengembangkan *Skills, Knowladge* dan *Attitude* sesuai dengan kebutuhan masa kini maupun masa mendatang, dengan demikian tujuan Ma'had dapat dicapai hanya jika Ma'had al-Jami'ah melaksanakan pengembangan *Skills, Knowladge* dan *Attitude*bagi sumber dayanya dengan baik dan sesuai dengan kebutuhan masa kini maupun masa mendatang.

2. Alasan Subjektif

a. Konsentrasi jurusan Manajemen Dakwah ada dua yaitu Lembaga dan Keuangan, dalam hal ini peneliti mengangkat sebuah judul penelitian yang berhubungan dengan lembaga.

b. Tersedianya referensi dan data-data, serta lokasi penelitian yang mudah dijangkau sehingga memungkinkan penelitian ini diselesaikan sesuai dengan rencana.

C. Latar Belakang Masalah

Dilingkungan masyarakat, dalam organisasi formal maupun nonformal, selalu ada seseorang yang di anggap lebih dari yang lain. Seseorang yang memiliki kemampuan lebih tersebut kemudian di angkat atau di tunjuk sebagai orang yang di percayakan untuk mengatur orang lainnya. Biasanya orang seperti

itu di sebut pemimpin atau manager. Dari kata pemimpin itulah kemudian muncul istilah kepemimpinan (setelah melalui proses yang panjang). Sebagaimana tujuan Alloh SWT. Menciptakan manusia di dunia sebagai pemimpin (Khalifah), Firman Alloh SWT. Dalam surah Al-Baqarah ayat 30:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۖ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۖ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

Artinya: *"Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."* (QS. Al-Baqarah [2] : 30).[16]

Bermula dari kebijakan *wider mandat* (pemberian wewenang yang lebih luas) dan pembukaan prodi-prodi umum di PTAIN mendorong peningkatan jumlah mahasiswa, namun sebagian besar input mahasiswa baru berlatar belakang pendidikan umum (SMA/SMK). Kompetensi keagamaan mahasiswa baru rata-rata di bawah standar, sehingga kondisi ini menimbulkan problem di bidang akademik (perkuliahan) dan non-akademik (moral-pergaulan). Untuk mengatasi masalah tersebut, diperlukan adanya perubahan. Perubahan yang dilakukan perseorangan maupun kelompok yang membentuk sebuah organisasi

[16]Khadim Al-Haramain Raja Abdullah bin Abdul Aziz Ali Sa'id (Mujamma' Al Malik Fahd Li Thiba'at Al Mushaf Asy Syarif), *Al-Qur'an Dan Terjemahnya*, (Madinah Munawaroh: Kompleks Percetakan Al-Qur,an Raja Fahad, 1990), h.13.

atau lembaga merupakan hasil dari proses pengembangan, proses pengembangan yang dilakukan bertujuan agar ada perubahan dari segi kualitas maupun kuantitas. Akhirnya didirikanlah sebuah Pesantren Mahasiswa, dengan tujuan agar dapat menunjang pembelajaran di IAIN Raden Intan Lampung.

Sebelum Ma'had al-Jami'ah di kenal sebagai pesantren kampus atau pesatren mahasiswa, diketahui bahwa Ma'had al-Jami'ah ini hanya sebuah rumah susun mahasiswa (Rusunawa) yang didalamnya tidak mempuyai sistem atau kegiatan terkonsep. Namun seiring berjalannya waktu, melihat dari PTAIN lain yang mempunyai rusunawa dan menimbang perlunya pemanfaatan fasilitas rusunawa, maka rusunawa berubah fungsi menjadi Ma'had Al-jami'ah (pesantren kampus).

Pengembangan sumber daya manusia merupakan proses untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Kemampuan sumber daya manusia dalam perusahaan dapat ditingkatkan melalui program-program pelatihan dan pendidikan[17], begitupula dengan Ma'had al-Jami'ah dalam mengaplikasikan teori tersebut. Selayaknya pesantren pada umumnya, pesantren kampus memiliki berbagai program-program pelatihan dan pendidikan ataupunkegiatan ke-Agamaan yang bertujuan membentuk mahasantri (akronim dari mahasiswa-santri) yang berakhlakul karimah. Kegiatan tersebut meliputi pengkajian kitab kuning, halaqoh, serta tutorial. Ditambah kegiatan kebahasaan yang terdiri dari Bahasa Inggris dan

[17]Wilson Bangun, *Op.Cit*, h. 201

Bahasa Arab yang harapannya mahasiswa sekaligus santri mampu berbahasa asing dalam kegiatan sehari-hari.

Terlihat jelas bahwa mahasiswa yang tinggal di Ma'had al-Jami'ah sebagai santri lebih unggul dibanding dengan mahasiswa lain pada umumnya yang tinggal di rumah atau di kosan. Selain mahasiswa mendapatkan pelajaran dari kampus dia juga mendapat pelajaran tambahan dan softskill yang diadakan di ma'had. Namun, terlepas dari itu ada beberapa hal yang menjadi tantangan mahasantri yaitu mahasantri dituntut untuk bisa mengatur waktu lebih baik serta mental pantang menyerah untuk tinggal di Ma'had. Karena tidak sedikit mahasiswa yang dikeluarkan ataupun menyerah karena tidak sanggup menghadapi kesibukan yang berbeda dari mahasiswa pada umumnya.

Dalam hal pelaksanaan kegiatan demi tercapainya visi dan misi Ma'had al-Jami'ah tentu tidak terlepas dari peran seorang pemimpin yang dalam hal ini disebut sebagai Mudirul Ma'had atau Direktur Ma'had. Sukses tidaknya visi dan misi tergantung dari sosok pemimpin dan gaya kepemimpinan yang dia terapkan. Melihat dan mendengar mahasantri yang keluar dari Ma'had al-Jami'ah mempunyai keunggulan dan karakter yang lebih unggul dari mahasiswa pada umumnya maka peneliti tertarik untuk meneliti bagaimana peran seorang Mudir dalam mengembangkan sumber daya manusia demi tercapainya visi dan misi sehingga melahirkan mahasantri yang berkompeten setelah tinggal di Ma'had al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung.

D. Rumusan Masalah

Masalah adalah adanya kesenjangan yang terjadi antara rencana dengan sebenarnya. Sedangkan rumusan masalah adalah kenyataan-kenyataan sengaja untuk dicari jawaban melalui penelitian.[18]Pendapat lain menyatakan bahwa masalah adalah suatu kesulitan yang menggerakkan manusia untuk memecahkannya, masalah harus dapat dirasakan sebagai suatu rintangan yang mesti dilalui (dengan jalan mengatasinya), apabila kita akan berjalan terus.[19] Berdasarkan uraian yang telah peneliti ungkapkan pada latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah yang peneliti maksud adalah : Bagaimana Gaya Kepemimpinan Dalam Mengembangkan Sumber Daya Manusia di Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung?

E. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian.

   Tujuan penelitian ini adalah: Untuk mengetahui gaya kepemimpinan di Ma'had al-Jami'ah dalam mengembangkan Sumber Daya Manusia di Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung.

2. Manfaat Penelitian

   Sedangkan manfaat dari penelitian ini adalah :

[18]Nana Sudjana, *TuntunanMenyusunKaryaIlmiah.* (Jakarta: SinarBaru, 2000), h. 21
[19]WarnoSurahmad, *DasardanteknikReserch*. (Bandung : Tarsiti, 1998), h. 33

a) Meningkatkan peran gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin (Direktur Ma'had) dan pengurus dalam mengembangkan sumber daya manusia, agar tujuan yang telah ditetapkan bersama dapat dicapai.

b) Dengan diadakannya penelitian ini diharapkan mampu mengembangkan Ilmu Pengetahuan dan menambah literatur bagi peneliti selanjutnya.

F. Metode Penelitian

Metode penelitian adalah tatacara bagaimana suatu penelitian dilakukan (*metdhos*= tata cara).[20]Adapun langkah-langkah yang dilakukan selama melakukan penelitian ilmiah adalah sebagai berikut: Peneliti datang ke lapangan untuk melakukan wawancara dan pengamatan kemudian bertindak netral dengan berperan serta dalam kegiatan, peneliti berperanaktif dalam pengumpulan sumber data, setelah informasi yang dibutuhkan cukup dan data yang dibutuhkan telah terpenuhi, maka peneliti melakukan analisis terhadap data yang di dapatkan dilapangan, kemudian langkah selanjutnya adalah peneliti mengambil kesimpulan. Langkah terakhir adalah pelaporan hasil penelitian dalam bentuk tulisan dan biasanya pendekatan kualitatif lebih cenderung menggunakan metode deskriptif-analitis.

[20]M. Iqbal Hasan, *Pokok-pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2002), h. 21

1. Jenis dan Sifat Penelitian

a. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dipakai oleh peneliti adalah kualitatif yang memanfaatkan data lapangan untuk vertifikasi teori yang timbul dilapangan dan terus menerus disempurnakan selama proses penelitian berlangsung yang dilakukan secara berulang-ulang. Selain itu penelitian kualitatif juga adalah penelitian yang menggunakan latar alamiah dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan telah dilakukan dengan jalan melibatkan berbagai metode yang ada,[21] dengan memakai jenis penelitian ini maka peneliti akan memaparkan pernyataan yang dihasilkan dengan bahasa tidak memakai angka-angka.Lokasi yang akan dijadikan tempat penelitian adalah asrama kampus atau yang biasa disebut dengan Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung.

b. Sifat Penelitian

Penelitian ini bersifat deskriptif yaitu gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antara fenomena yang diselidiki.[22] Penelitian ini ditujukan untuk mendeskripsikan gaya atau sikap, gerakan, tingkah laku yang dilakukan pimpinan Ma'had Al-Jami'ah dalam mengembangkan sumber daya manusia.

---

[21]Kartini Kartono, *Pengantar Metodologi Research*, (Bandung, Mandar Maju, 1996), h. 32
[22]Muhammad Musa, *Metodologi Penelitian*, (Jakarta: Fajar Agung, 1998), hal.8

2. Populasi dan sampel

a. Populasi

Populasi adalah keseluruhan objek penelitian.[23] Dari pengertian populasi yang telah diuraikan maka dapat difahami bahwa populasi adalah jumlah seluruh responden yang diwakili oleh beberapa sampel dalam penelitian. Dalam hal ini yang dijadikan populasi adalah seluruh pengurus Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung.Total populasi sebanyak 35 orang.

b. Sampel

Adanya sampel yaitu untuk menarik generalisasi atau menarik kesimpulan karena tidak realistis apabila dalam penelitian itu peneliti meneliti semua seluruh populasi, terlebih lagi apabila populasi itu sangatlah luas, oleh karena itu dari seluruh populasi diambil sampelnya karena sampel adalah sebagian dari populasi yang diambil sebagai *representatif* atau wakil populasi yang bersangkutan.[24]

Teknik dalam pengambilan sampel peneliti menggunakan *Probability Sampling* karena setiap unsur dalam populasi tidak memiliki peluang yang sama untuk dipilih menjadi sampel.[25] Dari beberapa jenis pengambilan sampel *Probability* peneliti mengunakan *Stratified Random*

---

[23]Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1993), hal.10

[24]Senapsiah Faisal, *Format-Format Penelitian*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2007), h. 57-58

[25] Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2013), h. 120

Sampling karena sampel diambil dengan memperhatian *strata* (tingkatan) di dalam populasi,[26] lebih tepatnya peneliti menggunakan *Proportionate Stratified Random Sampling* yaitu cara pengambilan sampel populasi yang mempunyai anggota atau unsur yang tidak sama atau sejenis dan berstrata secara proporsional dari setiap elemen populasi yang dijadikan sampel dan pengambilan sampel dilakukan secara random atau acak, strata yang dimaksud adalah jenjang karir pengurus Ma'had al-Jami'ah. Berdasarkan uraian tersebut strata sampelnya adalah sebagai berikut:

1. Murobbi atau murobbiyah
2. Musyrif atau musyrifah
3. Mudabbir dan mudabbiroh.

3. Alat Pengumpulan Data

a. Metode Wawancara

Wawancara atau interviu adalah suatu bentuk komunikasi verbal jadi semacam percakapan yang bertujuan memperoleh informasi.[27]

Metode wawancara adalah cara memperoleh data dengan cara tanya jawab secara lisan dan bertatap muka langsung antara pewawancara dengan seorang atau beberapa orang yang diwawancarai, hal tersebut bertujuan untuk mendapatkan sebuah informasi yang butuhkan dalam

[26] *Ibid*, h. 120
[27] S. Nasution, *Metode Research (PenelitianIlmiah)*, (Jakarta: PT. BumiAksara, 2006) h. 128

penelitian dan memimta informan untuk mengungkap kepada orang yang diteliti yang berputar sekitar pendapat dan keyakinan.[28]

Adapun jenis wawancara yang digunakan peneliti adalah wawancara terstruktur. Artinya dalam menginterview membawa kerangka pertanyaan untuk disajikan kepada objek penelitian tersebut. Adapun wawancara yang peneliti catat yaitu tentang gaya atau sikap, tingkah laku, gerak gerik kepemimpinan di Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung.

b. Metode Observasi

Metode observasi adalah metode pengamatan dan pencatatan dengan sistematis, tentang gejala-gejala yang diselidiki. Metode ini digunakan untuk data yang akan diperoleh dari pengamatan dan juga untuk mendapatkan data yang belum diperoleh dari wawancara. Observasi memfokuskan diri pada gejala, kejadian atau sesuatu dengan maksud menafsirkannya, mengungkapkan faktor-faktor, menemukan kaidah-kaidah yang mengaturnya.[29]Metode observasi yang peneliti gunakan adalah *Non-Participant Observation* atau observasi tidak berperan serta,

[28]*Ibid*,hn 50
[29]Emzir,*Metodologi Penelitian Kualitatif Analisis Data*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2010), h

yaitu observasi yang menjadikan peneliti sebagai penonton atau penyaksi terhadap gejala atau kejadian yang menjadi topik penelitian.[30]

Dalam penelitian jenis ini peneliti melihat atau mendengarkan pada situasi sosial tertentu tanpa partisipasi aktif di dalamnya artinya penelitidatang ditempat kegiatan orang yang diamati namun tidak terlibat dalam kegiatan seperti seminar-seminar, pelatihan-pelatihan yang dilaksanakan oleh pihak Ma'had Al-Jamiah.

c. Metode Dokumentasi

Metode Dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkip, buku, surat kabar, majalah prasasti notulen, rapat agenda dan sebagainya.[31] Dokumen yang dipakai sebagai metode ini adalah sebagai pelengkap dari metode-metode yang lainnya, dan pemanfaatan dokumen dalam penelitian ini tidaklah seluruhnya dapat digunakan sebagai sumber data, akan tetapi hanya dokumen yang sudah dipilih, yang diperlukan oleh peneliti dan dianggap penting saja yang berhubungan dengan masalah penyelidikan tentang gaya kepemimpinan dalam mengembangkan SDM di Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung.

[30]*Ibid*,h. 40
[31]Suharsimi arikunto, *Op.Cit*, h. 236

4. Analisa Data

Setelah data terkumpul maka langkah selanjutnya adalah peneliti menganalisa data yang diperoleh dalam pelaksanaan penelitian tersebut sehingga dapat ditarik suatu kesimpulan. Analisa data menurut patton yang dikutip oleh M. Iqbal Hasan adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasinya dalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar.[32]Untuk memperoleh hasil yang benar dan tepat dalam menganalisa data, peneliti menggunakan metode analisa kualitatif, analisis ini tidak harus menunggu data terkumpul, analisis data kualitatif bersifat iteratif (berkelanjutan) dan dikembangkan sepanjang program.[33] Langkah-langkah analisa data kualitatif secara umum dilakukan dengan 3 tahapan yaitu: Reduksi Data (*Data Reduction*), Penyajian Data (*Data Display*), dan Verifikasi (*Conclusion Drawing*).[34]

a. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Menurut Miles dan Huberman reduksi data diartikan sebagai pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan lapangan. Reduksi data dilakukan secara terus menerus selama penelitian berlangsung, bahkan sebelum data benar-benar terkumpul, antisipasi akan adanya reduksi yang sudah tampak waktu penelitiannya memutuskan kerangka konseptual wilayah penentuan, permasalahan penelitian dan pendekatan pengumpulan data yang dipilihnya.[35]

---

[32]M. Iqbal Hasan,*Pokok-pokokMateriMetodologiPenelitiandanAplikasinya*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2002), h. 97

[33]Etta Mamang sangadji, Sopiah, *Metodologi Penelitian Pendekatan Praktis Dalam Penelitian*, (Yogyakarta: Andi, 2010), h. 199

[34]Sugiyono,*Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2014), h. 246

[35]Etta Mamang sangadji, Sopiah, *Loc.Cit*, h. 199

Reduksi data merupakan proses berfikir sensitif yang memerlukan kecerdasan dan keleluasaan dan kedalaman wawasan yang tinggi, terlebih penelitian ini dilakukan oleh peneliti pemula, selain itu pada tahap inilah adanya proses pengkodean pada aspek-aspek tertentu, sehingga semakin mudah untuk memilih mana yang dibutuhkan dan mana yang tidak dibutuhkan sehingga data-data yang telah terpilih dapat diverifikasi.

b. Penyajian Data (*Data Display*)

Langkah kedua setelah mereduksi data adalah penyajian data, Miles dan Huberman mengemukakan bahwa penyajian data adalah menyajikan sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan, secara umum biasanya dalam penelitian kualitatif, dalam penyajian data berbentuk naratif, akan tetapi selain itu bisa berbentuk bagan, hubungan antar kategori.[36]

Dalam hal ini, peneliti menyajikan data yang diperoleh dari lembaga yang diteliti.

c. Verifikasi (*Conclusion Drawing*)

Setelah melakukan penyajian data yang diperoleh maka langkah selanjutnya adalah peneliti mengambil kesimpulan, telah dijelaskan sebelumnya bahwa dalam penelitian kualitatif dalam menganalisis tidak menunggu semua data terkumpul sehingga dalam menyimpulkan data-data yang ada tidak cukup satu kali, karena ketika data telah disimpulkan pada tahap awal masih bersifat sementara dan bisa berubah apabila tidak

[36]Sugiono, *Op.Cit*, h. 249

ditemukan bukti-bukti yang kuat untuk mendukung tahap pengumpulan data berikutnya, akan tetapi apabila kesimpulan dan data awal bisa dibuktikan dengan bukti-bukti yang valid maka kesimpulan yang di kemukakan adalah kesimpulan yang *kredibel*.

Setelah data yang ditemukan telah dipilih maka tahap selanjutnya adalah menganalisisnya dan membandingkan dengan teori yang dipakai oleh peneliti. Adapun tahap yang terakhir adalah penarikan kesimpulan, kesimpulan yang ada merupakan jawaban dari permasalahan pada rumusan masalah, dalam hal ini kesimpulan yang diambil sesuai dengan masalah yang berkaitan dengan penelitian peneliti yaitu tentang Gaya Kepemimpinan Dalam Mengembangkan Sumber Daya Manusia di Ma'had Al-Jami'ah IAIN RADEN INTAN LAMPUNG.

G. Tinjauan Pustaka

Studi mengenai Gaya Kepemimpinan bukanlah studi dalam penelitian yang pertama kali dilakukan oleh penulis akan tetapi banyak sekali studi-studi terdahulu tentang gaya kepemimpinan. Berikut ini studi-studi yang lebih dahulu dilakukan sebelum penelitian ini dilakukan yaitu:

Pertama: *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Koperasi Usaha Mikro, Kecil dan Menengah di Kabupaten Bengkalis*. Tahun 2012, diteliti oleh Saifullah Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial UIN Sultan Syarif Kasim, Pekan Baru. Studi ini membahas tentang faktor gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap

kinerja karyawan, yang mana kinerja karyawan yang telah dicapai mengalami fluktuasi, yang disebabkan oleh berbagai faktor diantaranya sikap karyawan terhadap masyarakat yang kurang ramah, kurangnya tanggung jawab dan pengetahuan terhadap perkerjaan yang dapat berpengaruh terhadap pelayanan, ataupun kualitas pekerjaan yang tidak maksimal. Dalam melakukan penelitian ini dipakai metode kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada Dinas Koperasi Usaha Mikro, Kecil dan Menengah Kabupaten Bengkalis. Sedangkan sampel ditentukan dengan menggunakan metode Sensus, yaitu pengumpulan data yang mencakup seluruh elemen/anggota populasi yang diselidiki.[37]

Kedua: *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Bank Pembangunan Rakyat Syari'ah (BPRS) al-Salam Cinere Depok*. Tahun 2012, diteliti oleh M. Rofi'uddin Manshur Fakultas Syari'ah dan Hukum UIN Syarif Hidayatulloh Jakarta. Studi ini membahas tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang mana gaya kepemimpinannya lebih mengarah ke gaya kepemimpinan direktif, melatih, suportif dan mendelegasikan wewenang. Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan menggunakan jenis penelitian lapangan, populasi dari penelitian ini adalah karyawan BPRS al-Salam Cinere Depok, adapun sampelnya didapat dengan cara mengambil semua sampelnya untuk dijadikan responden.[38]

---

[37]Skripsi Gaya Kepemimpinan (On-Line), tersedia di : http://repository.uin-suska.ac.id/1658/1/2012_2012328MEN.pdf. (Diakses pada 11 Oktober 2016).

[38]Skripsi "Gaya Kepemimpinan" (On-Line), tersedia di: http://repository.uinjkt.ac.id/dspace/bitstream/123456789/4471/1/M.ROFIUDDIN%20MANSUR-FSH.pdf. (Diakses pada 11 Oktober 2016)

Ketiga: *Analisis Gaya Kepemimpinan Dalam Manajemen Bank Pembiayaan Rakyat Syari'ah (BPRS) Bandar Lampung*. Tahun 2015, diteliti oleh Nety Riyana Jurusan Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi IAIN Raden Intan Lampung. Studi ini membahas perkembangan Bank Rakyat Syari'ah yang mampu berkembang dengan pesat dalam tiap tahunnya dan pimpinan yang mampu menggerakkan para pegawainya untuk memajukan bank Rakyat Syari'ah. Penelitian ini merupakan penelitian lapangan dan bersifat deskriptif. Populasi penelitian ini adalah Direksi dan pegawai BPRS Bandar Lampung, dalam menentukan sampel menggunakan jenis *purposive sampling* yaitu memilih sampel yang didasari atas ciri-ciri atau sifat-sifat.[39]

Dari studi-studi yang telah ada mengenai gaya kepemimpinan, dalam hal ini peneliti mengemukakan bahwa perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu fokus penelitian ini adalah Gaya Kepemimpinan Dalam Mengembangkan Sumber Daya Manusia. Dalam mengembangkan SDM peneliti melihat dari sisi pengembangan pengetahuan, pengembangan keterampilan dan pengembangan sikap, selain itu penelitian ini bersifat deskriptif dan jenis penelitiannya adalah kualitatif. Dalam menentukan sampel menggunakan *purposive samplingatau* menggunakan kriteria-kriteria dalam menentukan sampelnya dan populasi penelitian ini adalah seluruh pengurus Ma'had al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung.

[39]Skripsi Gaya Kepemimpinan tersedia di Perpustakaan Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi.

BAB II

KEPEMIMPINAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

A. KEPEMIMPINAN

Pemimpin merupakan salah satu intisari manajemen, sumber daya pokok dan titik sentral dari setiap aktivitas yang terjadi dalam suatu perusahaan. Bagaimana kreativitas dan dinamikanya seorang pemimpin dalam menjalankan wewenang kepemimpinannya akan sangat menentukan apakah tujuan perusahaan dapat dicapai atau tidak. Pemimpin yang dinamis dan kreatif maka organisasi yang dipimpinnya juga akan semakin dinamis dan aktivitas-aktivitas yang dilakukan akan semakin banyak.

1. Pengertian Kepemimpinan

Definisi tentang kepemimpinan bervariasi sebanyak orang yang mencoba mendefinisikan konsep kepemimpinan. Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses memengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan. Dalam Islam kepemimpinan identik dengan istilah *khalifah* yang berarti wakil. Pemakaian kata khalifah setelah Rasulullah SAW wafat menyentuh juga maksud yang terkandung di dalam perkataan "*Amir*" (jamaknya *Umara*) atau penguasa.[40] Oleh karena itu, kedua istilah ini dalam Bahasa Indonesia

[40] Veitzal Rivai, deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012),h. 4-5

disebut dengan pemimpin formal, namun jika merujuk pada Firman Alloh QS. Al-Baqoroh ayat 30 yang berbunyi:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۖ...

Artinya:"(*Ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat, "sesungguhnya Aku hendak menjadikan Khalifah dimuka bumi.*"... (QS. Al-Baqoroh [2]: 30) [41]

Ayat di atas menunjukkan bahwa kedudukan non formal dari seorang khalifah juga tidak bisa dipisahkan lagi. Kata khalifah dalam ayat tersebut tidak hanya ditunjukkan kepada para khalifah sesudah Nabi, tetapi adalah penciptaan Nabi Adam a.s. yang disebut sebagai manusia dengan tugas untuk memakmurkan bumi yang meliputi tugas menyeru orang lain berbuar amar ma'ruf dan mencegah dari perbuatan mungkar.[42] Selain kata khalifah disebutkan juga kata *Ulil Amri* yang satu akar dengan kata *Amir* sebagaimana disebutkan di atas. Kata *Ulil Amri* berarti pemimpin tertinggi dalam masyarakat Islam, sebagaimana Firman Alloh SWT dalam QS. An-Nisaa ayat 59 yang berbunyi:

يَأَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوا أَطِيْعُواْ الرَّسُولَ وَأُوْلِى الأَمْرِ مِنْكُمْ صلى

Artinya: "*Hai orang-orang yang beriman ta'atilah Alloh dan ta'atilah Rosul-Nya dan Ulil Amri diantara kamu.*" (QS. An-Nisaa [4]: 59) [43]

---

[41] Khadim Al-Haramain Raja Abdullah bin Abdul Aziz Ali Sa'id (Mujamma' Al Malik Fahd Li Thiba'at Al Mushaf Asy Syarif), *Al-Qur'an Dan Terjemahnya*, (Madinah Munawaroh: Kompleks Percetakan Al-Qur,an Raja Fahad, 1990), h.13.

[42] Veitzal Rivai, deddy Mulyadi, *Op.Cit*, h. 5

[43] Khadim Al-Haramain Raja Abdullah bin Abdul Aziz Ali Sa'id, *Op.Cit*, h.128.

Dalam Islam ada pula istilah *Auliyaa* yang berarti pemimpin yang sifatnya resmi dan tidak resmi sesuai dengan firman Alloh SWT QS. Al-Maidah ayat 55 yang berbunyi:

إِنَّمَا وَلِيُّكُمُ اللهُ وَرَسُوْلُهُ وَالَّذِيْنَ ءاَمَنُواْ الَّذِيْنَ يُقِيْمُونَ الصَّلَوةَ وَيُؤْتُوْنَ الزَّكَوةَ وَهُمْ رَاكِعُوْنَ(٥٥)

Artinya: "*sesungguhnya penolong kamu hanyalah Alloh, Rosul-Nya dan orang-orang yang beriman, yang mendirikan sholat dan menunaikan zakat seraya mereka tunduk (kepada Alloh).*" (QS. Al-Maidah [5]: 55)[44]

Istilah pemimpin adalah terjemahan dari *leader* atau *manager*, yang juga disebut "manajer/kepala/ketua/direktur/presiden, dan lain sebagainya, tegasnya setiap orang yang mempunyai bawahan.[45] Pemakaian istilah ini tergantung kepada kebiasaan atau kesenangan setiap organisasi, jadi tidak perlu diperdebatkan. Kepemimpinan secara umum diartikan sebagai suatu proses ketika seseorang memimpin *(direct)*, membimbing *(guides)*, mempengaruhi *(influences)*, atau mengontrol *(controls)* pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain.[46] Kepemimpinan adalah kata yang di ambil dari kata-kata yang umum di pakai dan merupakan gabungan dari kata ilmiah yang tidak di definisikan kembali secara tepat. Maka kata ini

[44] Khadim Al-Haramain Raja Abdullah bin Abdul Aziz Ali Sa'id, *Op.Cit*, h. 169

[45] Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2009), h. 42

[46] RB. Khatib Pahlawan Kayo. *Manajemen Dakwah Dari Dakwah Konfvensional Menuju Dakwah Profesional*, (Jakarta: Amzah, 2007), h. 59

memiliki konotasi yang tidak ada hubungannya dengan kepemimpinan sehingga mempunyai arti yang mendua. Disamping itu juga ada hal-hal yang membingungkan karena adanya penggunaan istilah lain seperti *kekuasaan, wewenang, manajemen, administrasi, pengendalian,* dan *supervisi* yang juga menjelaskan hal yang sama dengan kepemimpinan. Observasi yang dilakukan Bennis masih di anggap benar hingga sekarang seperti yang telah dikutip oleh Gary Yukl dalam bukunya yang berjudul "Kepemimpinan Dalam Organisasi" yaitu:

> *"Sepertinya, konsep kepemimpinan selalu kabur atau kembali menjadi tidak jelas karena artinya yang kompleks dan mendua. Jadi kita harus berjanji untuk menemukan dan menghentikan perkembangan istilah kepemimpinan...tetapi tetap saja konsep ini tidak ada yang tuntas mendefinisikannya".*[47]

Peneliti biasanya mendefinisikan kepemimpinan sesuai dengan perspektif individualnya dan aspek gejala yang paling menarik perhatiannya. Setelah melakukan peninjauan mendalam terhadap literatur kepemimpinan, Gary Yukl mengutip pendapat Stogdill yang menyimpulkan bahwa "*terdapat banyak definisi kepemimpinan yang banyaknya sama dengan jumlah orang yang mendefinisikan konsep ini*." Perkembangan definisi baru kepemimpin menjadi berkurang setelah Stogdill melakukan observasi. Setelah itu kepemimpinan di definisikan berdasarkan cirri-ciri, perilaku, pengaruh, pola interaksi, hubungan peran, dan posisi jabatan

[47] Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi (edisi ke-5)*, (Jakarta: PT. Indeks, 2009), h. 3

administratif. Sebagian besar definisi kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan berkaitan dengan proses yang di sengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktifitas dan hubungan di dalam kelompok atau organisasi.

Beberapa definisi lain dari kepemimpinan yang telah di usulkan tidak terlihat kesamaannya. Definisinya berbeda dalam berbagai hal, termasuk siapa yang bisa menanamkan pengaruhnya, maksud tujuan dari pengaruh itu, cara menanamkan pengaruh, dan hasil dari pengaruh itu sendiri. Perbedaan ini bukan hanya pada masalah perbedaan pandangan ilmiah saja. Tetapi perbedaan yang memperlihatkan ketidaksetujuan yang mendalam megenai identifikasi pemimpin dan proses kepemimpinan. Para Peneliti yang berbada konsepsinya mengenai kepemimpinan memilih fenomena yang berbeda untuk diteliti dan di interpretasikan. Ketika kepemimpinan di definisikan secara sempit oleh peneliti, ini berarti perspektif definisi kepemimpinanya telah di persempit sehingga hanya mencakup proses yang akan dipelajari, sehingga mereka akan menemukan beberapa hal yang tidak sesuai atau tidak konsisten dengan asumsi awal mereka tentang efektivitas kepemimpinan.[48]

[48] *Ibid*, h. 3

2. Pemimpin Formal dan Non Formal

Sumber pengaruh dapat secara formal atau tidak formal. Pengaruh formal ada bila seorang pemimpin memiliki posisi manajerial di dalam sebuah organisasi. Sedangkan sumber pengaruh tidak formal muncul di luar struktur organisasi formal. Dengan demikian pengaruh pemimpin sangat di tentukan oleh statusnya, yaitu sebagai pimpinan formal atau pimpnan nonformal.[49]

Pemimpin formal adalah orang yang oleh organisasi/lembaga tertentu di tunjuk sebagai pemimpin, berdasarkan keputusan dan pengangkatan resmi untuk memangku suatu jabatan dalam struktur organisasi, dengan segala hak dan kewajiban yang berkaitan dengannya, untuk mencapai sasaran organisasi. Pemimpin informal/nonformal adalah orang yang tidak mendapatkan pengangkatan formal sebagai pemimpin, namun karena ia memiliki sejumlah kualitas unggul, dia mencapai kedudukan sebagai orang yang mampu mempengaruhi kondisi psikis dan perilaku suatu kelompok atau masyarakat.[50]

Pemimpin harus mengutamakan tugas, tanggung jawab, dan membina hubungan yang harmonis, baik dengan atasannya maupun dengan bawahannya. Jadi pemimpin harus mengadakan komunikasi keatas dan kebawah, baik komunikasi formal maupun komunikasi non formal.

[49] Veithzal Rifai dan Deddy Mulyadi, *Op.Cit*, h. 3

[50] Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2008) h. 9-10

3. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan diartikan sebagai sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai dan dapat pula dikatakan pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pimpinan.[51] Literatur yang membahas tentang kepemimpinan sangat banyak, bahkan ada beberapa yang bertolak belakang sehingga untuk menjelaskan "apa yang membuat pemimpin itu efektif?" ada beberapa pendekatan. Adapun gaya kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai berikut:

a. Gaya kepemimpinan berdasarkan sifat.

Salah satu pendekatan yang paling awal untuk mempelajari kepemimpinan adalah pendekatan berdasarkan sifat atau ciri. Pendekatan ini menekankan pada sifat pemimpin seperti kepribadian, motivasi, nilai dan ketrampilan. Adapun gaya kepemimpinan berdasarkan sifat diantaranya yaitu:

1. Gaya kepemimpinan karismatik, kepemimpinan karismatik dapat diartikan sebagai kemampuan menggunakan keistimewaan atau kelebihan sifat kepribadian dalam mempengaruhi pikiran, perasaan dan tingkah laku orang lain, sehingga dalam suasana batin mengagumi dan mengagungkan pemimpin, serta bersedia berbuat sesuatu yang dikehendaki pemimpin. Karisma adalah bentuk daya tarik interpersonal yang mengilhami dukungan dan penerimaan.[52]

[51] Veitzal Rifai dan Deddy Mulyadi , *Op, Cit*, h. 42
[52] Griffin, Manajemen (jilid 2, edisi 7), (Jakarta: Erlangga, 2004), h. 87

2. Gaya kepemimpinan amanah, ada ungkapan yang menarik bahwa "kekuasaan itu amanah, karena itu harus dilaksanakan dengan penuh amanah", maka ungkapan ini mengandung dua hal yaitu: a) Apabila manusia berkuasa dimuka bumi, menjadi khalifah maka kekuasaan yang diperoleh sebagai pendelegasian wewenang dari Alloh SWT. b) Karena kekuasaan itu pada dasarnya amanah, maka pelaksanaannyapun memerlukan amanah. Amanah dalam hal ini sikap penuh pertanggung jawaban, jujur, dan memegang teguh prinsip. Amanah dalam arti ini sebagai prinsip atau nilai.[53]

3. Gaya kepemimpinan yang adil, demi tercapainya tujuan dalam pembinaan dan pengembangan, maka perlu seorang pemimpin golongan yang memiliki karakter yang sesuai dengan kebutuhan golongan itu, diantaranya: Mampu menanamkan sifat tasamuh (toleransi), mampu menumbuhkan kerjasama dan solidaritas sesama ummat Islam, bersikap terbuka, baik dalam ide, kritik maupun saran, mampu menciptakan tenaga pengganti dan bersikap demokratis berpandangan luas serta tidak fanatik golongan.[54]

b. Gaya Kepemimpinan Berdasarkan Perilaku *(Behavior)*.

Teori perilaku kepemimpinan *(Behavior theory of leadership)* didasari pada keyakinan bahwa pemimpin yang hebat merupakan hasil bentukan atau dapat dibentuk, bukan dilahirkan. Berakar pada teori *Behaviorisme*, teori kepemimpinan ini berfokus pada tindakan pemimpin, bukan pada kualitas mental atau internal. Menurut teori ini, orang bisa belajar untuk menjadi pemimpin, misalnya melalui

[53] Said Agil Husein Al-Munawar, *Al-Qur'an Membangun Kesalehan Hakiki*, (Jakarta: Ciputat Press, 2005), h. 200

[54] Ek. Imam Munawir, *Asas-asas Kepemimpinan Dalam Islam*, (Surabaya: Usaha Offset Printing, t.th), h.134

pelatihan atau observasi. Adapun macam-macam gaya kepemimpinan berdasarkan perilaku (*behavior*) antara lain:

1. Gaya pemimpin yang *job-centered* yaitu pemimpin yang berorientasi pada tugas menerapkan pengawasan ketat sehingga bawahan melaksanakan tugasnya dengan baik dengan prosedur yang telah ditentukan. Pemimpin ini mengandalkan kekuatan paksaan, imbalan dan hukuman untuk mempengaruhi sifat-sifat dan prestasi pengikutnya; perhatian pada orang dilihat sebagai suatu hal mewah yang tidak dapat selalu dipenuhi oleh pemimpin.[55]

2. Gaya kepemimpinan yang berpusat pada bawahan yaitu gaya pemimpin yang mendelegasikan pengambilan keputusan pada bawahan dan membantu pengikutnya dalam memuaskan kebutuhannya dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang suportif. Pemimpin yang berpusat pada karyawan memiliki perhatian terhadap kemajuan, pertumbuhan dan prestasi pengikutnya. Tindakan-tindakan ini di asumsikan dapat memajukan pembentukan dan perkembangan kelompok.[56]

3. Gaya kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan ditangan satu orang. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Kedudukan dan tugas anak buah semata-mata hanya sebagai pelaksana keputusan, perintah bahkan kehendak pemimpin. Pemimpin memandang dirinya lebih dalam segala hal, dibandingkan dengan bawahannya. Kemampuan bawahan selalu dipandang rendah sehingga dianggap tidak mampu berbuat sesuatu tanpa perintah.[57]

4. Gaya kepemimpinan kendali bebas atau *Laissez Faire*, kepemimpinan ini adalah kebalikan dari kepemimpinan otoriter. Pemimpin berkedudukan sebagai simbol. Kepemimpinan dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan

[55] Veitzal Rifai dan Deddy Mulyadi , *Op, Cit,* h. 8
[56] Veitzal rivai dan Deddy Mulyadi, *Op.Cit,* h. 8
[57] Veitzal rivai dan Deddy Mulyadi, *Op.Cit,* h. 36

menurut kehendak dan kepentingan masing-masing, baik secara perorangan maupun kelompok-kelompok kecil. Pemimpin hanya memfungsikan dirinya sebagai penasehat.[58]

5. Gaya kepemimpinan demokratis, kepemimpinan ini menempatan manusia sebaga faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok/ organisasi. Pemimpin memandang dan menempatkan orang-orang yang dipimpinnya sebagai subjek yang memiliki kepribadian dengan berbagai aspeknya, seperti dirinya juga, kemauan, kehendak, kemampuan, buah pikiran, pendapat, kreatifitas, inisiatif yang berbeda-beda dihargai dan disalurkan secara wajar. Tipe pemimpin ini selalu berusaha untuk memanfaatkan setiap orang yang di pimpin. Kepemimpinan demokratis adalah pemimpin yang aktif, dinamis, dan terarah. Kepemimpinan tipe ini dalam mengambil keputusan sangat mementingkan musyawarah, yang diwujudkan pada setiap jenjang dan di dalam unit masing-masing.[59]

c. Gaya Kepemimpinan Berdasarkan Situasi *(Situasional).*

Gaya kepemimpinan berdasarkan situasi merupakan suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilaku, sifat-sifat bawahannya, dan situasi sebelum menggunakan suatu gaya kepemimpinan tertentu.

1. Gaya kepemimpinan Kontingensi (Leadership Contigency Model) (suatu pemutakhiran terhadap model kepemimpinan Fred E. Fielder)

Fielder menghubungkan perilaku kepemimpinannya dengan situasi yang dihadapi oleh pemimpin pada suatu saat. Fielder beranggapan bahwa dalam situasi yang berbeda diperlukan

[58] Veitzal rivai dan Deddy Mulyadi, *Op.Cit,* h. 37
[59] Veitzal rivai dan Deddy Mulyadi, *Op.Cit*, h. 37

pendekatan yang berbeda demi tercapainya efektivitas. Model kepemimpinan ini mengemukakan tiga variabel utama yang menentukan suatu situasi yang menguntungkan dan tidak menguntungkan pemimpin, yaitu: hubungan antara pemimpin dengan anggota kelompok, derajat struktur tugas ditugaskan kepada kelompok untuk dilaksanakan, kedudukan (posisi) kewenangan pemimpin berdasarkan kewenangan formal yang dimiliki. Model kepemimpinan kontingensi dari Fielder adalah perilaku kepemimpinan yang efektif tidak berpola pada salah satu gaya tertentu, melainkan dimulai dengan mempelajari situasi tertentu pada saat tertentu.

2. Gaya kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blackhard

Pendekatan ini mensyaratkan pemimpin untuk memiliki ketrampilan diagnostik dalam perilaku manusia.[60] Model ini berdasarkan pada pemikiran bahwa kemampuan diagnostis bagi manajer tidak bisa diabaikan, seperti terlihat jelas pada: "*manajer yang berhasil harus seorang pendiagnosa yang baik dan dapat menghargai semnagat mencari tahu*." Kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blackhard adalah didasarkan pada saling berhubungan diantara hal-hal berikut ini: (a) jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, (b) jumlah dukungan

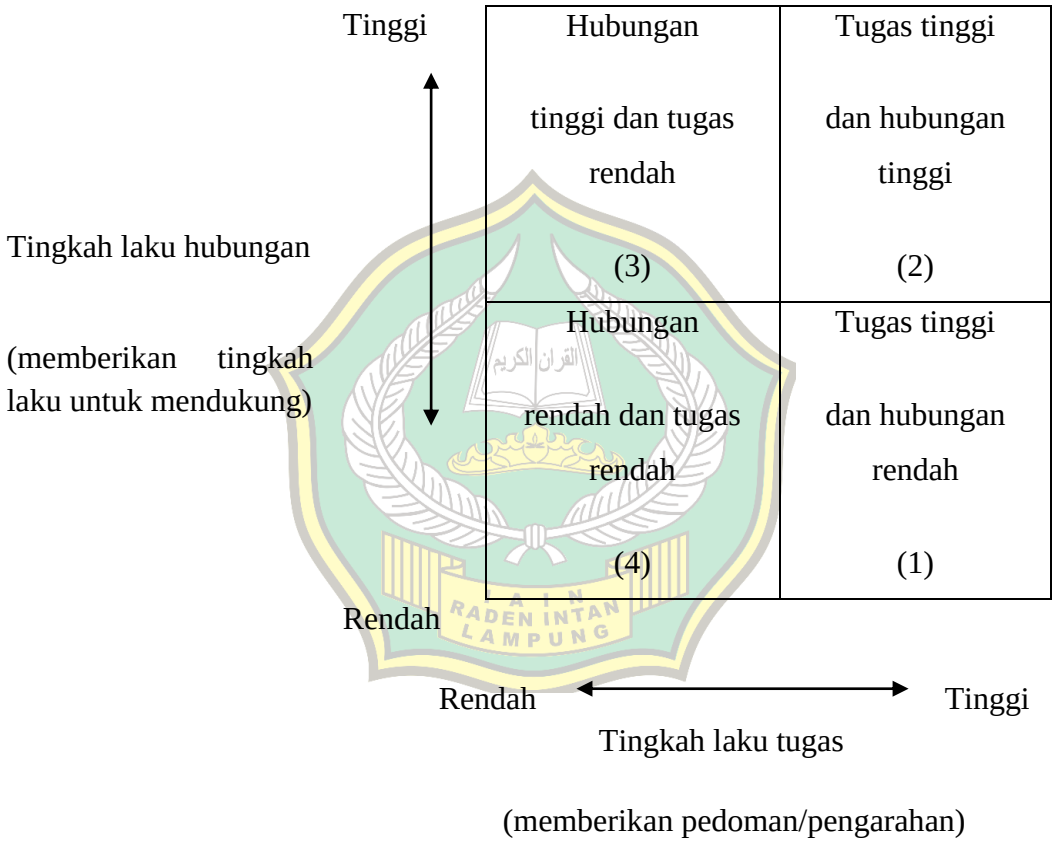
[60] Veitzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Op.Cit*, h. 46-47

sosio emosional yang berikan oleh pimpinan, (c) tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.

Model kepemimpinan ini juga menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang paling efektif bervariasi dengan kesiapan karyawan yang mendefinisikan sebagai keinginan karyawan untuk berprestasi, kemauan untuk bertanggung jawab, kemampuan yang berhubungan dengan tugas, ketrampilan dan pengalaman. Sasaran dan pengetahuan dari pengikut merupakan variabel penting dalam menentukan gaya kepemimpinan yang efektif.

Menurut hersey dan Blackhard, hubungan antara pimpinan dan anggotanya memiliki empat tahap/fase yang diperlukan bagi pimpinan untuk mengubah gaya kepemimpinan yaitu: (a) pada kesiapan awal perhatian pimpinan pada tugas sangat tinggi, anggota diberi instruksi yang jelas dan dibiasakan dengan peraturan, struktur dan prosedur kerja. (b) tahap selanjutnya adalah dimana anggota sudah mampu menangani tugasnya, perhatian pada tugasnya sangat penting karena bawahan belum dapat bekerja tanpa struktur. Kepercayaan pimpinan pada bawahan semakin meningkat. (c) tahap ketiga dimana anggota mempunyai kemampuan lebih besar dan motivasi berprestasi mulai tampak dan mereka secara aktif mencari tanggung jawab

yang lebih besar, pemimpin masih harus mendukung dan memberikan perhatian, tetapi tidak perlu lagi memberikan pengarahan. (d) tahap yang terakhir adalah tahap dimana anggota mulai percaya diri, dapat mengarahkan diri dan berpengalaman, pemimpin dapat mengurangi jumlah perhatian dan pengarahan.[61]



Keterangan:

1. Tahap pertama, tugas tinggi artinya banyak instruksi-instruksi yang perlu disampaikan mengingat bawahan menghadapi pekerjaan dan

[61] Veitzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Op.Cit*, h. 15-16

situasi yang baru. Hubungan rendah artinya pemimpin belum banyak memberikan motivasi yang bersifat sebagai dukungan, karena bawahan belum siap dengan hal tersebut.

2. Tahap kedua, tugas tinggi bawahan mulai belajar mengenai tugasnya, perhatian dan tugas tetap penting karena mereka belum dapat bekerja tanpa struktur, manajer telah terbiasa dan mulai banyak memberikan dorongan lebih jauh untuk keberhasilannya.
3. Tahap ketiga, karyawan mempunyai kemampuan lebih besar dan motivasi untuk berprestasi mulai tampak dan secara aktif mencari tanggung jawab yang lebih besar, pemimpin tidak perlu lagi memberikan pengarahan dan motivasi.
4. Tahap keempat, karyawan sudah lebih percaya diri, bisa mengarahkan sendiri dan berpengalaman, tidak lagi mengharapkan pengarahan dari pimpinan mereka sudah mandiri.[62]

Adapun ciri-ciri gaya kepemimpinan berdasarkan situasi diantaranya sebagai berikut:[63] Supel atau luwes, berwawasan luas, mudah menyesuaikan diri dengan lingkungan, mampu menggerakkan bawahan, bersikap keras pada saat-saat tertentu, mempunyai tujuan yang jelas, bersikap terbuka bila menyangkut bawahan, mau membantu memecahkan permasalahan bawahan, mengutamakan

[62] Veitzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Op.Cit*, h. 17

[63] Saiful Tulus Jatmika, *Ciri-ciri Gaya Kepemimpinan*, tersedia di: https://www.scribd.com /doc/ 76935086/Ciri-ciri-Gaya-Kepemimpinan, (diakses: 22-09-2016)

suasana kekeluargaan, mampu berkomunikasi dengan baik, mengutamakan produktivitas kerja, bertanggung jawab, mau memberikan tanggung jawab pada bawahan, memberi kesempatan pada bawahan untuk mengutarakan pendapat pada saat-saat tertentu, mengetahui kelemahan dan kelebihan bawahan, mengutamakan kepentingan bersama, bersikap tegas dalam situasi dan kondisi tertentu.

Inti dari teori kepemimpinan situational ialah bahwa suatu gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan dapat berbeda-beda, tergantung dari seperti apa tingkat kesiapan para pengikutnya. Pemahaman fundamen dari teori kepemimpinan situasional ialah mengenai tidak adanya gaya kepemimpinan yang paling terbaik. Kepemimpinan yang efektif ialah bergantung dari relevansi tugas, dan hampir semua pemimpin yang sukses selalu dapat mengadaptasi gaya kepemimpinan yang sangat tepat. Berdasarkan teori gaya kepemimpinan situasional maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan situasional adalah pola prilaku yang diperlihatkan seorang pemimpin pada saat memimpin pada saat mempengaruhi aktivitas orang lain baik sebagai individu maupun kelompok.

4. Unsur-unsur Kepemimpinan

Dijelaskan oleh Gibb sebagaimana dikutip oleh Bedjo Sujanto, ada empat unsur utama dalam kepemimpinan yaitu: Pemimpin yang menampilkan kepribadian pemimpin; kelompok; pengikut yang muncul

dengan berbagai kebutuhannya, sikap serta masalah-masalahnya; situasi yang meliputi keadaan fisik dan tugas kelompok.[64]

Keempat unsur di atas akan mempengaruhi efektivitas kepemimpinan, karena seorang pemimpin bergantung pada kekuatan yang ada pada dirinya, kekuatan pada anggotanya, dan kekuatan pada situasi. Blake dan Mouton menjelaskan seperti yang telah dikutip oleh Sondang P Siagian dalam bukunya yang berjudul "Teori dan Praktek Kepemimpinan", bahwa:

> Unsur untuk menggambarkan efektifnya suatu kepemimpinan, yaitu: pertama berhubungan dengan dunia luar meliputi inisiatif, menyelidiki dan dukungan serta dorongan, kemudian yang kedua berhubungan dengan bagaimana seorang pemimpin memanfaatkan sumber daya yang tersedia dalam organisasi untuk mencapai hasil yang maksimum, yakni memecahkan masalah, pengambilan keputusan dan kritik [65]

Ketika seorang pemimpin telah mampu menjalankan komunikasi yang baik dengan bawahannya, atau orang-orang yang dipimpin, maka dengan sendirinya ia akan mampu melaksanakan peranan atau fungsi-fungsinya sebagai seorang pemimpin yang meliputi beberapa hal, antara lain: a) pemimpin selaku penentu arah yang akan ditempuh dalam usaha pencapaian tujuan, b) wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak-pihak di luar organisasi, c) pemimpin selaku komunikator yang efektif, d) mediator yang handal, khususnya dalam hubungan ke

---

[64] Bedjo Sujanto, *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah,* (Jakarta: CV. Sagung Seto, 2009), cet.II, h. 73

[65] *Ibid,* h. 74

dalam, terutama dalam menangani situasi konflik, e) pemimpin selaku integrator yang efektif, rasional, objektif dan netral.[66]

B. PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

1. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia *(human resource development)* adalah proses untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Kemampuan sumber daya manusia dalam perusahaan dapat ditingkatkan melalui program-program pelatihan dan pendidikan. Pelatihan karyawan akan dilakukan bagi karyawan yang dinilai kurang terampil dalam mengerjakan pekerjaannya. Pada aspek lain, peningkatan pendidikan karyawan dilakukan bagi karyawan yang dinilai kurang memiliki pengetahuan dalam pekerjaannya. Pengembangan sumber daya manusia membutuhkan biaya yang relatif besar. Tidak sedikit biaya yang dikeluarkan untuk kepentingan pelatihan dan pendidikan karyawan. Kebanyakan perusahaan rela mengorbankan sejumlah dana untuk kepentingan pengembangan dengan harapan memperoleh hasil kerja maksimal. Harapan ini dapat terwujud pada tingkat produktivitas yang lebih baik, tingkat *turnover* dan absensi karyawan yang lebih rendah. Program-program pengembangan sumber daya manusia akan memberi manfaat kepada organisasi dan para karyawan itu sendiri. Perusahaan akan memperoleh manfaat berupa peningkatan

[66] Sondang P Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), h. 48

produktivitas, stabilitas dan fleksibilitas untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan yang selalu berubah. Bagi karyawan itu sendiri, dapat meningkatkan ketrampilan atau pengetahuan akan pekerjaannya.

Pengembangan sumber daya manusia merupakan dasar bagi seseorang untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi di perusahaan (promosi) atau dipindah tugaskan ke pekerjaan lain (mutasi). Oleh karena itu, pengembangan merupakan suatu kebutuhan bahkan sesuatu yang diharapkan oleh setiap orang dalam perusahaan. Analisis yang dilakukan perusahaan untuk mencapai tujuannya, para manajer membentuk strategi organisasi yang lebih luas, dan membentuk sistem yang tepat agar dapat mengembangkan para karyawannya. Pengembangan sumber daya manusia harus dikaitkan dengan perencanaan strategis, karena perusahaan harus mengembangkan bakat-bakat yang dimiliki karyawannya sesuai dengan persyaratan pekerjaan. Para manajer perusahaan akan berhasil menjalankan tugasnya dalam mengembangkan sumber daya manusianya, bila melaksanakannya secara terencana.[67]

2. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Proses untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam membantu tercapainya tujuan organisasi dapat dicapai melalui pengembangan keterampilan *(skill)*, pengetahuan *(knowladge)* dan sikap *(attitude)*. Adapun *skill*, *knowladge* dan *attitude* adalah tiga kompetensi

[67] Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Erlangga, 2012), h. 201

yang harus dimiliki dan diperhatikan oleh setiap orang. Diantara ketiganya, yang dapat memberi peluang sukses besar dalam dunia kerja adalah *attitude* atau sikap yang baik dan sesuai harapan. Pendidikan diyakini dapat mengembangkan berbagai potensi yang dimiliki manusia. Dengan pendidikan, kekuatan intelektual, daya moral maupun daya sosial dapat dikembangkan. Selain itu melalui pendidikan pula, pengetahuan, sikap dan keterampilan dapat ditingkatkan. Pendidikan merupakan suatu usaha yang dilakukan secara sadar, yang bertujuan untuk mengubah tingkah laku seseorang. Kegiatan pendidikan tersebut perlu dirancang, diatur, dimonitor sedemikian rupa dan dievaluasi agar mampu mencapai tujuan yang telah ditentukan. Pengembangan Sumber Daya manusia diantaranya yaitu:

a. Pengembangan Pengetahuan (*Knowladge*)

Adapun pengembangan yang dapat digunakan untuk meningkatkan aspek pengetahuan dapat melalui:

1) Pendidikan

Pengertian pendidikan sesuai dengan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 1989 Tentang Sistem Pendidikan Nasional disebutkan pendidikan adalah usaha untuk menyiapkan peserta didik melalui kegiatan bimbingan, pengajaran, dan latihan bagi peranannya dimasa yang akan datang. [68] Dengan memperhatikan pengertian pendidikan tersebut, maka dapat

[68] Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*,(Jakarta: Kencana, 2009) h. 63

dikatakan bahwa peran pendidikan adalah sebagai landasan untuk membentuk, mempersiapkan, membina dan mengembangkan sumber daya manusia yang sangat menentukan dalam keberhasilan pembangunan di masa yang akan datang. Menurut Sedarmayanti yang dikutip oleh Edy Sutrisno, apabila dilihat dari pendekatan sistem, maka proses pendidikan terdiri dari masukan (sarana pendidikan) dan keluaran (perubahan perilaku), serta faktor yang mempengaruhi proses pendidikan yang pada dasarnya dapat dibedakan menjadi dua, yaitu: a) perangkat lunak (*soft ware*), yang mencakup antara lain kurikulum, organisasi pendidikan, peraturan, metode belajar dan lain-lainnya. b) perangkat keras (*hardware*), yaitu fasilitas yang mencakup gadung, perpustakaan, alat bantu peraga dan sebagainya. Menurut Beeby yang juga dikutip oleh Edy Sutrisno, ia mengatakan bahwa pendidikan mempunyai kualitas tinggi bilamana keluaran pendidikan itu mempunyai nilai bagi masyarakat yang memerlukan pendidikan itu. Kualitas disini adalah keluaran pendidikan yang dikaitkan dengan kegunaan bagi masyarakat.

Peserta pendidikan yang merupakan masukan, setelah mengalami proses pendidikan dengan memanfaatkan tujuan pendidikan, yaitu sumber daya dan kurikulum yang ada, menghasilkan keluaran berupa kemampuan tertentu, sehingga

dengan demikian dapat dikatakan bahwa perubahan tingkah laku termasuk di dalamnya pengetahuan, sikap, tindakan, penampilan dan sebagainya.[69] Pembekalan sumber daya manusia tersebut sangat penting, sehingga dapat dikatakan bahwa apabila suatu organisasi ingin tumbuh dan berkembang, perlu melakukan pembekalan sumber daya manusia. Sarana yang diakui paling efektif untuk memenuhi kebutuhan mental spiritual, sepanjang ditinjau dari segi pengembangan sumber daya manusia adalah melalui kegiatan pendidikan.

2) Pelatihan

Pelatihan adalah suatu proses memperbaiki ketrampilan kerja karyawan untuk membantu pencapaian tujuan perusahaan. Pelatihan adalah proses untuk mempertahankan atau memperbaiki ketrampilan karyawan untuk menghasilkan pekerjaan yang efektif. Pada awalnya pelatihan karyawan hanya diperuntukkan kepada tenaga-tenaga operasional, agar memiliki ketrampilan secara teknis. Tetapi kini pelatihan diberikan kepada setiap karyawan dalam perusahaan termasuk karyawan administrasi maupun tenaga manajerial. Untuk karyawan lama pelatihan digunakan sebagai dasar peningkatan dan perpindahan pekerjaan. Biasanya pekerjaan

[69] Edy Sutrisno, *Op.Cit*, h. 64-65

yang lebih tinggi menuntut kewajiban yang lebih besar, sehingga mengharuskan karyawan mengikuti pelatihan.[70]

Berikut ini merupakan beberapa metode pelatihan tenaga kerja yaitu *On-The-Job Training*. Adapun metode ini maksudnya adalah para karyawan mengerjakan pekerjaannya secara langsung. Kebanyakan perusahaan menggunakan orang dalam perusahaan yang melakukan pelatihan terhadap sumber daya manusianya, biasanya dilakukan oleh atasannya langsung. Kelebihan dari metode ini adalah biaya yang dikeluarkan untuk pelatihan relatif lebih murah. Ada 4 metode yang digunakan antara lain: rotasi pekerjaan, penugasan yang direncanakan, pembimbingan dan pelatihan posisi. Rotasi pekerjaan adalah (*job rotation*) merupakan pemindahan pekerjaan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya dalam organisasi, sehingga dapat menambah pengetahuan dan pengalaman kerja. Penugasan yang direncakan adalah menugaskan tenaga kerja untuk mengembangkan kemampuan dan pengalamannya tentang pekerjaannya. Pembimbingan, pelatihan tenaga kerja langsung oleh atasannya. Metode ini sangat efektif dilakukan karena atasan langsung sangat mengetahui bagaimana ketrampilan bawahannya, sehingga lebih tau menerapkan metode yang digunakan. Pelatihan posisi adalah tenaga kerja yang dilatih untuk dapat menduduki suatu

[70] Wilson Bangun, *Op.Cit*, h. 201-202

posisi tertentu, pelatihan seperti ini diberikan kepada tenaga kerja yang mengalami perpindahan pekerjaan. Sebelum dipindahkan kepekerjaan baru terlebih dahulu diberikan pelatihan agar mereka dapat mengenal lebih dalam tentang pekerjaannya.

Pelatihan *Off-The-Job Training*, pelatihan dilaksanakan dimana karyawan dalam keadaan tidak bekerja dengan tujuan agar terpusat pada pelatihan saja. Pelatih di datangkan dari luar organisasi atau para peserta mengikuti pelatihan di luar organisasi. Hal ini dilakukan karena kurang atau tidak tersedianya pelatih dalam perusahaan. Keuntungan dengan metode ini adalah para peserta latihan tidak merasa jenuh dilatih dengan atasannya langsung, metode yang diajarkan pelatih berbeda sehinga memperluas pengetahuan. Kelemahan dari metode ini adalah biaya yang dikeluarkan relatif besar, dan pelatih belum mengenal para peserta secara memdalam sehingga membutuhkan waktu yang lebih lama dalam pelatihan.

Metode ini dapat dilakukan dengan beberapa teknik antara lain: *Bussiness games*, peserta dilatih dengan memecahkan suatu masalah, sehingga para peserta dapat belajar dari masalah yang sudah pernah terjadi pada suatu perusahaan tertentu. *Vestibule school*, tenaga kerja dilatih dengan menggunakan peralatan yang sebenarnya dan sistem pengaturan yang sesuai dengan yang

sebenarnya tetapi dilaksanakan diluar perusahaan. Tujuannya adalah untuk menghindari tekanan dan pengaruh kondisi dalam perusahaan. *Case study*, dimana peserta dilatih untuk mencari penyebab timbulnya suatu masalah, kemudian dapat menyeleseikan masalah tersebut.[71]

b. Pengembangan Keterampilan *(Skill)*

Pelatihan keterampilan adalah metode lain dari pengembangan pekerja, dengan tujuan untuk (a) menjaga keterampilan pekerja searah dengan kemajuan teknologi dan praktik bisnis, dan (b) membantu pekerja menguasai keterampilan yang mereka perlukan untuk membuat kontribusi dan kemajuan lebih besar dalam perusahaan. Pelatihan keterampilan merupakan pengaturan yang bersifat saling menguntungkan. Unit kerja, perusahaan, atau organisasi yang mengusahakan keterampilan yang sangat efektif memperoleh manfaat dari pekerja yang bekerja baik dalam standar sekarang. Pekerja memperolah manfaat dengan memelihara *employ ability* atau kemampuan untuk dipekerjakan, dan beberapa hal, beruntung naik ketingkat yang lebih tinggi. *Skill training* (pelatihan keterampilan) dapat bersifat informal atau formal. *Informal training* biasanya dilakukan sebagai *on-the-job training*. Ini merupakan bentuk pelatihan yang lebih murah, karena tidak membawa pekerja dari produksi dan merupakan

[71] Wilson Bangun, *Op.Cit*, h. 210-211

pendekatan yang paling umum pada pengembangan keterampilan. *Formal training* lebih mahal daripada *on-the-job* training karena membawa pekerja keluar dari pekerjaannya, menggunakan pelatih, dan tergantung materi kurikulum yang harus dikembangkan dan dijaga agar selalu *up-to-date*.[72]

c. Pengembangan Sikap *(Attitude)*

Secara formal sikap atau (*attitude*) dapat didefinisikan sebagai evaluasi yang mempengaruhi seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu.[73] Sikap merupakan pernyataan evaluatif (disukai ataupun tidak disukai) terkait dengan objek, orang atau kejadian. Hal ini mencerminkan apa yang dirasakan seseorang tentang sesuatu.[74] Attitude dapat dikatakan sebagai Etika atau dalam arti luas attitude adalah tata cara berhubungan dengan manusia lainnya, karena masing-masing masyarakat beragam adat dan budaya. Attitude sering disebut sebagai tindakan mengatur tingkah laku atau perilaku manusia dengan masyarakat, tingkah laku itu perlu diatur agar tidak melanggar norma-norma atau kebiasaan yang berlaku dimasyarakat.[75]

Ilmuan "perilaku manusia" mengungkapkan bahwa sikap mempunyai tiga komponen: kognisi (pikiran), afeksi (perasaan), dan

[72] Wibowo, *Manajemen Kinerja edisi ke-3*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), h.144

[73] Richard L. Daft, *Manajemen Jilid 2 Edisi ke*-5, (Jakarta: Erlangga, 2003), h. 7

[74] Stehen P. Robbins, Mary Coulter, *Manajemen edisi kesepuluh jilid 2*, (Jakarta: Erlangga, 2010), h. 37

[75] Saputra, Pengertian Attitude, tersedia di: http://saputrakwu.blogspot.co.id/2015/04/pengaruh-sebuah-pengetahuan-skill-dan.html, (diakses 25 Agustus 2016)

perilaku. Komponen kognitif dari sikap termasuk keyakinan, opini, dan informasi seseorang tentang objek dari sikap itu sendiri, seperti pengetahuan mengenai apa yang harus dilakukan dalam bekerja dan pendapat tentang kemampuan pribadi. Komponen afektif merupakan emosi atau perasaan seseorang tentang objek dari sikapnya, seperti menyukai dan membenci pekerjaannya. Komponen perilaku dari sikap adalah keinginan seseorang untuk berprilaku terhadap objek sikap dengan cara tertentu.[76]

Sikap yang paling menarik perhatian manajer adalah sikap yang berhubungan dengan dunia kerja (*work-related attitude*), terutama sikap yang mempengaruhi bagaimana karyawan melakukan pekerjaannya dengan baik. Untuk memimpin karyawan secara efektif, manajer secara logis berusaha untuk menanamkan tipe-tipe sikap yang membuahkan kinerja yang prima. Dua sikap yang mungkin berhubungan dengan kinerja prima adalah kepuasan bekerja seseorang dan komitmennya pada organisasi.

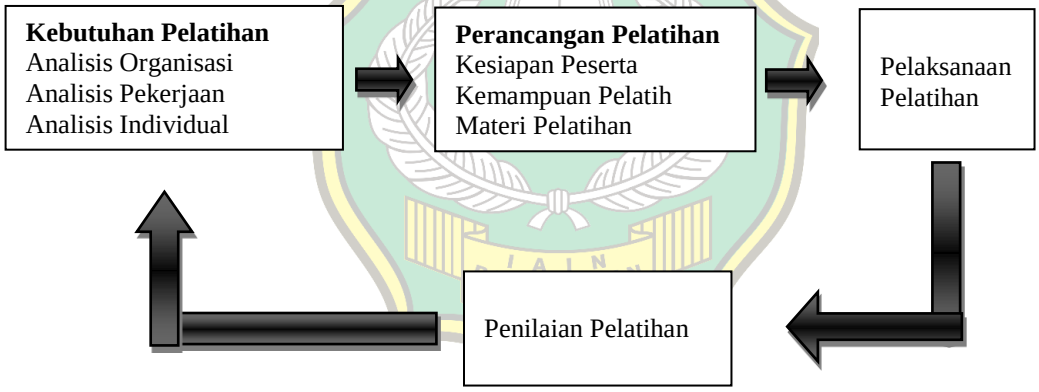
Sebuah sikap positif untuk mengarahkan pekerjaan seseorang disebut kepuasan bekerja (*job satisfaction*). Secara umum manusia mengalami sikap ini ketika pekerjaannya dapat memenuhi kebutuhan dan sesuai dengan minatnya, ketika kondisi kerja dan penghargaan yang di terimannya (seperti gaji) memuaskan, dan ketika mereka menyukai rekan sekerjannya.[77]

[76] Richard L. Daft, *Loc.Cit*, h. 7
[77] Richard L. Daft, *Op. Cit*, h. 9

Komitmen organisasi. Sikap penting lain adalah komitmen pada organisasi (*organizational commitment*), yaitu loyalitas dan keterlibatan yang tinggi pada organisasi. Seorang karyawan yang mempunyai derajat komitmen organisasi yang tinggi sepertinya akan menggunakan kata "kita" saat berbicara tentang perusahaannya. Misalnya seseorang yang berusaha untuk berperan serta dalam kesuksesan organisasi dan berharap untuk tetap tinggal dalam organisasi.[78]

3. Proses Pelatihan

Penerapan pelatihan yang efektif dapat dilakukan melalui proses pelatihan secara sistematis. Pelaksanaan proses pelatihan akan mengurangi ketidakpastian tetapi lebih mengarah pada pencapaian tujuan yang lebih pasti. Ada 4 langkah dalam pelatihan seperti yang ada pada gambar di bawah ini:[79]



a. Kebutuhan Pelatihan

Telah disampaikan sebelumnya, bahwa pelatihan bertujuan untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu sebelum pelatihan ditetapkan menjadi salah satu faktor penting dalam

[78] Richard L. Daft, *Op. Cit*, h. 10
[79] Wilson Bangun, *Op.Cit*, h. 204-208

pencapaian tujuan perusahaan, perlu dilaksanakan terlebih dahulu diagnosis atas masalah-masalah pada kinerja karyawan. Dalam analisis kebutuhan pelatihan ada tiga sumber yang menjadi pertimbangan yang penting untuk dierhatikan antara lain: analisis organisasional, analisis pekerjaan dan analisis individual.

Pertama analisis organisasional. Analisis ini dapat mendiagnosis kebutuhan-kebutuhan akan pelatihan. Di sini penting dilakukan inventarisasi pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan yang dimiliki perusahaan, kemudian disesuaikan dengan kebutuhan yang akan datang seiring berubahnya pekerjaan dalam perusahaan. Berdasarkan analisis tersebut akan diketahui kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam menghadapi persaingan. Contoh rendahnya kualitas produk yang dihasilkan karyawan diakibatkan oleh kurang terampilnya karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya. Dengan demikian, akan diketahui kebutuhan-kebutuhan akan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan kerja karyawan dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan. Kedua analisis pekerjaan.

Cara kedua untuk mendiagnosis kebutuhan-kebutuhan pelatihan adalah melalui analisis pekerjaan. Cara ini dilakukan dengan membandingkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan karyawan dengan persyaratan pekerjaan. Dengan membuat uraian pekerjaan akan

dapat ditentukan persyaratan-persyaratan yang harus dimiliki para karyawan untuk dapat mengerjakan suatu pekerjaan tertentu.

Ketiga analisis individual. Sumber ketiga untuk mendiagnosis pekerjaan adalah analisis individu. Pendekatan paling sering digunakan untuk mengidentifikasi individu-individu dalam organisasi dengan menggunakan data penilaian kinerja. Kebutuhan akan pelatihan melalui proses penilaian kinerja, dilakukan jika para karyawan ternyata memiliki kinerja rendah. Cara lain yang dapat dilakukan untuk menilai kebutuhan pelatihan dengan analisis individual yaitu dengan cara survei yang dilakukan kepada anggota organisasi. Survei kebutuhan pelatihan dapat dilakukan dengan cara menyebarkan daftar pertanyaan atau kuesioner, wawancara, dan pengamatan yang berhubungan dengan kinerja karyawan.

b. Perancangan Pelatihan

Setelah kebutuhan pelatihan dapat ditentukan, berdasarkan analisis yang dilakukan jika ternyata pelatihan dibutuhkan untuk mengembangkan anggota organisasi, maka langkah selanjutnya adalah perancangan pelatihan (*training design*). Dalam merancang pelatihan terdapat tiga faktor penting yang perlu diperhatikan, antara lain kesiapan peserta pelatihan, kemampuan pelatih dan materi pelatihan. Kesiapan peserta pelatihan. Kegiatan pelatihan dapat berhasil, para peserta latihan dituntut harus siap dalam mengikutinya. Para peserta yang siap berarti

mereka yang memiliki keterampilan-keterampilan dasar yang diperlukan, ada motivasi dan efektivitas diri. Beberapa persyaratan yang harus mereka miliki adalah kemampuan mental dan fisik dalam mengikuti pelatihan. Agar pelaksanaan pelatihan efektif, mereka harus mempunyai motivasi belajar. Para peserta pelatihan mempunyai keinginan yang tinggi untuk dapat berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal lain yang perlu dilakukan dalam kesiapan pelatihan adalah efektifitas diri (*self efficacy*). Para peserta latihan berkeinginan untuk berhasil mempelajari seluruh isi program pelatihan dengan baik.

Kemampuan pelatih. Kemampuan pelatih sangat besar pengaruhnya dalam mencapai keberhasilan pelatihan. Seorang pelatih dituntut untuk dapat menguasai materi pelatihan semaksimal mungkin agar peserta latihan dapat memperoleh pengetahuan dari materi yang disampaikan. Melatih banyak orang dengan berbagai latar belakang yang berbeda merupakan tantangan tersendiri bagi organisasi. Berbagai perbedaan dalam organisasi seperti latar belakang, tingkat pendidikan, usia, status sosial dan lain sebagainya menunjukkan karakteristik yang berbeda pula dalam organisasi. Hal ini menuntut bahwa seorang pelatih harus memiliki berbagai pengetahuan untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan berhasil.

Materi pelatihan, materi pelatihan sangat menentukan dalam memperoleh keberhasilan pada proses pelatihan. Materi pelatihan yang

disampaikan harus sesuai dengan persyaratan pekerjaan. Perusahaan membuat materi pelatihan yang dapat disampaikan oleh pelatih dan mudah dipahami para peserta latihan. Materi pelatihan dapat dibuat berdasarkan kebutuhannya.

c. Pelaksanaan pelatihan.

Setelah dilakukan perancangan pelatihan, maka proses berikutnya akan dilaksanakan pelatihan. Dalam melaksanakan pelatihan terlebih dahulu perlu dilakukan pengujian atas metode-metode yang digunakan tindakan ini dilakukan untuk memastikan bahawa metode yang digunakan sesuai dengan kebutuhan pelatihan. Berbagai faktor perlu diperhatikan agar hasil pelatihan efektif, antara lain sifat pelatihan, identifikasi peserta pelatihan, kemampuan pelatih, lokasi geografis, biaya, waktu dan lamanya pelatihan. Variabel-variabel tersebut sangat besar pengaruhnya atas keberhasilan kegiatan pelatihan. Dalam memilih pelatihan ukuran organisasi harus sangat diperhatikan, organisasi yang berukuran besar dengan banyak pekerja baru mungkin dapat melakukan pelatihan karyawan melalui internet, video dan para pelatih dari dalam maupun luar organisasi. Perusahaan-perusahaan besar tersebar pada berbagai wilayah mungkin lebih hemat biaya dan waktu dengan menggunakan pelatihan secara elektronik. Tetapi, perusahaan kecil dengan karyawan sedikit mungkin lebih tepat menggunakan staff sumber daya manusia yang ada dalam organisasi yang mempunyai

keahlian sebagai pelatih. Secara umum, pelatihan dapat dilakukan di dalam dan di luar organisasi, serta pelatihan *Online* melalui *e-learning*.

Pelatihan dalam organisasi (*internal training*) adalah pelatihan yang dilakukan di dalam organisasi dengan pertimbangan alasan menghemat biaya, karena jika sebuah perusahaan terlebih perusahaan kecil, harus mengirimkan SDM nya untuk mengikuti pelatihan diluar atau mendatangkan pelatih dari luar organisasinya maka akan banyak mengeluarkan biaya disamping itu, waktu yang tersita lebih banyak bila mengirim karyawan peserta pelatihan keluar organisasi. Pelatihan yang diselenggarakan di dalam organisasi sering digunakan secara informal (*informal training*), yang terjadi melalui interaksi dan umpan balik sesama karyawan. Cara lain sering digunakan pada pelatihan internal adalah praktek kerja lapangan, cara ini tidak dapat dilaksanakan seperti dengan cara informal yang sering terjadi secara spontan, praktek kerja lapangan perlu dengan persiapan dalam pelaksanaannya.

Pelatihan di luar organisasi. Bagi kebanyakan perusahaan besar maupun kecil melakukan pelatihan di luar perusahaan (*eksternal training*) yang digunakan secara ekstensif. Banyak pengalaman yang diperoleh para karyawan bila dilatih oleh pelatih-pelatih profesional dari luar perusahaan. Para pelatih profesional biasanya memiliki pengalaman dan pengetahuan yang memadai untuk dapat menambah keterampilan karyawan dalam bidang pekerjaannya. Tindakan ini dilaksanakan karena

terbatasnya staf sumber daya manusia dalam perusahaan yang memiliki kemampuan sebagai pelatih. Hal lain karena perusahaan berkeinginan agar karyawannya dilatih oleh pelatih di luar perusahaan yang berpengalaman untuk menambah wawasan para karyawan. Pelatihan online. Dewasa ini semakin marak penggunaan internet dan intranet dalam kegiatan bisnis dan pertukaran informasi untuk berbagai kepentingan. Melalui pembelajaran secara elektronik (*e-learning*), kegiatan pelatihan dapat dilakukan secara *online*. Dengan bertumbuhnya penggunaan internet banyak aktivitas-aktivitas bisnis dan pelatihan yang dapat diakses dari berbagai sumber baik dari dalam maupun luar negeri. Pelatihan secara *online* dapat mempersingkat jarak dan waktu untuk melakukan kegiatan pelatihan, sehingga dapat menghemat biaya pelatihan itu sendiri.

d. Penilaian Pelatihan

Penilaian pelatihan dilakukan untuk melihat hasil yang di capai dengan membandingkan setelah dilakukan pelatihan dengan tujuan-tujuan yang diharapkan para manajer. Mengingat pelatihan membutuhkan waktu dan biaya yang besar, maka suatu pelatihan amat penting dilakukan penilaian. Tentu, perlu dilakukan pertimbangan dari manfaat dengan pengorbanan atas pelaksanaan pelatihan.

BAB III

GAYA KEPEMIMPINAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA MA'HAD AL-JAMI'AH IAIN RADEN INTAN LAMPUNG

A. Latar Belakang Histori dan Dasar Hukum

1. Latar belakang Histori

Ma'hadAl-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung lahir dari keinginan bersama untuk membentuk dan membina mahasiswa yang memiliki keunggulan akademik dan moral di tengah arus globalisasi dewasa ini sebagaimana Visi dan Misi IAIN Raden Intan Lampung. Rintisan Ma'had al-Jami'ah di IAIN Raden Intan Lampung dimulai pada masa Rektor Prof. Dr. Noor Khozin, MA tahun 2003 dengan nama Ma'had 'Ali bertempat diasrama Labuhan Ratu. Namun program ini hanya bertahan setahun, kemudian vacum. Program ini muncul dan menguat kembali seiring dengan hibah pendirian 2 (dua) unit gedung Rusunawa (Rumah Susun Sederhana Sewa) oleh Kementerian Perumahan Rakyat di susul pembangunan satu unit gedung Asrama Mahasiswa beserta rumah mudir (Bait al-Mudir) dan katin. Agar ketiga gedung yang ada tidak hanya berfungsi sebagai tempat tinggal semata, maka Rapat Senat IAIN Raden Intan Lampung tanggal 5 Agustus 2009 memutuskan pendirian *Ma'hadAl-Jami'ah*sebagai wadah akademik (*Academik Sphere*) yang memberikan ruang gerak bagi perkembangan intelektual dan moral mahasiswa, sehingga mendukung perkembangan intelektual (kognisi) dan keberagaman (afeksi). Hal ini di tindak lanjuti

dengan Keputusan Rektor Nomor 83 Tahun 2010 tentang Pendirian atau Pembentukan Pondok Pesantren Mahasiswa Ma'hadAl-Jami'ahIAIN Raden Intan Lampung, lengkap dengan struktur dan personalia Dewan Pengurus.

Ma'had al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung menerima mahasantri baru terhitung sejak tahun akademik 2010/2011. Mahasantri pertama terdiri dari para penerima beasiswa BIDIK MISI dan beasiswa lain tanpa memandang semester. Setahun kemudian, Ma'had al-Jami'ah memberi kesempatan kepada mahasiswa non-beasiswa untuk menjadi mahasantri. Dalam perkembangannya, struktur dan susunan kepengurusan Ma'hadal-Jami'ah mengalami perubahan berdasarkan SK Rektor No 13 Tahun 2012 dengan dibentuknya Dewan Pengelola Asrama/ Rusunawa yang secara khusus bertugas mengelola aspek-aspek fisik Asrama/ Rusunawa, sementara Program Kema'hadan di jalankan oleh Dewan Pengasuh di bantu Musyrif-Musyrifah.Sejak tahun ajaran 2012/2013, diberlakukan masa tinggal di Rusunawa satu tahun saja, kecuali bagi yang memiliki kualifikasi dan persyaratan tertentu yang diizinkan untuk tetap tinggal di Ma'had hingga satu tahun berikutnya.

Selanjutnya seiring dengan perubahan Ortaker (Organisasi dan Tata Kerja) PTAIN, terhitung sejak Januari 2013 Ma'had al-Jami'ah dikukuhkan secara resmi sebagai UPT (Unit Pelaksana Teknis) Pusat Ma'had al-Jami'ah. Maka Ma'hadAl-Jami'ah pun resmi di akui sebagai Unit Pelaksana Teknis yang setara dengan UPT Perpustakaan, UPT Pusat Bahasa, dan UPT-UPT

lainnya. Dalam usia yang relatif muda (3 tahun) ini, eksistensi Ma'had al-Jami'ah memang belum terlihat signifikan. Masih banyak warga kampus (termasuk dosen, pegawai dan mahasiswa) yang mengenal Ma'had al-Jami'ah hanya sebagai sekedar asrama (Rusunawa). Namun, kiprah mahasantri dan alumni Ma'had al-Jami'ah pada tiga tahun terakhir mulai menunjukkan citra positif. Mereka mampu bersaing dan berprestasi dalam berbagai even kegiatan maupun perlombaan yang kerap diadakan, baik oleh internal maupun eksternal kampus. Meski secara formal mereka tidak tampil mengatasnamakan ma'had, namun mayoritas utusan fakultas secara tidak lamgsung terdiri dari mahasantri, pengurus asrama maupun alumni ma'had, begitu pula dalam praktik kegiatandi masyarakat. Saat kuliah kerja nyata (KKN), alumni Ma'had cenderung lebih berani tampil dan mampu berkiprah sesuai harapan.Eksistensi Ma'had al-Jami'ah di IAIN Raden Intan Lampung semakin nyata seiring dengan pengalihan statusnya sebagai salah satu UPT, dan diserahkannya pengelolaan program Matrikulasi Praktik Pengamalan Ibadah (PPI) dan Pusat Bahasa kepada Manajemen Ma'had al-Jami'ah mulai tahun akademik 2013/2014.[80]

[80] Dikutip dari Dokumen Ma'had al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung

2. Dasar Hukum

Adapun dasar hukum pendidirian Ma'had al-Jami'ah adalah sebagai berikut:

a. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional;
b. Keputusan Senat IAIN Raden Intan Lampung Nomor 01/SENAT/IAIN/2009 tanggal 5 Februari 2009 Tentang Pembentukan Pesantren Mahasiswa IAIN Raden Intan Lampung;
c. Keputusan Rektor IAIN Raden Intan Lampung Nomor 83 Tahun 2010 tentang Pendirian/ Pembentukan Pondok Pesantren Mahasiswa Ma'hadal-Jami'ahIAIN Raden Intan Lampung;
d. Surat Keputusan Rektor IAIN Raden Intan Lampung Nomor 13 Tahun 2012 tentang Penyempurnaan Surat Kepeutusan Rektor IAIN Raden Intan Lampung Nomor 83 Tahun 2010 tentang Pendirian/ Pembentukan Pondok Pesantren Mahasiswa Ma'hadAl-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung.[81]

B. Filosofi, Visi dan Misi, Fungsi dan Signifikan

1. Filosofi Ma'hadAl-Jami'ah.

Adapun filosofi Ma'had al-Jami'ah adalah sebagai berikut:

[81] Dikutip dari Dokumen Ma'had al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung

a. Ma'hadAl-Jami'ah merupakan lembaga Pendidikan Islam yang menitikberatkan pada pendalaman ilmu-ilmu Agama (Tafaqquh Fiddin), mewarisi kontinuitas tradisi Islam yang telah di alirkan 'ulama dari masa ke masa.
b. Secara histori, Ma'had al-Jami'ah merupakan kelanjutan lembaga tradisi pesantren yang memiliki sumber-sumber klasik. Dilihat dari hubungan historis ini, Ma'hadal-Jami'ah merupakan mata rantai pendidikan Islam universal yang identik dengan model pendidikan Islam khas Indonesia, muncul dan berkembang dari pengalaman Sosiologis masyarakat lingkungannya (*indigenous*).
c. Sebagai lembaga yang identik dengan model pendidikan Islam khas Indonesia, Ma'had al-Jami'ah merupakan lembaga yang mentransformasikan keilmuan dan pengalaman ilmu dan tradisi ke-Islaman, mencakup aqidah, syari'ah, dan akhlak.
d. Ilmu-ilmu ke-Islaman yang diajarkan Ma'hadAl-Jami'ah bermuara di Madzab Ahlussunnah wal Jama'ah, dalam pengertian yang luas, mengandung sikap intelektual yang berpegang teguh kepada tradisi-tradisi Islam yang kaya.
e. Ma'hadAl-Jami'ah juga merupakan lembaga pendidikan integrasi tradisi lokal dengan konsep-konsep *epistemologis* ke-Islaman, selanjutnya

membentuk sub-kultur "sarjana-santri atau santri-sarjana" dalam kehidupan masyarakat Indonesia.[82]

2. Visi dan Misi

Sebagai salah satu dari pilar (Rukun) Perguruan Tinggi Islam, Ma'had al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung mengusung visi: "Menjadi pusat pemantapan aqidah, pengembangan Ilmu dan Tradisi ke-Islaman, amal shaleh, akhlak mulia, dan terciptanya mahasiswa santri yang unggul dan kompetitif." Visi ini kemudian diterjemahkan dalam risalah misi sebagai berikut:[83]

a. Menghasilkan mahasantri yang memiliki kemampuan bacaan dan pemaknaan Al-Qur'an dengan benar dan baik;
b. Menghasilkan mahasiswa-santri memiliki kemantapan aqidah, kedalaman spiritual, keluhuran akhlak, dan keluasan ilmu ke-Agamaan;
c. Menciptakan tradisi pesantren yang mendukung tercapainya pemantapan aqidah, amal saleh, dan akhlak mulia;
d. Memberikan keterampilan berbahasa Arab dan Inggris bagi mahasantri.

3. Fungsi dan Signifikansi

Adapun fungsi dan signifikansi Ma'had al-Jami'ah adalah sebagai berikut:[84]

a. Fungsi

[82] Dikutip dari Dokumen Ma'had al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung
[83] Dikutip dari Dokumen Ma'had al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung
[84] Dikutip dari Dokumen Ma'had al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung

Sebagai wahana pembinaan mahasiswa dalam bidang pengembangan ilmu keagamaan dan kebahasaan serta peningkatan dan pelestarian tradisi spiritualitas ke-Agamaan.

b. Signifikansi

Ma'had Al-Jami'ah merupakan wadah akademik yang memiliki signifikansi strategis antara lain:

1) Penggemblengan mahasantri yang:
   (a) Mampu menerapkan dan megembangkan khazananh ilmu pengetahuan keislaman.
   (b) Memiliki integritas tinggi dan wawasan kebangsaan.
   (c) Berjiwa santri (pejuang, ikhlas, mandiri, kreatif dan inovatif).
2) Pengayaan sinergisitas budaya local dengan ajaran Agama dalam mendukung kemandirian dengan tetap mempertahankan keutuhan bangsa dan negara.
3) Pengembangan kepribadian mahasiswa-santri yang memiliki kemantapan aqidah, spiritual, dan keagungan akhlak.
4) Pengembangan kegiatan ke-Agamaan dan *bi'ah lughowiyah* (lingkungan berbahasa), khususnya bahasa Arab dan bahasa Inggris.

C. Struktur Kepengurusan dan Mahasantri Ma'had al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung

1. Struktur Kepengurusan

Ma'hadAl-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung banyak mengalami perkembangan, baik dalam bidang fisik maupun non fisik. Dalam bidang pendidikan Mudir Ma'hadAl-Jami'ah dibantu oleh beberapa pengurus dan melibatkan mahasantri yang akhirnya dibentuklah sebuah kepengurusan Ma'hadAl-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung. Dalam membentuk kepengurusan Mudir Ma'had memberikan persyaratan yang berhak menjadi pengurus adalah mahasantri yang telah menempuh pendidikan di Ma'hadAl-Jami'ah minimal 2 tahun (semester 5). Hal ini dilakukan agar mahasantri yang menjadi pengurus mengetahui kondisi serta seluk beluk ma'had Al-Jamiah.[85]Berdasarkan Surat Keputusan Rektor IAIN Raden Intan Lampung No. 02.c Tahun 2016. Tanggal 7 Januari 2016. Tentang Pengurus Ma'had al-Jamiah IAIN Raden Intan Lampung masa bakti 2016 adalah sebagai berikut:[86]

[85] Kamran, Mudir atau Pimpinan Pusat Ma'had al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung, *wawancara*, dicatat pada 15 Agustus 2016.

[86] Dikutip dari Dokumen Ma'had al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung

Susunan Personalia Kepengurusan Ma'had Al-Jami'ah
IAIN Raden Intan Lampung Masa Bakti 2016

NO	NAMA	GOL	KEDUDUKAN
1	Kamran As'ad, Lc, M.Si	III/c	Kepala Pusat/Mudir
2	Muhammad Nur, M.Fil.I	III/c	Sekretaris/Katib
3	Dra. Firdaus, M.Pd	IV/c	Pengasuh/Syaikhah Ma'had
4	Asep Budianto, S.Th.I	-	Murabbi/Pembina Asrama Putra
5	Helma Maraliza, M.Esy	-	Murabbiah/Pembina As. Putri 1
6	Ida Munfarida, S.Th.I	-	Murabbiah/Pembina As. Putri 2
7	Imron Rosyadi, S.Pd	-	Koordinator Bidang Praktik Ibadah
8	Ridho Ahmad	-	Mudabbir Angota Bidang
9	Ahmadi Tamyiz	-	Mudabbir Angota Bidang
10	Kurnia	-	Mudabbir Angota Bidang
11	Dewi Ummu Kholifah	-	Mudabbir Angota Bidang
12	Tatik Maisaroh	-	Mudabbir Angota Bidang
13	Sarwinda	-	Mudabbir Angota Bidang
14	Juniansyah, S.Pd	-	Koor. Bid. Tilawah dan Tahfidz
15	Muhammad Akhiruddin	-	Mudabbir Angota Bidang
16	Agung Muhammad	-	Mudabbir Angota Bidang
17	Neti Riyana, S.Sos.I	-	Mudabbir Angota Bidang
18	Inafi Lailatussurur	-	Mudabbir Angota Bidang
19	Nurul Faridhoh	--	Mudabbir Angota Bidang
20	Nur Latifah	-	Mudabbir Angota Bidang
21	Mahmud Sahroni, M.Pd	-	Koordinator Bidang Bahasa
22	Surono	-	Mudabbir Angota Bidang
23	Aziz Lukman Hakim	-	Mudabbir Angota Bidang
24	Ivantina Musayayadah	-	Mudabbir Angota Bidang
25	Istiqomah	-	Mudabbir Angota Bidang
26	Yunita Puspita Sari	-	Mudabbir Angota Bidang
27	Hanik Masruroh	-	Mudabbir Angota Bidang
28	Adi Krismanto	-	Koordinator Bid. Minat dan Bakat
29	Muhammad Abid Sidik	-	Mudabbir Angota Bidang
30	Syamsul Arifin	-	Mudabbir Angota Bidang
31	Sabda Yeni	-	Mudabbir Angota Bidang
32	Nadzrotul Uyun	-	Mudabbir Angota Bidang
33	Eka Apriyani	-	Mudabbir Angota Bidang
34	Novia Mustika	-	Mudabbir Angota Bidang
35	Mulati	-	Mudabbir Angota Bidang

Sumber: *dokumentasi* Ma'had al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa pengurus Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung berjumlah 35 orang pengurus yang terdiri dari mudir sebagai Kepala Pusat yang dibantu oleh sekretaris, syaikhah, dan murabbi sebagai pembina asrama putra. Selanjutnya ada 4 koordinator bidang yaitu koordinator bidang Praktik Ibadah, bidangTilawah dan Tahfidz, bidang Bahasa dan koordinator bidang Minat dan Bakat yang mengepalai tiap-tiap koordinator masing-masing asrama (asrama putra, asrama putri 1 dan asrama putri 2), yang mana setiap asrama didampingi oleh 2 orang koordinator bidang Praktik Ibadah, 2 orang koordinator bidang Tilawah dan Tahfidz, 2 orang koordinator bidang Bahasa dan 2 orang koordinator bidang Minat dan Bakat dengan tugas yang akan dijelaskan dalam TUPOKSI (Tugas Pokok dan Fungsi) sebagai berikut:

Tupoksi per-divisi Musyrif/ah UPT Ma'had al-Jami'ah

Adapun Tupoksi (Tugas Pokok dan Fungsi) per-divisi Musyrif atau Musyrifah UPT Ma'had al-Jami'ah adalah sebagai berikut:[87]

Divisi Qira'ah dan Tahfidz

1. Bertanggung jawab dalam merencanakan, melaksanakan atau mengkoordinasi, dan melakukan pengabsenan kegiatan qira'atul Qur'an yang bertujuan membangun tradisi membaca dan menghapal al-Qur'an

[87] Dikutip dari Dokumen Ma'had al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung

secara murattal dan istiqamah. Kegiatan ini dilaksanakan dengan sistem sorogan, di mana setiap mahasantri menghadap musyrif/ah pendampingnya, lalu membaca dan atau menyetor hapalannya, kemudian musyrif/ah menyimak sembari membenarkan dari aspek tajwid, kemudian mencatat hasil setoran di Kartu Kontrol Qira'atul Qur'an.

2. Bertanggung jawab dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengkoordinasi kegiatan tahfidz

Divisi Pengembangan Ibadah (Praktik Pengamalan Ibadah; PPI)

1. Bertanggung jawab dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengkoordinasi kegiatan praktek pengamalan ibadah yang bertujuan melatih ketrampilan keagamaan dalam bentuk kewajiban shalat berjama'ah dan penugasan menjadi Qari' (tadarrus qubail shalat), Imam, Bilal (azan, iqamah, dan puji-pujian baina al-adzan wa al-'iqamah), Penceramah Kultum, Wirid/Doa, serta ketrampilan-ketrampilan sosial keagamaan lainnya (tahlil, tajhiz al-janazah, dan lain-lain). Kegiatan ini dilaksanakan setiap maghrib, isya', dan shubuh.
2. Bertanggung jawab dalam merencanakan, melaksanakan, dan monev kegiatan pengembangan ibadah yang bersifat incidental antara lain: Peringatan Hari Besar Islam dan Camping Dakwah Ramadhan.

Divisi Pengembangan Kemampuan Bahasa

Bertanggung jawab dalam merencanakan, melaksanakan, dan monev kegiatan intensifikasi Bahasa Asing, yaitu bahasa Arab dan Inggris, yang dikemas dalam bentuk:

1. Pembelajaran; dilaksanakan tiap bakda shubuh dengan sistem *small group*; dibimbing oleh musyrif/ah dan memuat materi kegiatan sebagai berikut: *Ilqa' al-mufradat*, Latihan muhadatsah, Hapalan mufradat, Hapalan mahfuzhat
2. Praktek komunikasi dengan bahasa asing; dikemas dalam bentuk kewajiban melakukan komunikasi dan percakapan sehari-hari dengan menggunakan bahasa asing, sesuai dengan penjadwalan *Ayyam 'Arabiyyah* (Hari Wajib Bahasa Arab) dan *English Days* (Hari Wajib Bahasa Inggris).
3. Kontes bahasa asing; yaitu kompetisi kemampuan berbahasa asing yang dikemas dalam bentuk lomba-lomba ketrampilan berbahasa, baik perorangan maupun kelompok, antara lain: Pidato, debat, drama, puisi, dan language games.

Divisi Pengembangan Minat & Bakat Seni dan Olahraga

1. Bertanggung jawab dalam masalah-masalah administrasi dan sosial yang terkait dengan santri, seperti organisasi santri, santri sakit, pelanggaran etika, dan sejenisnya.
2. Bertanggung jawab dalam merencanakan, melaksanakan, dan monev kegiatan-kegiatan ekstra-kurikuler mahasantri, antara lain:

a. Muhadharah (latihan pidato)

b. Diskusi

c. Senam santri dan olahraga

d. Pengembangan *softskill*.

2. Mahasantri Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung

Mahasantri ma'had terdiri dari mahasiswa baru (semester I/II), dan mahasiswa semester III/IV. Mengingat daya tampung yang terbatas (hanya maksimal 400 orang), maka tidak seluruh mahasiswa baru IAIN masuk ke asrama (sebagai kasus UIN Malang), namun yang di wajibkan hanya mahasiswa BIDIKMISI (selama 1 tahun pertama) dan mahasiswa baru yang berminat. Selanjutnya, sebagai bentuk kaderisasi berjenjang, memasuki tahun ke-2 hanya 20 % mahasantri (semester III/IV) yang tetap diperbolehkan tinggal di ma'had dan menjadi mahasantri (dengan persyaratan tertentu antara lain: memiliki prestasi akademik dan kemampuan non-akademik, serta tingkat kehadiran dan keaktifan pada tahun pertama minimal 90 %, dan memiliki jejak rekam baik dibidang pembayaran uang asrama).Sebagai kader, mahasantri lama ini mendapat bimbingan khusus, berupa pendalaman materi-materi keislaman dan kebahasaan yang intensif. Selain menjadi mahasantri, mereka juga sudah dilatih manajemen kepengurusan dengan dibebani beberapa tugas tambahan sebagai kader, antara lain: membantu

musyrif/musyrifah dalam membina mahasantri baru, danmelaksanakan program-program pengabdian kepada masyarakat. [88]

Keadaan mahasantri Ma'hadAl-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung terdiri dari dua kelompok yaitu mahasantri putra dan mahasantri putri, yang seluruhnya bermukim atau menetap di Ma'hadAl-Jami'ah. Mahasantri yang ada terdiri dari 3 kategori yaitu mahasantri putra, mahasantri putri kamar tengah dan mahasantri putri kamar belakang, dengan perincian sebagai berikut:

Data mahasantri Ma'had Al-Jam'ah IAIN Raden Intan Lampung T.A 2015/2016

No	Kategori	Jumlah
1.	Mahasantri Putra	66 Mahasantri
2.	Mahasantri Putri Kamar Tengah	115 Mahasantri
3.	Mahasantri Putri Kamar Belakang	118 Mahasantri
Jumlah		299 Mahasantri

Sumber: *Dokumentasi* Ma'had al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa mahasantri Ma'hadAl-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung berjumlah 299 mahasantri yang terdiri dari 66 mahasantri putra, 115 mahasantri putri tengah dan 118 mahasantri putri kamar belakang. Seluruh mahasantri yang ada berasal dari berbagai daerah, bahkan ada mahasantri yang bermukim berasal dari luar negeri yaitu dari Malaysia dan Singapura ada yang didominasi berasal dari Provinsi Lampung

[88] Dikutip dari Dokumen Ma'had al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung

D. Karakteristik Ma'had al-Jam'ah IAIN Raden Intan Lampung

Sebagai unit pelaksana teknis yang membidangi kepesantrenan, Ma'had al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung memiliki karakteristik tersendiri sebagai identitas model kelembagaannya. Secara umum bisa dikatakan bahwa Ma'had al-Jami'ah merupakan tipe integrasi antara pesantren salaf dan pesantren modern dengan beberapa modifikasi kreatif menyesuaikan situasi dan kondisi setempat.

1. Pola Pendidikan Kepesantrenan

Mahasantri yang dibina di Ma'had al-Jami'ah juga menyandang status mahasiswa aktif yang mengikuti perkuliahan dan aktivitas kemahasiswaan lain dari pagi hingga sore, ditambah kesibukan mengerjakan tugas-tugas kuliah di malam hari. Syaikhul Ma'had, mudir, dan asatidz juga tidak tinggal dan menetap dilingkungan pesantren, melainkan pada jam-jam tertentu saja. Sehingga praktis yang menjadi "penjaga gawang" adalah murabbi/murabbiyah (pembina sarama) dan para musyrif/musyrifah.Kondisi ini menjadi tantangan tersendiri dalam upaya membangun lingkungan kepesantrenan yang ideal dan efektif. Karena itu, Ma'had al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung "berijtihad" membangun pola pendidikan kepesantrenan yang tidak tersentral pada figur kyai dan asatidz sebagai aktor utama pendidikan kepesantrenan, melainkan lebih bertumpu pada figur mudir, murabbi dan musyrif/musyrifah sebagai pelaksana lapangan yang berinteraksi langsung dengan mahasantri.

Pola pendidikan yang dikembangkan di Ma'had al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung mengandung spirit pengembangan *knowladge, skill, habit* pada diri mahasantri, dengan pendekatan sebagai berikut:[89]

a. Pengajaran. Mahasantri mendapat pelajaran mengenai ilmu-ilmu dasar ke-Islaman antara lain: Tauhid, fiqih, Tafsir, Hadits dan Akhlak. Pola pengajaran dikemas dalam bentuk tutorial studi ke-Islaman berupa pengajian kitab-kitab kuning secara *bandhongan* para asatidz.
b. Bimbingan. Mahasantri dibimbing dengan sistem pendampingan dan mentoring yang bersifat intensif dalam praktik membaca dan menghafal Al-Qur'an, teori dan praktik ibadah, serta praktik komunikasi bahasa asing (Arab dan Inggris). Fungsi ini dijalankan oleh Musryrif atau Musyrifah dengan arahan Murabbi/Murabbiah dan Mudir.
c. Pelatihan. Mahasantri dilatih untuk memiliki kecakapan dan keterampilan di bidang keagamaan maupun non-keagamaan sebagai bekal hidup di masyarakat, antara lain: melalui program kultum ba'da shalat, latihan pidato setiap minggu, tilawah, kaligrafi, seni marawis, hingga pelatihan jurnalistik dan kewirausahaan. Program pelatihan ini bersifat harian, mingguan, bulanan/semester. Pelatihan pidato dan kultum dibimbing oleh Musyrif atau Musyrifah, semetara program pelatihan lainnya dikemas dalam kegiatan ekstrakulikuler dan kegiatan

[89] Dikutip dari Dokumen Ma'had al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung

program ini ditangani oleh Musyrif atau Musyrifah atau instruktur dari luar yang berkompeten di bidangnya.

d. Pembinaan dan Pengasuhan. Fungsi ini dijalankan Murabbi/Murabbiah, Mudir, dan Syaikhul Ma'had sesuai dengan tupoksi masing-masing dengan tujuan mengarahkan, memotivasi, mengevaluasi, dan memastikan sivitas akademika dan program berjalan pada jalur yang diharapkan (on the track). Dalam hal ini, Murabbi atau Murabbiah memberikan pengarahan umum minimal seminggu sekali, Mudir tiap dua minggu sekali, dan Syaikhul Ma'had minimal tiap bulan sekali.

e. Peneladanan. Seluruh elemen pengurus berperan aktif sebagai figur teladan mahasantri dalam hal prilaku (akhlak) secara umum. Lebih spesifik lagi mereka tampil sebagai contoh nyata dalam penerapan disip;in beribadah dan berbahasa, sehingga mahasantri termotivasi dan mencontoh.

f. Pembiasaan. Mahasantri dibiasakan dan diakrabkan dengan pola dan suasana khas pesantren, serta praktik kehidupan keagamaan secara umum. Sholat berjam'ah, wirid, shalawat, dan membaca Al-Qur'an menjadi menu wajib dalam kerangka dalam menanamkan kebisaan baik, disamping menu-menu sunnah lainnya. seperti shalat malam, istighasah, dan puasa Senin-Kamis. Selain itu, mahasantri dibiasakan hidup bersih dan rapi, serta perilaku positif lain, baik secara stimultan maupun sistemik (bebasis program).

g. Pengawasan. Untuk membangun dan menjamin kedisiplinan dalam pelaksanaan kegiatan, diterapkan mekanisme pengawasan berbasis portofolio (absen kegiatan), di samping pengawasan etis terkait perilaku yang diatur dalam tata tertib. Penegakan peraturan atau hukum atas pelanggaran yang dilakukan sebagai konsekuensi pengawasan dilakukan secara periodik dengan pola berjenjang, mulai tingkat Musyrif atau Musyrifah, kemudian naik ke Murabbi, lalu ke Mudir atau Syaikhul Ma'had dengan metode dan pendekatan yang berjenjang pula.

2. Sarana dan Prasarana Kepesantrenan

Secara ideal, salah satu rukun pesantren adalah adanya unsur perangkat keras (*hardware*) yang menunjang fungsinya, berupa: masjid, rumah kyai, perumahan ustadz, asrama, dan madrasah (tempat belajar). Pada titik ini, Ma'had al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung belum sepenuhnya memiliki unsur-unsur ideal tersebut secara mandiri. Unsur dan modal utama sarana yang dimiliki adalah 3 asrama (dua diantaranya merupakan Rusunawa bantuan Kementrian Perumahan Rakyat) yang dimultifungsikan secara integral sebagai pemondokan (bagi mahasantri, kyai, pengurus, dan dewan asatidz), masjid, dan sarana belajar. Aula masing-masing asrama difungsikan sebagai masjid sekaligus tempat belajar dan gelar kegiatan, disamping beberapa ruang belajar kecil untuk pembelajaran komunitas. Integrasi fungsional ini dengan segala kekurangannya justru menciptakan lingkungan

terpadu yang mendkung terciptanya suasana dan nuansa kepesantrenan sebagai subkultur tersendiri dalam kehidupan masyarakat kampus.[90]

E. Gaya Kepemimpinan Ma'had Al-Jami'ah

Berikut ini merupakan respon ataupun jawaban dari pertanyaan-petanyaan yang di ajukan dalam bentuk wawancara kepada pengurus maupun mahasantri yang menjadi sampel, Dibawah ini adalah hasil wawancara peneliti kepada beberapa responden yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan berdasarkan sifat yaitu:

Menurut Sabda mudir adalah sosok yang memiliki daya tarik tersendiri,[91] pendapat ini ditambahkan oleh pengurus lain bahwa saat berbicara beliau selalu membuat orang lain merasa termotivasi dengan ucapan beliau, begitu pula dengan pengurus yang lain mengatakan bahwa:

"*ketika beliau menyampaikan wejangan berupa nasehat dan motivasi kepada pengurus dan mahasantri di acara muhadloroh, mudir terlihat mempunyai wibawa yang sangat tinggi, dan dalam kesehariannya beliau sangat menjaga apapun yang beliau katakan dan perbuat, beliau menyadari betul bahwa dirinya adalah pusat rool model di Ma'had al-Jami'ah sehingga dengan itu beliau sangat dipatuhi, disegani oleh pengurus yang lain maupun mahasantri.*"[92]

Salah satu responden mengatakan "*menurut saya banyak diantara mahasantri ataupun pengurus terkagum-kagum dengan keistimewaan sifat beliau.*"[93] Dari pendapat diatas dapat dilihat bahwa kebanyakan responden mengatakan bahwa

---

[90] Dikutip dari Dokumen Ma'had al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung

[91] Sabda Yeni, Musyrifah Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung, *wawancara*, dicatat pada tanggal 18/09/2016.

[92] Fadhli Alamsyah, Mudabbir Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung, *wawancara*, dicatat pada tanggal 23/10/2016.

[93] Ida Munfarida, Murabbiyyah Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung, *wawancara*, dicatat pada tanggal 22/09/2016

pimpinan Ma'had al-Jami'ah dalam kepemimpinnnya menggunakan karakter sifat yang istimewa selain itu dalam berbicarapun membuat orang lain merasa termotivasi.

Fadhli berpendapat bahwa mudir merupakan sosok pemimpin yang sangat bertanggung jawab ia mengatakan bahwa:

"*mudir sangat bertanggung jawab, ini bisa dilihat dari hal kecil seperti ketika pengurus sedang bertugas di kesekretariatan, beliau tidak ingin ada yang merasa kelaparan. Beliau juga merupakan sosok pemimpin yang sangat teguh dalam memegang prinsip. Dilihat dari dinamika kegiatan beliau sangat berorientasi sekali pada visi dan misi Ma'had al-Jami'ah seperti mampu berbahasa asing serta mampu membaca dan memahami Al-Qur'an sehingga apapun yang menunjang visi misi beliau laksanaan seperti mengadakan pelatihan khusus pengurus selama satu bulan dll*."[94]

begitu juga dengan pengurus lainnya mengatakan demikian, akan tetapi salah satu responden mengatakan bahwa:

"*Beliau merupakan pemimpin yang bertangung jawab akan tetapi terkadang beliau tidak memegang prinsip, seperti pada saat penyeleksian pengurus (mudabbir atau mudabbiroh) beliau mengatakan bahwa "semua mahasantri yang akan menjadi pengurus maka harus melewati seleksi yang ketat", akan tetapi ada beberapa orang pengurus yang tidak melewati tahapan itu, hal ini mungkin karena beliau mudah merasa iba dengan orang lain*."[95].

Dari beberapa jawaban pertanyaan yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan yang amanah diatas responden mengatakan bahwa Mudirul Ma'had memiliki sifat yang penuh tangung jawab terhadap tugasnya, akan tetapi

[94] Fadhli Alamsyah, Mudabbir Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung,*wawancara*, dicatat pada tanggal 23/10/2016.

[95] Yunita, Mudabbiroh Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung, *wawancara*, dicatat pada tanggal 18/09/2016.

dalam merekrut pengurus salah satu ciri kepemimpinan yang amanah adalah teguh dalam memegang prinsip diabaikan oleh pimpinan.

Salah satu responden mengatakan bahwa mudir selalu menanamkan sifat toleransi pada sesama pengurus maupun mahasantri,[96] pengurus lain mengatakan selain mengajarkan sikap tasamuh atau toleransi mudir juga mampu menanamkan sikap saling bekerjasama, beliau sering memberikan penugasan dalam bentuk kerja sama kepada para pengurus dalam mengadakan kegiatan misalnya dan beliau selalu bersikap terbuka baik dalam ide, kritik maupun saran [97], pengurus lain menambahkan bahwa "*dalam hal kedisiplinan tidak ada toleransi di dalamnya semua sama tidak ada yang diistimewakan.*"[98] Sifat toleransi ini terlihat pada saat:

"*ketika tiba saatnya untuk membayar SPP di asrama namun ada mahasantri yang belum mendapatkan kiriman dari orang tuanya maka beliau sangat berempati dengan keadaan ini dengan memberikan dispensasi bahkan terkadang beliau meminjamkan uangnya untuk mahasantri tersebut agar digunakan untuk membayar SPP. Sikap toleransi yang beliau ajarkan tentunya bukan hanya itu saja masih banyak contoh lainnya.*"[99].

Demi tercapainya tujuan dalam pembinaan dan pengembangan, maka perlu seorang pemimpin organisasi yang memiliki karakter yang sesuai dengan kebutuhan organisasi tersebut, diantaranya seperti yang telah dijelaskan oleh

[96] Juniansyah, Murobbi Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung, *wawancara*, dicatat pada tanggal 17/09/2016.

[97] Yunita, Mudabbiroh Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung, *wawancara*, dicatat pada tanggal 18/09/2016.

[98] Asep Budianto, Murabbi Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung, *wawancara*, dicatat pada tanggal 20/09/2016

[99] Nazrotul 'Uyun, Musyrifah Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung, *wawancara*, dicatat pada tanggal 24/09/2016.

beberapa responden di atas yaitu mampu menanamkan sifat tasamuh (toleransi), mampu menumbuhkan kerjasama dan solidaritas sesama pengrus maupun mahasantri, bersikap terbuka, baik dalam ide, kritik maupun saran.

Berkenaan dengan gaya kepemimpinan berdasarkan perilaku berikut ini merupakan hasil wawancara peneliti kepada beberapa responden yang ada di Ma'had al-Jami'ah. Segala bentuk yang bersifat meningkatkan prestasi mahasantri ataupun pengurus beliau tidak pernah memaksakan kehendaknya kepada pengurus[100], akan tetapi pendapat lain mengatakan bahwa:

"*beliau memang sedikit memaksa, karena jika untuk masalah prestasi maka harus dipaksa pada prinsipnya namanya prestasi harus tetap maju maju dan maju, jika tidak demikian maka kepemimpinan diasrama ini tidak akan berjalan sebagaimana mestinya*."[101],

Pengurus lain mengatakan bahwa:

"*Mudir mengajarkan kepada para pengurus untuk dapat menjalankan tugas-tugas dengan penuh tanggung jawab dan profesional tidak memaksa, akan tetapi prinsip disiplin di asrama adalah dipaksa, terpaksa lalu terbiasa,beliau sangat menghargai para bawahannya dalam melaksanakan tugas, sehingga bawahannya dapat melaksanakan tugas dengan kerelaan hati tanpa adanya paksaan, dengan begitu semuanya akan menjadi sempurna*."[102],

Lain halnya dengan pendapat responden lain yang mengatakan bahwa:

"*Pengawasan yang dilakukan mudir sebagai seorang pemimpin berjalan sangat baik, ketat dalam arti disiplin. Model pengawasan berjenjang, jadi ada perpanjangan tangan (pembimbing masing-masing asrama yaitu murabbi atau murabbiah) mudir untuk mengawasi para pengurus. Mudir tidak pernah*

[100] Juniansyah, Murobbi Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung, *wawancara,* dicatat pada tanggal 17/09/2016

[101] Nazrotul 'Uyun, Musyrifah Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung, *wawancara,* dicatat pada tanggal 24/09/2016.

[102] Asep Budianto, Murabbi Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung, *wawancara,* dicatat pada tanggal 20/09/2016

memaksa para pengurus, melalui SK yang diberikan para pengurus bekerja sesuai dengan tupoksi yang telah ditentukan dengan semaksimal mungkin."

Responden lain mengatakan bahwa:

"*lebih kepada pengawasan yang terkontrol, dan mengandalkan imbalan, ini terlihat ketika ada mahasantri yang mencapai IP tertinggi di atas 3,9 beliau memberi penghargaan dan kepada penguruspun beliau memberikan waktu khusus untuk liburan ke tempat wisata sebagai bentuk apresiasi.*"[103]

Pendapat ini dikuatkan dengan arguman dari responden lain yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan ini terlihat ketika adanya sanksi dan reward bagi santri yang melanggar peraturan dan berprestasi.[104]

Penjelasan-penjelasan di atas terkait gaya kepemimpinan yang *Job-Centered*, dapat dilihat bahwasannya beberapa responden mengatakan bahwa Pimpinan Ma'had Al-Jami'ah memang sedikit memaksa, dalam hal prestasi selalu berupaya untuk memotivasi para mahasantri agar dapat berprestasi dalam bidang kulilkuler maupun kokulikuler. Adapun cara yang digunakan untuk memotivasi mahasantri adalah dengan memberikan *reward* atau penghargaan terhadap prestasi yang diperoleh oleh mahasantri maupun pengurus.

Mudir Ma'had dalam proses pengambilan keputusan selalu mengikutsertakan para pengurus, beliau memberi kesempatan kepada orang-

[103] Fadhli Alamsyah, Mudabbir Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung, *wawancara*, dicatat pada tanggal 23/10/2016.

[104] Sabda Yeni, Musyrifah Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung, *wawancara*, dicatat pada tanggal 18/09/2016.

orang yang dipimpinnya untuk memberikan kritik dan saran,[105] menurut salah satu responden keputusan selalu diambil dengan cara musyawarah atau rapat, kecuali kebijakan-kebijakan tertentu yang menjadi hak preogatif mudir,[106] "*dalam hal tertentu pengurus bisa memutuskan sendiri keputusannya, namun jika hal-hal itu bersifat ekstraordinery, maka mudir yang berhak mengambil keputusan, melalui masukan dari pengurus*."[107], akan tetapi adalah pendapat lain yang mengatakan bahwa: "*wewenang pengambilan keputusan sepenuhnya ada pada beliau namun beliau tetap memperhitungkan kondisi yang ada demi tercapainya kepuasan kebutuhan*."[108] Begitu pula dengan pengurus lain ada yang mengatakan bahwa: "*semua keputusan yang berhubungan dengan Ma'had, maka harus melibatkan beliau. Keputusan diambil secara langsung dan individu hanya untuk sesuatu yang bersifat urgen.*"[109]

Dari pendapat-pendapat diatas dapat dilihat bahwasannya kebanyakan responden berpendapat bahwa dalam pengambilan keputusan pimpinan Ma'had al-Jami'ah lebih mengutamakan persetujuan bersama yang telah diputuskan melalui musyawarah terlebih dahulu, Syaikhoh berpendapat bahwa hal ini dilakukan agar selain terjadi komunikasi yang baik juga agar para anggota dapat

[105] Sabda Yeni, Musyrifah Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung, *wawancara*, dicatat pada tanggal 18/09/2016.

[106] Ida Munfarida, Murabbiah Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung, *wawancara*, dicatat pada tanggal 22/09/2016

[107]Asep Budianto, Murabbi Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung, *wawancara*, dicatat pada tanggal 20/09/2016

[108] Fadhli Alamsyah, Mudabbir Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung, *wawancara*, dicatat pada tanggal 23/10/2016.

[109] Yunita, Mudabbiroh Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung, *wawancara*, dicatat pada tanggal 18/09/2016.

berkembang kemampuannya dalam berbicara, mengemukakan pendapat di depan umum sehingga timbul ide-ide cemerlang yang dapat meningkatkan kualitas sumber daya yang ada.[110]Jika ada sebuah permasalahan yang bersifat penting dan darurat, maka pimpinan langsung mengambil keputusan tanpa meminta persetujuan dari para pengurus terlebih dahulu,[111] jadi tidak semua perkara dan keputusan pimpinan mengkomunikasikan dengan para anggota, namun hanya dalam hal-hal tertentu saja.

Berikut ini merupakan jawaban dari beberapa responden berkaitan dengan gaya kepemimpinan otoriter. Nita berpendapat bahwasannya pengurus ma'had adalah sebagai pelaksana sebagaimana apa yang diarahkan oleh pimpinan.[112] Pendapat tersebut dibantah oleh beberapa responden lain bahwa dalam mengambil sikap mudir tidak terlepas dari sikap demokrasi, menghargai dan bersifat adil[113], pendapat lain mengatakan bahwa:

"*Mudir tidak selalu menyetir bawahannya, beliau sangat menghargai para bawahannya dalam melaksanakan tugas justru masalah kegiatan diserahkan kepengurus sedangkan mudir cukup memantau dan memonitor laporan dari bawahan dan jika terdapat hambatan atau kesalahan dalam kegiatan maka kita akan mengevaluasinya secara bersama-sama pula agar tidak terulang kesalahannya*."[114]

---

[110] Ida Firdaus, Syaikhoh Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung, *wawancara*, dicatat pada 15 Agustus 2016

[111] Asep Budianto, Murabbi Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung, *wawancara*, dicatat pada tanggal 20/09/2016

[112] Yunita, Mudabbiroh Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung, *wawancara*, dicatat pada tanggal 18/09/2016.

[113] Ida Munfarida, Murabbiah Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung, *wawancara*, di catat pada tanggal 15 Agustus 2016.

[114] Asep Budianto, Murabbi Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung, *wawancara*, dicatat pada tanggal 20/09/2016

Pendapat ini dikuatkan oleh salah satu responden yang memberi penjelasan bahwa:

"*mudir dalam memimpin mempunyai sekretaris yang membantu beliau menjalankan kepemimpinan di Ma'had al-Jami'ah, jadi beliau tidak memposisikan dirinya sebagai penguasa tunggal akan tetapi bersama-sama bekerja dalam rangka memajukan Ma'had al-Jami'ah*."[115]

Responden lain mengatakan bahwa:

"*jelas tidak bersikap otoriter, walaupun wewenang atau keputusan ada di tangan beliau, beliau juga sangat memperhatikan masukan dari pengurus lain, sehingga keputusan beliau didasarkan pertimbangan dan didasarkan situasi maupun kondisi*."[116]

Dari penjelasan beberapa responden di atas terkait gaya kepemimpinan yang otoriter dapat diketahui bahwa walaupun wewenang atau keputusan ada di tangan Mudir, akan tetapi pimpinan juga sangat memperhatikan masukan dari pengurus lain,sehingga keputusan beliau didasarkan pertimbangan yang diputuskan secara bersama-sama. Untuk mengetahui hasil serta hambatan apa saja yang terjadi dalam proses pelaksanaan program-program yang telah tersusun, pimpinan melakukan pengawasan dan evaluasi terhadap program-program tersebut. Hal ini dilakukan agar di tahun ajaran berikutnya kesalahan-kesalahan yang telah terjadi tidak terulang kembali dan program-program apa saja yang telah direncanakan sebelumnya dapat dilaksanakan dengan baik.

---

[115] Nazrotul 'Uyun, Musyrifah Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung, *wawancara*, dicatat pada tanggal 24/09/2016.

[116] Fadhli Alamsyah, Mudabbir Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung, *wawancara*, dicatat pada tanggal 23/10/2016

Menurut pendapat dari beberapa pengurus, para pengurus diberikan kebebasan dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan cara atau metode yang menurut mereka baik dan lebih tepat namun semua berjalan dengan tugas pokok dan fungsi (Tupoksi) masing-masing,[117] seperti yang telah dijelaskan sebelumnya oleh salah satu pengurus yaitu melalui SK yang diberikan para pengurus bekerja sesuai dengan tupoksi yang telah ditentukan dengan semaksimal mungkin, namun beberapa pengurus berpendapat bahwa ”*beliau sangat mengontrol sekali apapun kegiatan yang dilaksanakan di ma’had, walaupun tidak secara langsung, meskipun itu hanya rapat kecil maka harus ada konfirmasi kepada beliau*.”[118] Pendapat ini dilanjutkan oleh salah satu pengurus bahwa mudir sering terjun langsung dalam bebrapa hal tertentu, seperti memimpin rapat, workshop dll. Kegiatan di ma’had berjalan atas SOP yang telah diworkshopkan bersama seluruh pengurus di awal tahun ajaran.[119] Pendapat demikianpun dikuatkan oleh salah satu pengurus yang mengatakan bahwa:

“*untuk saat ini malah lebih banyak diserahkan kepada Musyrif dan Muysrifah apapun bentuk kegiatannya, pengurus diberikan keleluwasaan dalam mengambil tindakan, akan tetapi beliau tetap memonitornya lebih tepatnya beliau memposisikan diri sebagai penasehat.*”[120]

---

[117] Asep Budianto, Murabbi Ma’had Al-Jami’ah IAIN Raden Intan Lampung, *wawancara*, dicatat pada tanggal 20/09/2016

[118] Fadhli Alamsyah, Mudabbir Ma’had Al-Jami’ah IAIN Raden Intan Lampung, *wawancara*, dicatat pada tanggal 23/10/2016.

[119] Ida Munfarida, Murabbiah Ma’had Al-Jami’ah IAIN Raden Intan Lampung, *wawancara*, di catat pada tanggal 15 Agustus 2016.

[120] Nazrotul ‘Uyun, Musyrifah Ma’had Al-Jami’ah IAIN Raden Intan Lampung, *wawancara*, dicatat pada tanggal 24/09/2016.

Pendapat-pendapat di atas merupakan penjelasan atas pertanyaan yang berkaitan dengan Gaya kepemimpinan *laissez fiere* atau gaya kepemimpinan yang bebas. Dari pendapat beberapa responden di atas terlihat bahwasannya para pengurus diberikan kebebasan dan keleluasaan dalam mengambil tindakan namun semua berjalan atas SOP yang telah di workshopkan bersama pada tahun ajaran baru, dan dalam menjalankan tugasnya para pengurus berpedoman berdasarkan SK yang telah diberikan.

Gaya kepemimpinan demokratis memiliki banyak sekali ciri-ciri salah satunya adalah memanfaatkan kemampuan bawahan, berikut ini merupakan jawaban dari beberapa responden. Menurut Asep memanfaatkan dalam arti bagaimana seseorang itu mau menjadi dan diberdayakan sehingga ilmu yang dia punya bisa disalurkan ke mahasantri.[121]pendapat lain mengatakan bahwa memanfaatkan dalam arti menempatkannya pada posisi yang proporsional, tentunya berdasarkan latar belakang pendidikan masing-masing pengurus, sehingga ia dapat memberi manfaat bagi ma'had dan lingkungan di dalamnya.[122] Responden lain menambahkan memanfaatkan dalam artian memberikan kepercayaan terhadap pengurus dalam mengarahkan mahasantri dalam rangka memajukan mahasantri ataupun pengurus.[123] Pendapat lain dijelaskan bahwa: *beliau memanfaatkan potensi yang ada pada diri pengurus, contohnya pengurus*

[121] Asep Budianto, Murabbi Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung, *wawancara*, dicatat pada tanggal 20/09/2016

[122] Ida Munfarida, Murabbiah Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung, *wawancara*, di catat pada tanggal 15 Agustus 2016.

[123] Sabda Yeni, Musyrifah Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung, *wawancara*, dicatat pada tanggal 18/09/2016.

yang ahli dibidang bahasa Inggris maka beliau menjadikannya devisi bahasa Inggris, bahasa Arab diletakkannya di devisi bahasa Arab."[124] dan lebih lanjut dijelaskan bahwa:

"*beliau memang memanfaatkan kemampuan pengurus, akan tetapi yang terpenting harus mempunyai kemampuan dasar, apapun tugas yang diberikan kepada pengurus tidak ada yang dibeda-bedakan artinya disamaratakan, bisa dikatakan semua pengurus merasakan tugas yang pernah diberikan kepada pengurus lain. Misalnya tugas menjadi tutor bahasa Inggris, semua pengurus merasakan tugas sebagai tutor bahasa Inggris*."[125].

Ciri-ciri kepemimpinan yang demokratis selanjutnya adalah menyalurkan serta menghargai secara wajar segala bentuk kreativitas, kritik, saran, kemauan, kehendak, kemampuan, yang berbeda-beda. Menurut salah seorang responden, dia mengatakan bahwa segala bentuk kreatifitas, kritik, saran, kemampuan yang berdeba-beda selalu dapat disalurkan dan dihargai meski tidak semua karena prinsip di Ma'had adalah belajar dan belajar.[126] Para pengurus memiliki berbagai ketrampilan dan kemampuan dan hal ini dimanfaatkan sebagai salah satu kesatuan dalam menjalankan kegiatan di asrama.[127] Pengurus lain menguatkan dengan berpendapat bahwa pimpinan Ma'had memimpin secara demokratis,

[124] Fadhli Alamsyah, Mudabbir Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung, *wawancara*, dicatat pada tanggal 23/10/2016.

[125] Nazrotul 'Uyun, Musyrifah Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung, *wawancara*, dicatat pada tanggal 24/09/2016.

[126]Asep Budianto, Murabbi Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung, *wawancara*, dicatat pada tanggal 20/09/2016

[127] Ida Munfarida, Murabbiah Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung, *wawancara*, di catat pada tanggal 15 Agustus 2016.

segala bentuk aspirasi selalu dapat disalurkan[128], begitu juga dengan pengurus lain mengatakan bahwa mudir selalu memberi kesempatan kepada pengurus maupun mahasantri untuk mengemukakan pendapatnya[129], pengurus lainnya berpendapat bahwa "*beliau tidak pernah memaksakan kehendak harus seperti ini harus seperti itu artinya karakter pengurus adalah natural dari dirinya sendiri.*"[130] lebih lanjut dijelaskan "*semua bentuk kreativitas ataupun ide-ide jika sesuai dengan kegiatan yang akan dijalankan maka akan cepat di realisasikan, jika tidak sesuai maka tidak akan diambil saran tersebut*."[131].

Dari penjelasan-penjelasan responden di atas dapat dilihat bahwasannya dalam proses kepemimpinan serta kepengurusan yang terjadi di Ma'had Al-Jami'ah terjalin dengan baik, dengan menghargai dan menyalurkan segala bentuk aspirasi yang ada, selain itu pimpinan juga memposisikan para pengurus sesuai dengan kemampuan serta latar belakang pendidikan. Kebijakan ini dilakukan agar nantinya para pengurus tidak merasa terbebani terhadap tugas yang mereka emban, karena memberikan tugas di luar kemampuan mereka.[132]

---

[128] Juniansyah, Murobbi Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung, *wawancara*, dicatat pada tanggal 17/09/2016.

[129] Sabda Yeni, Musyrifah Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung, *wawancara*, dicatat pada tanggal 18/09/2016.

[130] Fadhli Alamsyah, Mudabbir Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung, *wawancara*, dicatat pada tanggal 23/10/2016.

[131] Nazrotul 'Uyun, Musyrifah Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung, *wawancara*, dicatat pada tanggal 24/09/2016.

[132] Ida Munfarida, Murabbiah Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung, *wawancara*, di catat pada tanggal 15 Agustus 2016.

Penjelasan dibawah ini selanjutnya berhubungan dengan gaya kepemimpinan berdasarkan situasi (situasional), berikut ini merupakan jawaban-jawaban dari beberapa responden yaitu:

Menurut Asep"*mudir dalam memimpin terkadang memperhatikan situasi yang dihadapi oleh pengurus, namun tidak dalam semua hal beliau mengetahuinya ini terbukti ketika ada seorang pengurus yang tidak mempunyai keahlian tertentu beliau tetap akan tetap memberinya tugas dengan tujuan pembelajaran.*"[133]

Pendapat lain mengtakan bahwa: "*beliau memperhatikan situasi yang dihadapi oleh pengurus dan beliau mengetahui kemampuan dari pengurus*."[134] Dijelaskan lebih lanjut oleh responden lain bahwa:

"*situasi dan kondisi yang dialami oleh pengurus menjadi salah satu acuan bagaimana beliau mengambil keputusan, beliau mengetahui kelebihan dan kelemahan setiap pengurus yang dipimpinnya sehingga beliau menempatkan setiap pegurus pada devisi yang tepat sesuai dengan keahliannya*."[135]

Pendapat ini ditambahkan bahwa:
"*beliau memperhatikan situasi dan kodisi pengurus contohnya jika ada yang akan berangkat KKN maka biasanya rapat di majukan agar pengurus yang akan berangkat KKN tetap bisa mengikuti rapat tersebut dan tugas yang diberikan kepadanya bisa di pindah tugaskan kepada pengurus yang tidak sibuk*."[136]

---

[133] Asep Budianto, Murabbi Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung, *wawancara*, dicatat pada tanggal 20/09/2016

[134] Yunita, Mudabbiroh Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung, *wawancara*, dicatat pada tanggal 18/09/2016

[135] Fadhli Alamsyah, Mudabbir Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung, *wawancara*, dicatat pada tanggal 23/10/2016.

[136] Nazrotul 'Uyun, Musyrifah Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung, *wawancara*, dicatat pada tanggal 24/09/2016.

Dari penjelasan-penjelasan tersebut dapat dilihat bahwa dalam hal-hal tertentu saja mudir memperhatikan situasi dan kondisi yang dihadapi oleh pengurus, dengan tetap memberikan tugas kepada pengurus yang tidak mempunyai keahlian tertentu dengan tujuan pembelajaran, seperti yang telah dijelaskan sebelumnya oleh salah satu pengurus pada wawancara sebelumnya juga mengatakan demikian.

Sabda mengatakan bahwa "*mudir bersikap tegas dalam kondisi tertentu contohnya saat ada mahasantri ketahuan mencuri maka beliau langsung mengeluarkan mahasantri tersebut*."[137] Pengurus lain menambahkan "*mudir sangat tegas namun juga bijaksana dalam hal-hal tertentu seperti jika terjadi pencurian, jika terjadi pelanggaran etika maka mahasantri akan mendapatkan tindakan yang tegas*."[138] Pendapat lain mengatakan bahwa "*mengeluarkan santri ketika melanggar yang tidak bisa ditoleransi kesalahannya atau pelanggaran berat*."[139] pendapat ini ditambahkan oleh pengurus lainnya bahwa "*beliau bersikap tegas jika ada peraturan yang dilanggar karena adanya peraturan bukan untuk dilanggar. Contohnya jika ada mahasantri yang ketahuan merokok*

[137] Sabda Yeni, Musyrifah Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung, *wawancara*, dicatat pada tanggal 18/09/2016.

[138] Asep Budianto, Murabbi Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung, *wawancara*, dicatat pada tanggal 20/09/2016

[139] Juniansyah, Murobbi Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung, *wawancara*, dicatat pada tanggal 17/09/2016

maka beliau langsung mengeluarkannya dari Ma'had."[140] Penjelasan lain mengatakan bahwa:

"*beliau selalu bersikap tegas, tidak pernah marah, meskipun ada masalah yang sangat besar beliau selalu bersikap tegas. Jika masalah tersebut bisa diseleseikan dengan cara yang baik maka beliau akan tetap bersikap demikian. Contoh kesalahan kecil seperti tidak solat berjamaah.*"[141]

Penjelasan lebih lanjut oleh salah seorang pengurus mengatakan bahwa:

"*pimpinan bersikap tegas dalam situasi tertentu contohnya dalam memberikan tata tertib, jika ada mahasantri yang mencuri, beliau bersikap tegas bukan hanya pada mahasantri saja akan tetapi pada pengurus juga demikian, contohnya jika ada pengurus yang dalam pendidikannya tidak lulus-lulus atau sampai semester 13 maka beliau akan mengeluarkan pengurus tersebut dengan alasan pengurus harus memberikan contoh yang baik kepada mahasantri*."[142]

Dari penuturan beberapa responden di atas dapat diketahui bahwa pimpinan Ma'had bersikap tegas pada kondisi tertentu saja seperti saat ada pelanggaran etika, pelanggaran tata tertib asrama, saat ada mahasantri yang ketahuan merokok, mencuri maka pimpinan Ma'had langsung mengeluarkannya dari asrama, sikap tegas ini tentunya bukan hanya berlaku untuk mahasantri saja akan tetapi kepada penguruspun pimpinan Ma'had bersikap sama tidak ada yang dibeda-bedakan ataupun di istimewakan.

---

[140] Ida Munfarida, Murabbiah Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung, *wawancara*, di catat pada tanggal 15 Agustus 2016.

[141] Nazrotul 'Uyun, Musyrifah Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung, *wawancara*, dicatat pada tanggal 24/09/2016.

[142] Yunita, Mudabbiroh Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung, *wawancara*, dicatat pada tanggal 18/09/2016

Menurut Juni mudir bersikap keras pada saat-saat tertentu saja, untuk kelancaran kegiatan asrama[143], menurut responden lain mengatakan bahwa "*mudir bersikap keras pada saat tertentu, seperti mengambil keputusan terhadap santri yang melanggar aturan tata tertib Ma'had*."[144] Responden lainnya menambahkan bahwa:

"*menurut saya mudir bukan orang yang mudah marah, jadi pada dasarnya beliau memang tidak pernah bersikap keras kepada siapapun akan tetapi jika ada pelanggaran beliau bersikap tegas dan keras, seperti jika ada yang ketahuan mencuri maka beliau tidak akan bertanya lagi kepada siapapun beliau akan langsung mengeluarkan siapapun pelakunya dari Ma'had al-Jami'ah.*"[145]

Responden lain menjelaskan bahwa:

"*beliau pasti bersikap keras pada saat-saat tertentu saja, tapi beliau adalah orang yang sangat bijaksana sehingga apabila memutuskan sesuatu maka atas dasar pertimbangan-pertimbangan yang matang, tidak gegabah tidak serta merta tanpa melihat sebab musababnya dan beliau sangat tegas dalam hal ini.*"[146]

Dari penjelasan-penjelasan beberapa responden diatas dapat dilihat bahwa pada situasi dan kondisi tertentu saja mudir bersikap tegas ataupun keras, seperti yang telah dijelaskan sebelumnya mengenai kapan beliau bersikap tegas.Menurut responden dia mengatakan bahwa:

---

[143] Juniansyah, Murobbi Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung, *wawancara*, dicatat pada tanggal 17/09/2016

[144] Sabda Yeni, Musyrifah Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung, *wawancara*, dicatat pada tanggal 18/09/2016.

[145] Yunita, Mudabbiroh Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung, *wawancara*, dicatat pada tanggal 18/09/2016

[146] Asep Budianto, Murabbi Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung, *wawancara*, dicatat pada tanggal 12 Agustus 2016

"*beliau sangat mengutamakan suasana kekeluargaan terbukti pada setiap kegiatan khalaqoh itu sudah merupakan cara bagaimana pengurus mengajarkan untuk hidup bersaudara, ukhuwah Islamiyyahnya semakin diperkuat, Mudirpun dalam mengajarkan apapun pada pengurus dengan cara yang akrab seperti kekeluargaan sehingga siapapun yang ada dalam jajaran kepengurusan beliau akan merasa nyaman, dekat dan betah*."[147]

Begitu pula dengan pengurus lain mengatakan demikian "*mudir mengutamakan suasana kekeluargaan, sebenarnya bukan terkadang akan tetapi mudir selalu mengutamakan suasana kekeluargaan dalam kepemimpinannya.*"[148] Salah seorang responden mengatakan bahwa:

"*beliau dalam memimpin selalu menganggp orang-orang yang dipimpinnya sebagai rekan kerja bahkan beliau tidak mau ada yang beliau tidak kenal diantara pengurus, beliau selalu menganggap pengurus sebagai keluarga keduanya setelah keluarga dirumah.*"[149]

Pendapat ini dipertegas oleh responden yang lainnya dengan mengatakan bahwa "*bahkan menurut saya beliau lebih banyak menghabiskan waktunya di asrama dibanding dengan keluarganya.*"[150]

Dari penjelasan-penjelasan responden di atas dapat diketahui bahwa dalam menjalankan kepemimpinannya, Ust. Kamran As'ad selaku Mudir atau Kepala Pusat Ma'had Al-Jami'ah, selalu menjadikan orang-orang yang

[147] Asep Budianto, Murabbi Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung, *wawancara*, dicatat pada tanggal 12 Agustus 2016.

[148] Yunita, Mudabbiroh Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung, *wawancara*, dicatat pada tanggal 18/09/2016

[149] Fadhli Alamsyah, Mudabbir Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung, *wawancara*, dicatat pada tanggal 23/10/2016.

[150] Nazrotul 'Uyun, Musyrifah Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung, *wawancara*, dicatat pada tanggal 24/09/2016.

dipimpinnya sebagai relasi bahkan beliau menganggap semua pengurus merupakan keluarganya sendiri, hal ini dapat dilihat dari adanya komunikasi yang baik antara pemimpin dan para pengurus maupun mahasantri.

Menurut responden terkadang hanya pada saat-saat tertentu saja mudir memberikan kesempatan untuk mengutarakan pendapat pengurus dalam rapat-rapat kegiatan, rapat koordinasi, rapat kurikulum. Pertama memberi arahan, kedua menerima masukan atau ide-ide dari seluruh pengurus karena sejatinya para pengurus dulu merupakan mahasantri, artinya para pengurus tau mana kengiatan yang cocok dan bagus untuk mahasantri dan kegiatan yang kurang tepat atau kurang cocok untuk mahasantri yang pada akhirnya akhirnya akan disimpulkan oleh pimpinan pada akhir pertemuan rapat tersebut.[151] Pendapat lain mengatakan bahwa:

"*menurut saya, saat mudir mengobrol santai biasanya saran ataupun ide-ide akan cepat direalisasikan, akan tetapi jika dalam rapat yang sangat penting maka kesempatan untuk menyampaikan ide ataupun saran tersebut jarang diberikan.*"[152]

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa mudir selalu memberikan kesempatan kepada siapa saja yang akan memberikan saran ataupun ide demi kemajuan Ma'had al-Jami'ah akan tetapi pada saat-saat tertentu saja kesempatan tersebut diberikan.

[151] Asep Budianto, Murabbi Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung, *wawancara*, dicatat pada tanggal 12 Agustus 2016.

[152] Nazrotul 'Uyun, Musyrifah Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung, *wawancara*, dicatat pada tanggal 24/09/2016.

Asep mengatakan bahwa "*beliau sangat terbuka bahkan pada suatu kegiatan Porseni ada lomba Karya Ilmiah yang salah satu cabang lombanya yaitu menulis surat untuk mudir, yang isinya adalah seluruh mahasantri bebas untuk menulis surat kepada mudir baik itu curhatan, masukan, ide, kritikan dengan ketentuan saran dan kritik yang ditulis adalah yang bersifat membangun tidak yang mengolok-olok dan sebagainya.*"[153]

Pendapat responden lain mengatakan bahwa "*mudir selalu bertanya sesuai dengan kondisi, dan bisa menerima kritikan dan saran dari pengurus maupun mahasantri*"[154] pendapat lain dari salah seorang responden "*beliau tidak pernah bertanya, mungkin belum*."[155] Pendapat ini di luruskan oleh responden lain dengan mengatakan bahwa "*beliau tidak pernah menanyakan kinerja beliau selama ini, atau bisa jadi saat ada kegiatan biasanya ada forum tersendiri untuk hal tersebut*."[156]

Dari penjelasan beberapa responden di atas dapat dilihat bahwa untuk mengetahui kepemimpinannya pimpinan Ma'had bersifat terbuka baik kepada pengurus maupun mahasantri dalam hal kritik maupun saran, tentu dengan syarat kritikan yang diajukan kepada beliau merupakan kritikan yang membangun tidak memperolok ataupun menjatuhkan, dengan diadakannya acara khusus seperti menulis "surat untuk mudir".

---

[153] Asep Budianto, Murabbi Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung, *wawancara*, dicatat pada tanggal 12 Agustus 2016.

[154] Yunita, Mudabbiroh Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung, *wawancara*, dicatat pada tanggal 18/09/2016

[155] Fadhli Alamsyah, Mudabbir Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung, *wawancara*, dicatat pada tanggal 23/10/2016.

[156] Nazrotul 'Uyun, Musyrifah Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung, *wawancara*, dicatat pada tanggal 24/09/2016.

F. Pengembangan Sumber Daya Pengurus dan Mahasantri

Pengembangan SDM merupakan kegiatan yang harus dilakukan oleh perusahaan, agar pengetahuan, kemampuan, dan ketrampilan mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Secara umum tujuan pengembangan SDM adalah untuk memastikan bahwa organisasi mempunyai orang-orang yang berkualitas untuk mencapai tujuan organisasi untuk meningkatkan kinerja dan pertumbuhan. Tujuan tersebut di atas dapat dicapai dengan memastikan bahwa setiap orang dalam organisasi mempunyai pengetahuan dan keahlian dalam mencapai tingkat kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaaan mereka secara efektif. Ini berarti bahwa sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut secara proporsional harus diberikan latihan dan pendidikan yang sebaik-baiknya.Oleh karena itu, dalam rangka pengembangan sumber daya manusia mahasiswa yang ada, pimpinan ma'hadAl-Jami'ah menerapkan beberapa metode atau cara seperti mengikutsertakan para pengurus sertamahasantri pada berbagai macam pelatihan-pelatihan dan program-program pengembangan diri.Berikut ini merupakan program pendidikan Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung antara lain:

1. Kegiatan Akademik (Kurikuler)

   Adalah kegiatan Ta'lim menjadi yang bersifat paling pokok, berupa pengajaran materi-materi dasar ke-Islaman (*Dirasat Islamiyyah*), dalam bentuk tutorial berbasis kitab kuning. Kegiatan ini bersifat kalsikal (per

asrama) dan dilaksanakan pada malam hari. Materi yang di berikan terdiri dari: Akidah, Akhlak, Tafsir, Hadits, Fiqih dan Bahasa Arab.

2. Kegiatan Penunjang Akademik

   a. Qiro'atul Qur'an: Adalah kegiatan yang bertujuan membangun tradisi membaca dan menghapal Al-Qur'an secara murattal dan Istiqomah. Kegiatan ini dilaksanakan dengan sistem sorogan, dimana setiap mahasantri menghadap Musyrif/musyrifah pendampingnya, lalu membaca dan atau menyetor hapalannya, kemudian musyrif/musyrifah menyimak sambil membenarkan dari aspek Tajwid, selanjutnya mencatat hasil setoran dikartu kontrol Qiroa'tul Qur'an. Kegiatan ini dilaksanakan ba'da maghrib dan subuh. Tradisi lain yang dibangun adalah wirid tahfidz yang dilaksanakan ba'da solah wajid, dimana seluruh mahasantri membaca diluar kepala 2-3 surah secara bersama-sama selama periode tertentu. Kegiatan tahfidz ini dikontrol dengan pola setoran mingguan dihadapan musyrifah. Disamping itu, mahasantri juga dibekai pengetahuan teoretik dan praktis dengan tajwid dan imla' (penulisan) yang bersifat mingguan.

   b. Praktek Pengamalan Ibadah:Adalah kegiatan yang bertujuan melatih ketrampilan ke-Agamaan dalam bentuk kewajiban solat berjama'ah dan penugasan menjadi Qori' (tadarus qubail solat), imam, bilal, azan, iqomah, dan puji-pujian baina al-Azan wa al-Iqomah, penceramah kultum, wirid/doa, serta ketrampilan-ketrampilan sosial ke-Agamaan

lainnya (tahlil, tajhiz al-Janazah dan lain-lain). Kegiatan ini dilaksanakan setiap maghrib, isya dan subuh dengan bimbingan musyrif/musrifah.

c. Intensifikasi Bahasa Asing, yaitu bahasa arab dan inggris. Kegiatan ini dikemas dalam 3 modus:

1) Pembelajaran: dilaksanakan tiap ba'da subuh dengan sistem *small group*. Dengan memuat materi kegiatan sebagai berikut: *Ilqa' al-mufrodat*, latihan muhadasah, dan setor hapalan mufrodat kepada musyrif/muysrifah.

2) Praktek komunikasi dengan bahasa asing, dikemas dalam bentuk kewajiban percakapan sehari-hari menggunakan bahasa asing sesuai dengan penjadwalan *Ayyamul 'Arabiyyah* (hari wajib bahasa arab) dan *English Day* (hari wajib berbahasa Inggris).

3) Kontes bahasa asing: yaitu kompetisi kemampuan berbahasa asing yang dikemas dalam bentuk lomba-lomba, ketrampilan berbahasa, baik perorangan maupun kelompok antara lain: pidato, debat, drama, puisi dan Language games, kegiatan ini dilaksanakan dalam kemasan PORSENI (Pekan Olah Raga dan Seni) MAHASANTRI.

d. Muhadloroh:Adalah kegiatan latihan ceramah/pidato atau *Public Speaking* yang dibumbui dengan unjuk kesenian sebagai selingan (hiburan). Kegiatan ini bertujuan melatih mahasantri dalam mengomunikasikan gagasan-gagasan dakwah ke-Agamaannya kepada masyarakat. Bahasa pengantar yang digunakan adalah bahasa Daerah,

bahasa Indonesia, bahasa Arab dan bahasa Inggris dengan klasifikasi: Minggu pertama menggunakanbahasa indonesia (daerah), minggu kedua menggunakan bahasa Arab, minggu ketiga bahasa Inggris, dan minggu ke empat campuran. Kegiatan muhadloroh dilaksanakan tiap Kamis malam Jum'at tiap minggunya, kecuali pada minggu ke empat yang dilaksanakan secara bersama (gabungan) dalam bentuk muhadloroh kubro atau pentas seni dan pidato yang diisi oleh penampil terbaik dari masing-masing kategori dan asrama.

3. Kegiatan Pengembangan Minat dan Bakat (ekstrakurikuler)

Adalah kegiatan yang bertujuan mengembangkan ketrampilan non-akademik mahasantri sesuai dengan minat dan bakat mahasantri. Kegiatan ini dilaksanakan mingguan pada hari Sabtu dan Ahad dipandu oleh instruktur yang berpengalaman. Adapun kegiatan ekstrakurikuler yang dikembangkan antra lain: Mawalan (Seni Musik Islami), Seni Tilawatil Qur'an, Kaligrafi, Jurnalistik, dan pelatihan-pelatihan softskill lain dibidang ke-Agamaan yang digelar periodik persemeter, seperti Pelatihan Baca Kitab Kuning, Terjemah, Pemanfaatan Islamic Digital, Librari dan lain-lain.

4. Kegiatan Sosial Ke-Agamaan

Berupa aktivitas atau partisipasi dalam kegiatan-kegiatan Sosial ke-Agamaan, baik yang diselenggarakan Ma'had, kampus, maupun masyarakat, sebagai bentuk latihan dan praktek pengabdian kepada masyarakat. Kegiatan ini bersifat mandiri ataupun kolektif dengan sistem penugasan antara lain pada

masa liburan. Contoh lainnya adalah: program Kampus Ramadhan (Dauroh Ramadhaniyyah) yangdigelar rutin selama 10 hari di dalam kampus, sebagai wahana penggemblengan intensif mahasantri.[157]

Program-program pelatihan yang diadakan di Ma'had al-Jami'ah merupakan program yang telah direncanakan pada saat RAKER IAIN Raden Intan Lampung yang mana pihak Ma'had al-Jami'ah mengajukan permohonan untuk melakukan kegiatan yang telah disepakati bersama, setelah disetujui oleh bagian keuangan dan Rektor maka Ma'had al-Jami'ah melaksanakan kegiatan tersebut.

Dalam 1 tahun ada 6 program-program pelatihan yang dilaksanakan di Ma'had al-Jami'ah yaitu tiga diantaranya dikhususkan bagi pengurus dan dilaksanakan pada semester ganjil dan tiga program pelatihan lainnya peruntukkan bagi mahasantri yang dilaksanakan pada semester genap. Adapun pelatihan yang dikhususkan bagi pengurus yaitu pelatihan Qiroatul qur'an, pelatihan Bahasa, pelatihan Kitab Kuning. Adapun pelatihan yang dilaksanakan bagi mahasantri yaitu pelatihan Qurban dan Aqiqah, pelatihan Pengurusan Jenazah, dan Ceramah ke-Agamaan.[158]

Kemampuan pelatih memiliki pengaruh yang besar dalam keberhasilan pelaksanaan pelatihan yang diadakan, oleh karena itu pelatihan yang telah

[157] Buku Saku Mahasantri, *Profil Ma'had al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung dan Tata Tertib Mahasantri* , tahun 2014

[158] Asep Budianto, Murabbi Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung, *wawancara*, dicatat pada tanggal 15 Oktober 2016.

direncanakan dengan baik dapat terlaksana hanya jika pelatih memiliki kemampuan dan ilmu yang mumpuni dalam memberikan pelatihan agar mahasantri dapat memperoleh pengetahuan dari pelatihan tersebut.Dalam hal ini pihak Ma'had memiliki kriteria yang akan dijadikan pelatih di Ma'had adalah seorang mentor yang memang menguasai materi, mempunyai pengetahuan yang luas dan profesional.[159]Mengingat pentingnya pelatihan yang akan diadakan ini maka untuk mengembangkan pengetahuan mahasantri pihak Ma'had al-Jami'ah mendatangkan pelatih dari luar organisasi atau luar Ma'had.Dalam menyampaikan materi ma'had al-Jami'ah menggunakan beberapa metode, adapun metode penyampaian pelatihan yang digunakan adalah dengan mengadakan seminar, pengajaran, dan praktik untuk pelatihan pengurusan jenazah dan pemotongan hewan Qur'ban.[160]Tempat pelatihan merupakan rukun dalam melaksanakan pelatihan jika persiapan semuanya telah matang maka menentukan tempat dimana akan diadakannya pelatihan tersebut merupakan langkah selanjutnya, adapun lokasi yang digunakan untuk pelatihan yaitu di tiga gedung Ma'had al-Jami'ah. Selain program-program pendidikan dan Pelatihan, Ma'had al-Jami'ah juga melatih mahasantri untuk mengamalkan Ilmu yang didapatnya selama belajar di Ma'had dengan metode Qafilah. Metode Qafilah ini dilakukan dengan menugaskan mahasantri untuk mengabdi kepada masyarakat.

[159] Ida Munfarida, Murabbiah Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung, *wawancara*, di catat pada tanggal 7 Oktober 2016

[160] Hanik Masruroh, Musyrifah Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung, *wawancara*, dicatat pada tanggal 23/10/2016.

Pengabdian kepada masyarakat ini Berbasis Masjid dan TPA selama 10 hari. Adapun bentuk pengabdian kepada masyarakat ini adalah dengan mengisi pengajian di masjid, mengajar anak-anak TPA dan SANLAT (pesantren kilat karena Qafilah dilaksanakan pada saat bulan Romadhon).

Dengan diadakannya Program Qafilah Ma'had al-Jami'ah mempunyai tujuan ingin memberikan gambaran kepada mahasantri cara berbaur kepada masyarakat, sebagai bentuk pengabdian terakhir mahasantri sebelum keluar dari Ma'had dan sebagai ajang seleksi calon pengurus, selain itu dengan diadakannya Program Qafilah ini diharapkan para santri mampu mengamalkan Ilmu yang selama ini diajarkan di Ma'had al-Jami'ah.

Dari hasil dokumentasi dan wawancara di atas dapat diketahui bahwa ada 4 kegiatan di Ma'had al-Jami'ah yaitu: Kegiatan Akademik (Kurikuler), Kegiatan Penunjang Akademik, Kegiatan Pengembangan Minat dan Bakat (ekstrakurikuler) dan Kegiatan Sosial Ke-Agamaan. Dari kegiatan-kegiatan yang telah dikelompokkan diatas dapat diketahui bahwa kegiatan akademik (kurikuler) materi-materi dasar ke-Islaman yang terdiri dari Akidah, Akhlak, Tafsir, Hadits, Fiqih dan Bahasa Arab merupakan pengembangan pengetahuan (*Knowladge*). Kegiatan Penunjang Akademik seperti Qiro'atul Qur'an, Praktek Pengamalan Ibadah, Intensifikasi Bahasa Asing dan Muhadloroh adalah pengembangan keterampilan (*Skill*). Kegiatan Pengembangan Minat dan Bakat (ekstrakurikuler) seperti seni membaca Al-Qur'an, Kalighrafi, Jurnalistik dan pelatihan-pelatihan softskill lain dibidang ke-Agamaan yang digelar periodik persemeter, seperti

Pelatihan Baca Kitab Kuning, Terjemah, Pemanfaatan Islamic Digital Librari merupakan pengembangan keterampilan (*Skill*).

Berikut ini merupakan hasil wawancara yang berkaitan dengan pengembangan keterampilan (*Skill*) yaitu pengadaan pelatihan-pelatihan untuk dapat menunjang pekerjaan para pengurus, karena hasil dari wawancara pengembangan sumber daya manusia tidak jauh berbeda antara responden satu dengan yang lainnya maka wawancara ini merupakan gabungan hasil wawancara dari beberapa jawaban pengurus yang menjadi responden. Pelatihan-pelatihan untuk kepengurusan Ma'had al-Jami'ah terbagi dari beberapa bidang yaitu:

Pertama, bidang Qiro'ah Al-Qur'an,untuk dapat membaca Al-Qur'an dengan baik dan benar, Ma'had al-Jami'ah memilih metode Yanbu'a. Yanbu'a merupakan nama Pondok Pesantren Tahfidz di Qudus yang bersanad dan jelas. Untuk pelatihnya di datangkan dari luar yaitu dari pondok pesantren al-Hidayah Gerning yaitu Ustadzah Luluk dan para pengurus diberikan training selama delapan hari jadi semua yang diajarkan pengurus kepada mahasantri itu sama. Alasan kenapa memilih Qiro'atul Qur'an sebagai pelatihan yang utama yang nantinya akan diajarkan kepada mahasantri adalah karena mahasantri di Ma'had ini tidak semuanya mampu membaca Al-Qur'an dengan baik dan benar.Jika dihubungkan dengan tujuan awal didirikannya Ma'had al-Jami'ah adalah karena input mahasiswa baru berlatar belakang pendidikan umum (SMA/SMK). Kompetensi keagamaan mahasiswa baru rata-rata di bawah standar, sehingga kondisi ini menimbulkan problem di bidang akademik (perkuliahan) dan non-

akademik (moral-pergaulan), Qiro'atul Qur'an merupakan pelajaran awal yang harus diterapkan.

Kedua, yaitu Bidang Bahasa. Pembelajaran bahasa Inggris Ma'had al-Jami'ah mendatangkan mentor dari Pare yaitu Mister Roni, beliau di tarik oleh Ma'had untuk menjadi koordinator dibidang bahasa. Sebelum para pengurus memberikan materi kepada mahasantri diadakanlah training terlebih dahulu selama kurang lebih satu bulan. Para pengurus dari setiap tingkatan di training Bahasa Inggris dan Bahasa Arab. Untuk Bahasa Arab maka di datangkan mentor dari UIN Sunan Kalijaga yaitu kak Intan, beliaumerupakan lulusan dari Pondok Pesantren Modern Darussalam Gontor, selain itu di ajarkan pula imla' (menulis arab dengan cara di dekte).

Pengurus Ma'had al-Jami'ah dalam mengajar berbasis modul dengan kurikulum dan SOP yang telah ditentukan di awal tahun, Bahasa Inggris yang di ajarkan di asrama materinya berbeda setiap tingkatan semesternya berbasis modul. Adapun modul yang digunakan untuk mengajar merupakan modul susunan para pengurus sendiri, setelah diadakannya pelatihan selama satu bulan maka para pengurus merumuskan modul yang telah disepakati bersama dengan ketentuan dan peraturan di Ma'had al-Jami'ah berdasarkan SOP dll. Jadi dalam mengajar Bahasa Arab dan Bahasa Inggris semua berdasarkan modul yang telah disusun bersama, yang ketiga PPI yang diajarkan di asrama juga berbasis modul seperti pengajaran-pengajaran BAB Thoharoh, BAB solat dll,pelatihan PPI dilakukan kurang lebih 8 hari. Jadi mudir Ma'had mengupayakan untuk

pembekalan kemampuan para pengurus untuk mengajar pada tempat-tempatnya dibekali dengan training".[161]

Dari penjelasan-penjelasan di atas dapat diketahui bahwa untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam membantu tercapainya tujuan organisasi, Mudir selaku pimpinan mengupayakan pembekalan kemampuan para pengurus melalui program-program pelatihan dan pendidikan. Program pelatihan yang diadakan untuk dapat menunjang pekerjaan para pengurus di Ma'had al-Jami'ah terdapat beberapa bidang yaitu bidang Qiro'ah Al-Qur'an, bidang Bahasa baik Bahasa Inggris maupun Bahasa Arab dan bidang Praktek Pengamalan Ibadah.

Kegiatan pelatihan dapat berhasil jika para pesertanya siap untuk mengikuti pelatihan tersebut, beberapa persyaratan dan ciri-ciri peserta latihan yang siap mengikuti pelatihan seperti yang telah dijelaskan pada BAB II mengenai proses pelatihan juga ada pada para peserta latihan dalam hal ini adalah para pengurus, yaitu para pengurus memiliki keterampilan-keterampilan dasar dengan alasan bahwasannya para pengurus dipilih berdasarkan seleksi.[162] Para peserta latihan sering gagal mengikuti pelatihan karena kurangnya kepercayaan diri untuk dapat berhasil melihat materi latihan yang sulit untuk mereka pahami dan pelajari. Materi-materi pelatihan akan disampaikan secara perlahan sampai

[161] Ida Munfarida, Murabbiah Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung, *wawancara*, di catat pada tanggal 7 Oktober 2016.

[162] Fadhli Alamsyah, Mudabbir Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung, *wawancara*, dicatat pada tanggal 23/10/2016.

semua peserta mengerti, biasanya jika ada kesulitan maka pemateri akan memberi waktu lebih di luar jam pelatihan.[163]Pengurus memiliki motivasi bahwasanya dengan mengikuti pelatihan yang di adakan di Ma'had dan mempelajari seluruh isi program pelatihan dengan baik mereka akan mampu menjalankan tugasnya dengan baik pula yaitu membimbing dan mengajar mahasantri.

Adapun kemampuan pelatih juga memiliki pengaruh yang besar dalam keberhasilan pelaksanaan pelatihan yang diadakan. Berdasarkan data yang telah disebutkan tersebut di atas dapat diketahui bahwa pelatih yang mengajar di Ma'had haruslah seorang yang mumpuni di bidangnya dan profesional, maka didatangkanlah pelatih dari luar.

Hal yang dapat mempengaruhi keberhasilan pelatihan selanjutnyaadalah materi pelatihan. Adapun materi yang disampaikan haruslah yang dapat menunjang pekerjaan para pengurus, untuk itu seperti yang telah disebutkan pada penjelasan sebelumnya terdapat 3 bidang pelatihan yang di adakan yaitu bidang Qiro'ah Al-Qur'an, bidang Bahasa baik Bahasa Inggris maupun Bahasa Arab dan bidang Praktek Pengamalan Ibadah. Bidang Qiro'ah Al-Qur'an pihak Ma'had mendatangkan seorang pelatih dari pondok pesantren Al-Hidayah Gerning untuk mengajar metode Qiroati, dan untuk bidang Bahasa pihak Ma'had mendatangkan mentor dari Pare, yang mana diketahui bahwa Pare merupakan kampung Inggris yang menjadi tujuan banyak sekali orang belajar disana untuk mendalami bahasa Inggris, untuk bidang Bahasa Arab pihak Ma'had mendatangkan mentor dari UIN

[163] Hanik Masruroh, Musyrifah Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung, *wawancara*, dicatat pada tanggal 23/10/2016.

Sunan Kalijaga dan lulusan dari Pondok Pesantren Darussalam Gontor, begitu juga dengan PPI pihak Ma'had mendatangkan pemateri dosen yang mengajar di IAIN Raden Intan Lampung. Pada dasarnya materi pelatihan yang diberikan kepada para pengurus dan mahasantri itu sama saja tidak ada yang dibeda-bedakan.

Adapun modul yang digunakan untuk menjadi panduan mengajar adalah hasil dari melaksanakan pelatihan selama satu bulan dengan alasan bahwasanya:

"*yang tahu kebutuhan itu kita sendiri, contoh Ma'had al-Jami'ah ini kan bukan pesantren salaf bukan juga pesantren modern seperti pesantren Gontor jadi tentu kurikulumnya kita sendiri yang tahu, kebutuhan materinya kita sendiri yang tahu jadi disesuaikan dengan kebutuhannya. Sama seperti pengajaran Bahasa, materi yang diberikan pada semester satu dan semester tiga itu berbeda. Semester 1 mulai dari basis material lanjut ke tensis dan dilanjutkan ke grammer yang susah-susah, untuk semester tiga materi yang diberikan bisa langsung ke grammer karena basic materinya sudah dimiliki, kemampuan mahasantri dan kebutuhan apa yang dibutuhkan itu kan kita sendiri yang tahu*."[164].

Pelatihan-pelatihan yang dilaksanakan disesuaikan dengan kebutuhan keterampilan yang dibutuhkan pengurus. Berikut ini penjelasan dari responden bahwa:

"*Pelatihan yang dilakukan disesuaikan kebutuhn dan yang menentukan juga demikian sesuai kebutuhan, awalnya diusulkan oleh mudir kemudian beliau menyampaikan usulan tersebut pada saat rapat pengurus dan diputuskan bersama-sama berdasarkan pertimbangan-pertimbangan. Penjelasannya begini pengurus di asrama itu kan kemampuannya tidak sama, ada yang unggul dibidang bahasa Arab tetapi dia lemah dibidang bahasa Inggris dan sebaliknya, ada yang unggul di PPI tapi lemah di Bahasa ada yang unggul di Bahasa tapi lemah di PPI, nah sedangkan para pengurus ini dituntut untuk dapat menguasai semuanya karena pengajarannya berbasis khalaqoh, jadi satu pengurus itu mempunyai tugas memegang satu khalaqoh dan dia harus bisa semuanya jadi*

[164] Ida Munfarida, Murabbiah Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung, *wawancara*, di catat pada tanggal 7 Oktober 2016.

dituntut untuk multi talent, nah akhirnya timbullah pertanyaan bagaimana dapat memiliki kemampuan ganda seperti mampu dalam bidang PPI, Bahasa Arab dan Bahasa Inggris, timbullah tuntutan satu musyrif atau musyrifah harus bisa mengampu ketiga aspek tersebut. Maka timbullah ide yang akhirnya diadakanlah pelatihan untuk dapat menyetarakan kemampuan tersebut."[165]

Dari wawancara di atas dapat dilihat bahwa dalam menentukan pelatihan apa yang dibutuhkan oleh pengurus awalnya ide tersebut berasal dari pimpinan akan tetapi ide mengadakan pelatihan tersebut akan dikembalikan kepada para pengurus lagi dengan alasan yang mengetahui pengajaran apa yang baik dan tidak baik, cocok dan tidak cocok untuk mahasantri adalah pengurus karena pengurus sebelumnya merupakan mahasantri juga seperti mereka sebelum akhirnya diangkat menjadi pengurus di Ma'had al-Jami'ah.

Menurut beberapa pengurus "*Tempat pelatihan selalu di adakan di asrama di tiga gedung Ma'had al-jami'ah. Kita belum pernah mencoba pelatihan diluar asrama akan tetapi kita mengundang pelatih-pelatih dari luar Ma'had al-Jami'ah seperti itu*."[166]Setelah melakukan perancangan pelatihan yang mana faktor penting yang harus dipenuhi adalah kesiapan peserta latihan, kemampuan pelatih dan materi pelatihan maka proses berikutnya akan dilaksanakan pelatihan.

Berdasarkan data yang diperoleh diketahui bahwa metode yang digunakan dalam proses pelatihan di Ma'had al-Jami'ah adalah metode *Off-The-Job Training* maksudnya adalah pelatihan dilaksanakan dimana karyawan dalam keadaan tidak

[165] Ida Munfarida, Murabbiah Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung, *wawancara*, di catat pada tanggal 7 Oktober 2016.

[166] Hanik Masruroh, Musyrifah Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung, *wawancara*, dicatat pada tanggal 23/10/2016.

bekerja dengan tujuan agar terpusat pada kegiatan pelatihan saja. Pelatih di datangkan dari luar organisasi atau para peserta mengikuti pelatihan diluar organisasi, dalam hal ini Ma'had al-Jami'ah mendatangkan pemateri ataupun pelatih dari luar organisasi. Dalam melaksanakan pelatihan merupakan hal yang penting menentukan dimana pelatihan itu akan dilaksanakan, menurut data yang diperoleh bahwasannya pelatihan yang di adakan di Ma'had al-Jami'ah menggunakan pelatihan didalam organisasi (*internal training*) dengan menggunakan metode pengajaran, pembimbingan dan seminar.

Tahap yang terakhir adalah penilaian pelatihan, penilaian pelatihan dilakukan untuk melihat hasil yang di capai dengan membandingkan setelah dilakukan pelatihan.

"*Pengurus yang telah mengikuti pelatihan semakin profesional dalam mengajar, dan seperti yang dijelaskan tadi untuk dapat menyeimbangkan tugas pengurus yang bersifat double maka di adakanlah pelatihan agar semua dapat berjalan dengan baik.*"[167]

Menurut data tersebut dapat diketahui bahwa terdapat perbedaan sebelum melaksanakan pelatihan dan setelah melaksanakan pelatihan, dimana setelah melaksanakan pelatihan pengurus menjadi semakin memahami materi PPI seperti apa yang harus disampaikan kepada para mahasantri begitu pula dengan Qiro'atul Qur'an dan dalam bidang Bahasapun demikian.

[167] Ida Munfarida, Murabbiah Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung, *wawancara*, di catat pada tanggal 7 Oktober 2016.

Berikut ini merupakan data yang berkaitan dengan pengembangan sikap yang di terapkan di Ma'had al-Jami'ah. Dari penjelasan-penjelasan sebelumnya telah dibahas bahwa tugas pengurus di Ma'had al-Jami'ah sangat kompleks, selain dituntut untuk dapat menyeleseikan tugasnya dengan baik para pengurus juga harus bisa menyeleseikan studinya di kampus dengan baik pula, terkadang jika tidak kuat dengan keadaan tersebut jangankan pengurus mahasantripun berdasarkan seleksi alam maka akan mengundurkan diri dari Ma'had. Bagaimana tidak, waktu yang seharusnya digunakan untuk mengerjakan tugas kampus akhirnya digunakan untuk mengikuti kegiatan tutorial misalnya.

Untuk dapat mengembangkan sikap yang baik bagi para pengurus mudir selalu mengupakan hal-hal sebagai berikut ini[168]: 1. Memberikan pengertian kepada para pengurus akan tetapi tidak juga dengan memanjakannya bersantai-santai dengan tugas yang biasa-biasa saja, jika sudah merasa sangat lelah maka mudir tidak akan memaksa pengurus mengerjakan ini dan itu meskipun itu sudah merupakan tanggung jawabnya, 2. Kumpul bersama untuk membahas kesulitan apa yang dihadapi, 3. Memberikan motivasi-motivasi yang membakar semangat, dan memberikan pujian jika tugas dapat diseleseikan dengan baikbisa dengan memberikan hadiah ataupun reward dan beasiswa, 4. Memberikan wejangan nasihat-nasihat yang membuat seseorang itu bisa berubah, 5. Menumbuhkan sikap bertangung jawab dengan memberikan nasihat bahwa sudah merupakan tugas pengurus untuk dapat menyeleseikan tugas yang diberikan kepadanya, 6.

[168] *Ibid*

Menciptakan lingkungan kerja yang suportif dengan menciptakan lapangan kerja, pengurus difasilitasi tempat tinggal yang cukup nyaman, 7. Menciptakan suasana kekeluargaan dalam kepemimpinannya, 8. Secara tidak langsung kegiatan sehari-hari mudir menjadi seorang pemimpin itu sudah menjadi semangat tersendiri bagi pengurus, 9. Memberikan waktu untuk liburan, mengadakan out bon, jalan-jalan ke pantai dengan tujuan mengeratkan kembali tali silaturrohim.

القران الكريم
I A I N
RADEN INTAN
LAMPUNG

BAB IV

ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN DALAM MENGEMBANGKAN SUMBER DAYA MANUSIA DI MA'HAD AL-JAMI'AH IAIN RADEN INTAN LAMPUNG

A. Gaya Kepemimpinan Ma'had Al-Jami'ah

Dalam skripsi ini, penulis berupaya meneliti sebuah realita yang terjadi pada Ma'had Al-Jami'ah terkait dengan gaya kepemimpinan yang di gunakan untuk mengembangkan sumber daya manusia yang ada dalam lingkup pesantren mahasiswa, termasuk pengurus serta para mahasantri. Untuk melihat sejauh mana pemimpin Ma'had dalam menggunakan gaya kepemimpinannya, maka perlu penyesuaian dan perbandingan antara teori yang disusun pada BAB II dengan hasil penelitian sebagaimana dituangkan pada BAB III. Mudir sebagai pemimpin Ma'had Al-Jami'ah tentu memiliki ciri khas dalam memimpin bawahannya seperti para pengurus maupun mahasantri yang dibinanya. Dengan ciri khas inilah yang kemudian dikenal dengan gaya kepemimpinan. Gaya Kepemimpinan ini kemudian digunakan oleh pimpinan Ma'had sebagai pola prilaku serta strategi untuk menjalankan tugasnya sebagai pemimpin.

Demi tercapainya tujuan dalam pembinaan dan pengembangan, maka perlu seorang pemimpin golongan yang memiliki karakter yang sesuai dengan kebutuhan golongan itu, mudir selalu menanamkan sifat toleransi pada sesama pengurus maupun mahasantri, selain mengajarkan sikap tasamuh atau toleransi mudir juga mampu menanamkan sikap saling bekerjasama, beliau sering

memberikan penugasan dalam bentuk kerja sama kepada para pengurus dalam mengadakan kegiatan misalnya dan beliau selalu bersikap terbuka baik dalam ide, kritik maupun saran. Gaya yang berkaitan dengan penjelasan di atas adalah gaya kepemimpinan yang adil.

Karisma adalah bentuk daya tarik interpersonal yang mengilhami dukungan dan penerimaan. Berdasarkan data yang diperoleh bahwasannya mudir dalam kepemimpinnnya menggunakan karakter sifat yang istimewa selain itu dalam berbicarapun membuat orang lain merasa termotivasi, mudirul Ma'had sangat disegani oleh para pengurus maupun mahasantri karena sifat kharisma yang melekat pada diri pemimpin tersebut sehingga apapun yang dkehendaki dan diperintahkan oleh pimpinan para pengurus akan melaksanakannya dengan baik.

Berkaitan dengan gaya kepemimpinan yang amanah, dalam kepemimpinannya Mudirul Ma'had merupakan sosok yang bertanggung jawab hal ini dapat dilihat dari hal kecil yang telah dicontohkan oleh responden seperti ketika ada pengurus yang sedang mengerjakan tugas di sekretariat beliau akan memastikan bahwa tidak ada yang merasa lapar, namun beliau merupakan sosok pemimpin yang terkadang kurang memegang prinsip, seperti pada saat penyeleksian pengurus (mudabbir atau mudabbiroh) beliau mengatakan bahwa "*semua mahasantri yang akan menjadi pengurus maka harus melewati seleksi yang ketat*", akan tetapi ada beberapa orang pengurus yang tidak melewati tahapan itu.

Kejadian di atas seharusnya tidak terjadi, karena penyeleksian pengurus merupakan suatu hal yang penting mengingat pengurus akan menjadi pembimbing di asrama dalam melaksanakan semua kegiatan, jika memang tidak memenuhi syarat seharusnya tidak diterima akan tetapi mudir sebagai seorang pemimpin yang mempunyai wewenang pengambilan keputusan menetapkan untuk menerimanya sebagai seorang pengurus yang membantunya dalam melaksanakan kegiatan. Pada dasarnya Mudirul Ma'had memiliki sifat yang penuh tangung jawab terhadap tugasnya, akan tetapi dalam merekrut pengurus salah satu ciri kepemimpinan yang amanah adalah teguh dalam memegang prinsip diabaikan oleh pimpinan.

Berdasarkan data yang tertulis pada BAB III dalam hal prestasi Mudirul Ma'had Al-Jami'ah memang sedikit memaksa, gaya kepemimpinan ini terlihat ketika ada mahasantri yang mencapai IP tertinggi di atas 3,9 beliau memberi penghargaan. Adapun cara yang digunakan untuk memotivasi mahasantri adalah dengan memberikan *reward* atau penghargaan terhadap prestasi yang diperoleh oleh mahasantri maupun pengurus. Bentuk penghargaan yang diberikan adalah berupa hadiah, beasiswa serta bentuk penghargaan lainnya, maka seluruh hal yang diterangkan tersebut merupakan ciri-ciri gaya kepemimpinan *job centered*.

Pemimpin Ma'had merupakan pusat dalam menentukan segala kebijakan, akan tetapi beliau mempunyai wewenang dalam mendelegasikan wewenangnya kepada pengurus sehingga segala bentuk kegiatan harus berdasarkan persetujuan pimpinan, jadi walaupun wewenang pengambilan keputusan sudah diserahkan

kepada pengurus meskipun hanya rapat kecil semuanya harus tetap dikonfirmasikan kepada pimpinan, mudir yang berhak mengambil keputusan, melalui masukan dari pengurus karena hanya dalam hal tertentu saja pengurus bisa memutuskan sendiri keputusannya. Berdasarkan teori dan data yang didapatkan bahwa gaya pemimpin yang mendelegasikan pengambilan keputusan pada bawahan di Ma'had al-Jami'ah tidak digunakan.

Segala bentuk wewenang atau keputusan ada di tangan pimpinan akan tetapi Mudirul Ma'had tetap memperhatikan masukan dari pengurus lain, Gaya kepemimpinan ini bisa dibuktikan bahwa dalam kepemimpinannya Mudir mempunyai sekretaris yang membantunya dalam menjalankan kepemimpinan di Ma'had, jadi beliau tidak memposisikan dirinya sebagai penguasa tunggal akan tetapi bersama-sama bekerja dalam rangka memajukan Ma'had al-Jami'ah. Berdasarkan ciri-ciri gaya kepemimpinan otoriter yang ada pada BAB II dan data yang diperoleh diketahui bahwa gaya kepemimpinan yang otoriter seperti menempatkan dirinya sebagai penguasa tunggal tidak berlaku di Ma'had al-Jami'ah.

Pengurus Ma'had diberikan kebebasan dan keleluasaan dalam mengambil tindakan, namun dalam melaksanakan tugas, semua berjalan atas SOP yang telah di workshopkan bersama pada tahun ajaran baru, dan dalam menjalankan tugasnya para pengurus berpedoman berdasarkan SK yang telah diberikan. Adapun gaya seperti ini lebih cenderung pada gaya kepemimpinan *Laissez Faire*, dimana pemimpin hanya sebagai penasehat saja, akan tetapi gaya *Laissez Faire*

ini tidak terlepas begitu saja, artinya dalam pelaksanaannya memang dibebaskan kepada bawahan namun ketika program terlaksana, pemimpin Ma'had tetap memberikan pengawasan dan evaluasi. Adanya evaluasi dan pengawasan tersebut implikasinya adalah agar hambatan-hambatan yang dialami dapat diketahui dengan baik serta dapat diminimalisir agar ditahun ajaran selanjutnya tidak terulang kembali juga komunikasi atasan dengan bawahan dapat terus terjalin dengan baik.

Dalam menentukan kebijakan, pemimpin Ma'had sangat memperhatikan bawahannya. Apapun program yang dibuat terlebih dahulu ditentukan dalam rapat atau musyawarah bersama antar pengurus. Dengan demikian pengurus akan merasa menjadi relasi dan partner, bukan sebagai bawahan. Ketika pengurus menjadi relasi kerja, maka tidak ada kecanggungan dalam memberi saran serta kritikan teradap sesuatu hal yang semestinya tidak dilakukan oleh pemimpin, atau bawahan tidak akan takut dalam memberikan gagasan serta ide-ide cemerlangnya demi pembangunan sumber daya mahasantri di Ma'had Al-Jami'ah. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dilihat bahwa pimpinan Ma'had Al-Jami'ah juga mengamalkan gaya kepemimpinan demokrasi, namun jika ada sebuah permasalahan yang bersifat penting dan darurat, maka pimpinan langsung mengambil keputusan tanpa meminta persetujuan dari para pengurus terlebih dahulu. Jadi tidak semua perkara dan keputusan pimpinan mengkomunikasikan dengan para anggota, namun hanya dalam hal-hal tertentu saja.

Gaya kepemimpinan tersebut jika dianalogikan dengan teori yang ada, maka pimpinan Ma'had lebih cenderung memilih gaya kepemimpinan demokratis, dimana dalam teori gaya kepemimpinan demokratis kemauan, kehendak, kemampuan, buah pikiran, pendapat, kreatifitas, inisiatif yang berbeda-beda dihargai dan disalurkan secara wajar seperti yang telah tercantum pada BAB II tentang gaya kepemimpinan yang demokratis. Teori ini ternyata diaplikasikan oleh pimpinan Ma'had Al-Jami'ah seperti, pimpinan selalu bermusyawarah dengan pengurus/bawahannya tentang program-program yang akan dilaksanakan di Ma'had Al-Jami'ah, selain itu para pengurus dan mahasantri selalu diberikan kesempatan untuk memberikan pendapat dan saran mengenai program yang akan dilaksanakan oleh pimpinan, bahkan hal ini terlihat adanya keleluasaan bagi bawahannya.

Tipe pemimpin demokratis selalu berusaha untuk memanfaatkan setiap orang yang di pimpin, memanfaatkan dalam arti bagaimana seseorang itu mau menjadi dan diberdayakan sehingga ilmu yang dia punya bisa disalurkan ke mahasantri, memanfaatkan dalam arti memberikan kepercayaan terhadap pengurus guna mengarahkan mahasantri dalam rangka memajukan mahasantri ataupun pengurus, memanfaatkan dalam arti menempatkannya pada posisi yang proporsional tentunya berdasarkan latar belakang pendidikan masing-masing pengurus sehingga ia dapat memberi manfaat bagi Ma'had dan lingkungan di dalamnya, memanfaatkan potensi ataupun kemampuan yang ada pada diri pengurus, akan tetapi yang terpenting harus mempunyai kemampuan dasar

apapun tugas yang diberikan kepada pengurus tidak ada yang dibeda-bedakan artinya disamaratakan, bahkan bisa dikatakan semua pengurus merasakan tugas yang pernah diberikan kepada pengurus lain. Misalnya tugas menjadi tutor bahasa Inggris, semua pengurus merasakan tugas sebagai tutor bahasa Inggris meskipun tidak semua pengurus mempunyai kemampuan berbahasa Inggis yang baik begitu pula dengan Bahasa Arab. Adapun tujuan utama menyamaratakan tugas seperti menjadi tutor bahasa semua itu adalah untuk pembelajaran karena semua pengurus dilatih untuk memiliki kemampuan di luar bidangnya.

Dari penjelasan-penjelasan di atas terlihat bahwa selain menerapkan gaya kepemimpinan yang demokratis, pemimpin Ma'had juga mengamalkan gaya kepemimpinan yang adil yang mana semua pengurus tidak ada yang dibeda-bedakan, semua pernah merasakan menjadi tutor Bahasa, baik itu Bahasa Ingris maupun Bahasa Arab, hal ini merupakan hal yang baru dan baik untuk diterapkan pada lembaga tersebut dan bisa menjadi inspirasi bagi lembaga lain.

Mudir Kamran As'ad beliau sangat menghargai para bawahannya dalam melaksanakan tugas. Sehingga bawahannya dapat melaksanakan tugas dengan kerelaan hati tanpa adanya paksaan. Selain itu juga rasa tanggung jawab muncul dengan sendirinya dan dalam melaksanakan tugas berupaya agar dapat mencapai hasil yang terbaik. Gaya kepemimpinan yang diterapkan di Ma'had al-Jami'ah berdasarkan gambaran di atas sesuai dengan teori yang dikatakan Hersey dan Blackhard, mereka mengemukakan bahwa kemampuan diagnostik bagi manajer atau pimpinan tidak bisa diabaikan, manajer yang berhasil harus seorang

pendiagnosa yang baik dan dapat menghargai, semangat mencari tahu. Maka dapat disimpulkan bahwa pimpinan Ma'had al-Jami'ah IAIN Bandar Lampung menggunakan gaya kepemimpinan situasional. Fielder dalam teori gaya kepemimpinan kotigensi, ia beranggapan bahwa dalam situasi yang berbeda diperlukan pendekatan yang berbeda demi tercapainya efektivitas. Jika dilihat dari teori yang ada penjelasan-penjelasan di atas menunjukkan adanya ketepatan terhadap langkah apa saja yang diambil oleh pimpinan sesuai dengan situasi dan kondisi yang sedang dihadapi, hal ini menunjukkan bahwa pimpinan Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung menggunakan gaya kepemimpinan situasional.

Dari penjelasan-penjelasan yang telah di terangkan di atas maka dapat di ambil kesimpulan bahwa dalam menlaksanakan kepemimpinnya, pemimpin Ma'had al-Jami'ah menerapkan gaya kepemimpinan demokrasi yang mana gaya kepemimpinan ini dalam mengambil keputusan sangat mementingkan musyawarah, memanfaatkan kemampuan bawahan, dan menyalurkan segala bentuk aspirasi, kemauan, kehendak, kemampuan, buah pikiran, pendapat, kreatifitas, inisiatif yang berbeda-beda dihargai dan disalurkan secara wajar.

Berdasarkan teori yang ada gaya kepemimpinan secara umum dibagi menjadi tiga gaya, gaya kepemimpinan berdasarkan sifat, berdasarkan perilaku, dan berdasarkan situasi. Dalam kaitannya dengan gaya-gaya tersebut, pimpinan Ma'had Al-Jami'ah dalam mengaktualisasikan kepemimpinannya menggunakan

gaya kepemimpinan adil, gaya kepemimpinan job centered, gaya kepemimpinan otoriter dan gaya kepemimpinan demokrasi.

Pemimpin yang adil adalah pemimpin yang mampu bersikap adil, jujur dan bijaksana dalam menghadapi masalah, seperti yang telah dijelaskan pada BAB III bahwasannya pimpinan selalu berusaha bersikap bijaksana dan adil dalam menentukan keputusan atau kebijakan yang diambil, agar tidak ada pihak-pihak yang merasa dirugikan. Selain itu gaya kepemimpinan yang adil terlihat juga ketika pimpinan mampu menanamkan sifat tasamuh (toleransi) kepada pengurus maupun mahasantri, mampu menumbuhkan kerjasama pada saat memberikan tugas dalam bentuk kelompok, bersikap terbuka baik dalam ide, kritik maupun saran, dan bersikap demokratis.

Gaya kepemimpinan yang bersifat *Job Centered* terlihat ketika pimpinan mengandalkan kekuatan paksaan dalam mempengaruhi prestasi dan sifat-sifat bawahannya hal ini terbukti ketika adanya imbalan berupa pemberian beasiswa ataupun *reward* bagi mahasantri ataupun pengurus yang mencapai IP tertinggi di atas 3,9 dan hadiah-hadiah lain saat mencapai prestasi, baik prestasi dalam bentuk kulikuler ataupun kokulikuler, dan adanya sanksi ataupun hukuman bagi pelaku pelanggaran etika dan peraturan-peraturan yang ada di Ma'had al-Jami'ah.

Gaya kepemimpinan otoriter terlihat dari adanya pengambilan keputusan terhadap permasalahan yang bersifat penting dan darurat, maka pimpinan langsung mengambil keputusan tanpa meminta persetujuan dari para pengurus

terlebih dahulu. Dalam kondisi inilah gaya kepemimpinan otoriter di jalankan, teori kepemimpinan ini menempatkan bawahan semata-mata sebagai pelaksana keputusan, perintah bahkan kehendak pimpinan yang ada ini digunakan oleh pimpinan dengan melihat dan memahami situasi serta kondisi yang ada.

Selanjutnya berkaitan dengan gaya kepemimpinan yang demokratis bahwasannya pemimpin memandang dan menempatkan orang-orang yang dipimpinnya sebagai subjek yang memiliki kepribadian dengan berbagai aspek seperti dirinya juga yaitu kemauan, kehendak, kemampuan, buah pikiran, pendapat, kreatifitas, inisiatif yang berbeda-beda dihargai dan disalurkan secara wajar. Mudirul Ma'had juga merupakan tipe pemimpin yang selalu berusaha untuk memanfaatkan setiap orang yang di pimpinnya dalam arti memanfaatkan setiap potensi yang ada pada diri pengurus dan menempatkannya pada posisi yang proporsional berdasarkan latar belakang pendidikan agar berdaya guna bagi mahasantri dan dalam pengambilan keputusanpun sangat mementingkan musyawarah.

Berdasarkan data yang diperoleh, bahwasannya pimpinan Ma'had memberikan tugas kepada tiap-tiap pengurus secara rata dan tugas yang diberikanpun sama namun tidak dalam semua tugas, baik pengurus tersebut siap ataupun tidak, menguasai materi ataupun tidak mudir akan tetap memberikan tugas tersebut karena di Ma'had al-Jamiah ada pembelajaran yang menggunakan sistem khalaqoh dan tiap-tiap pengurus diberikan amanah mendidik satu kelompok khalaqoh dengan materi-materi yang telah ditentukan dalam modul

PPI, Bahasa Inggris dan Bahasa Arab yang telah disusun oleh pihak ma'had sendiri, dengan demikian pengurus dituntut untuk dapat mengajarkan tiga pokok materi tersebut.

Jika disinkronkan antara teori gaya kepemimpinan situasional yang penulis simpulkan bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan berbeda-beda bergantung dengan kesiapan atau kematangan individu atau kelompok sebagai pengikut, maka dapat dikatakan bahwa pemimpin tidak melaksanakan teori gaya kepemimpinan situasional karena ada suatu pemaksaan meskipun dalam hal kebaikan, yang mana seorang pengurus dituntut untuk memiliki kemampuan diluar bidangnya, hal ini merupakan suatu kebijakan yang baru dan penulispun setuju dimana seorang pengurus dapat belajar dan menambah wawasan tentang ilmu-ilmu Agama bila dia kurang mahir dalam PPI, dan tentang pendalaman Bahasa Asing yang sewajarnya banyak dikuasai oleh mahasiswa.

القرآن الكريم
I A I N
RADEN INTAN
LAMPUNG

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian dan pembahasan mengenai Gaya Kepemimpinan Dalam Mengembangkan Sumber Daya Manusia di Ma'had al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung yang sudah dikemukakan pada bab-bab sebelumnya serta didukung dengan data lapangan dan teori yang ada maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut: Dalam menentukan gaya kepemimpinan untuk mengarahkan sumber daya manusia baik pengurus maupun mahasantri agar mencapai tujuan yang diinginkan bersama, pimpinan Ma'had al-Jami'ah lebih mengarah kepada gaya kepemimpinan delegatif

Adapun gaya kepemimpinan delegatif dicirikan dengan perilaku pimpinan yang hanya sedikit memberikan pengarahan dan dukungan yang mana pimpinan mendiskusikan masalah bersama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuatan keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan. Gaya kepemimpinan ini sangat tepat digunakan bila bawahan memiliki kemampuan dan menunjukkan tingkat kematangan yang tinggi, mampu dan mau bekerja artinya dalam melaksanakan tugas mempunyai kemampuan untuk menyelesaikan dan besar rasa tanggung jawabnya. Sebaliknya, bila bawahan memiliki tingkat

kematangan yang rendah dan tidak mendapatkan dukungan serta pengarahan yang memadai, maka kinerja bawahan cenderung menurun.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dikemukakan, dengan Ilmu yang didapatkan selama menempuh pendidikan maka peneliti memberikan saran sebagai berikut: Agar tujuan Ma'had al-Jami'ah sebagai Lembaga yang lahir dari keinginan bersama untuk membentuk dan membina mahasiswa yang memiliki keunggulan akademik dan moral dapat terwujud, maka perlu adanya penggunaan gaya kepemimpinan yang tepat agar sumber daya manusianya dapat berkembang dengan baik bahkan bertambah dari segi kualitas maupun kuantitas.

القران الكريم
I A I N
RADEN INTAN
LAMPUNG

DAFTAR PUSTAKA

Bedjo Sujanto, *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*. Jakarta: CV. Sagung Seto, 2009.

Danang Sunyoto, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Caps, 2012.

Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana, 2009.

Ek. Imam Munawir, *Asas-asas Kepemimpinan Dalam Islam*. Surabaya: Usaha Offset Printing, t.th.

Emzir, *Metodologi Penelitian Kualitatif Analisis Data*. Jakarta: Rajawali Pers, 2010.

Etta Mamang sangadji, Sopiah, *Metodologi Penelitian Pendekatan Praktis Dalam Penelitian*. Yogyakarta: Andi, 2010.

Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi (edisi ke-5)*. Terjemahan Budi Supriyanto. Jakarta: PT. Indeks, 2009.

George R. Terry, *Asas-asas Menejemen*. Bandung: P.T. Alumni, 2006.

Griffin, *Manajemen* (jilid 2, edisi 7). Jakarta: Erlangga, 2004.

Hadari Nawawi, *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Jakarta: Gajah Mada University Press, 1988.

Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi II. Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN.

Husaini Usman dan Purnomo Setiady Akbar, *Metodologi Penelitian Sosial (edisi ke-dua)*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2009.

Imam Suprayogo dan Tobroni, *Metodologi Penelitian Social Agama*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003.

Irawan Suhartono, *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: PT Remaja Rodakarya, 2008.

Kartini Kartono, *Pengantar Metodologi Research*. Bandung: Mandar Maju, 1996.

----------, *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2008.

Khadim Al-Haramain Raja Abdullah bin Abdul Aziz Ali Sa'id (Mujamma' Al Malik Fahd Li Thiba'at Al Mushaf Asy Syarif), *Al-Qur'an Dan Terjemahnya*. Madinah Munawaroh: Kompleks Percetakan Al-Qur,an Raja Fahad, 1990.

Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kulitatif (Edisi Refisi)*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013.

Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2009.

Matondang, *Kepemimpinan Budaya Organisasi dan Manajemen Strategik*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2008.

Muhammad, *Metode Penelitian Ekonomi Islam*. Jakarta: Rajawali Pers, 2008.

Muhammad Musa, *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Fajar Agung, 1998.

Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Rajawali Pers, 2011.

M. Iqbal Hasan, *Pokok-pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya.* Jakarta: Ghalia Indonesia, 2002.

Nana Sudjana, *Tuntunan Menyusun Karya Ilmiah.* Jakarta: Sinar Baru, 2000.

Sidi Ritaudin, Muhammad Ikbal, Sudarman, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Mahasiswa*, Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Raden Intan Lampung, 2015/2016

RB. Khatib Pahlawan Kayo. *Manajemen Dakwah Dari Dakwah Konfvensional Menuju Dakwah Profesional*. Jakarta: Amzah, 2007.

Richard L. Daft, *Manajemen Jilid 2 Edisi ke-5*. Jakarta: Erlangga, 2003.

Said Agil Husein Al-Munawar, *Al-Qur'an Membangun Kesalehan Hakiki*. Jakarta: Ciputat Press, 2005.

Senapsiah Faisal, *Format-forma Penelitiant*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2007.

Sondang P Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta, 2010.

Stehen P. Robbins, Mary Coulter, *Manajemen edisi kesepuluh jilid 2*. Jakarta: Erlangga, 2010.

Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2014.

Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta, 1993.

S. Nasution, *Metode Research (Penelitian Ilmiah)*. Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2011.

Veitzal Rivai, deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers, 2012.

Warno Surahmad, *Dasar dan teknik Reserch*. Bandung : Tarsiti, 1998.

Wibowo, *Manajemen Kinerja edisi ke-3*. Jakarta: Rajawali Pers, 2013.

Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga, 2012.

Saiful Tulus Jatmika, *Ciri-ciri Gaya Kepemimpinan*: https://www.scribd.com /doc/ 76935086/Ciri-ciri-Gaya-Kepemimpinan.

Saputra, Pengertian Attitude: http://saputrakwu.blogspot.co.id/2015/04/ pengaruh-sebuah-pengetahuan-skill-dan.html.

I. PEDOMAN WAWANCARA

DAFTAR PERTANYAAAN

GAYA KEPEMIMPINAN DALAM MENGEMBANGKAN SUMBER DAYA MANUSIA DI MA'HAD AL-JAMI'AH IAIN RADEN INTAN LAMPUNG

Wawancara yang Berkaitan Dengan Gaya Kepemimpinan Berdasarkan sifat

1. Apakah mudir dalam memimpin menggunakan keistimewaan, sifat kepribadian dalam mempengaruhi pikiran pengurus maupun mahasantri?
2. Bagaimana pendapat saudara, apakah mudir dalam memimpin memiliki sifat penuh tanggung jawab, jujur dan sangat teguh dalam memegang prinsip?
3. Bagaimana pendapat anda apakah mudir merupakan seorang pemimpin yang mampu menanamkan sifat toleransi pada sesama pengurus maupun mahasantri?
4. Apakah mudir merupakan pemimpin yang mampu menumbuhkan kerjasama dan solidaritas, bersifat terbuka baik dalam ide, kritik maupun saran?

Wawancara yang Berkaitan Dengan Gaya Kepemimpinan Berdasarkan Perilaku

1. Bagaimana menurut anda apakah mudir dalam memimpin mengandalkan kekuatan paksaan, imbalan dan hukuman untuk mempengaruhi sifat-sifat dan prestasi pengurus maupun mahasantri?
2. Apakah mudir membantu para pengurus dalam memuaskan kebutuhannya dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang suportif?
3. Bagaimana pendapat anda, apakah mudir dalam memimpin bertindak sebagai penguasa tunggal dan selalu memandang rendah pada para pengurus?
4. Apakah kepemimpinan di Ma'had al-Jami'ah dijalankan dengan cara mudir memberikan kebebasan penuh kepada pengurus dalam mengambil sebuah keputusan dan melaksanakan kegiatan?

5. Apakah mudir menempatkan orang-orang yang dipimpinnya sebagai subjek yang memiliki kepribadian dengan berbagai aspek, kemauan, kehendak, kemampuan, pendapat, kreatifitas yang berbeda-beda dihargai dan disalurkan secara wajar?
6. Apakah mudir dalam mengambil sebuah keputusan sangat mementingkan musyawarah dengan dewan pengurus?

Wawancara yang Berkaitan Dengan Gaya Kepemimpinan Berdasarkan Situasi

1. Apakah mudir dalam memimpin selalu memperhatikan situasi yang dihadapi oleh pengurus dan apakah beliau mengetahui kelemahan dan kelebihan orang-orang yang dipimpinnya?
2. Apakah menurut anda mudir adalah seorang yang mempunyai kepribadian yang mudah beradaptasi dalam pergaulan, komunikatif dan bertanggung jawab, ramah tamah dan memperhatikan perasaan orang lain?
3. Bagaimana menurut anda apakah mudir adalah seorang pemimpin yang mampu menggerakkan orang-orang yang dipimpinnya?
4. Apakah menurut anda mudir adalah seorang pemimpin yang mengutamakan suasana kekeluargaan dalam kepemimpinannya?
5. Bagaimana pendapat saudara, apakah mudir dalam memimpin ma'had beliau mengutamakan kepentingan bersama?
6. Apakah mudir bersikap tegas dalam situasi dan kondisi tertentu, contohnya?
7. Bagaimana pendapat anda, apakah mudir sebagai seorang pimpinan ma'had pernah bertanya kepada para pengurus maupun mahasantri tentang kinerja beliau sebagai mudir dan apakah mudir mau menerima saran dan kritik dari pengurus maupun mahasantri?
8. Apakah mudir bersikap terbuka kepada pengurus pada saat-saat tertentu saja? Jelaskan

Wawancara yang berkaitan dengan Pengembangan Sumber Daya Manusia

1. Pengembangan apa saja yang diadakan di Ma'had al-Jami'ah?
2. Adakah pelatihan-pelatihan yang diadakan untuk dapat menunjang pekerjaan para pengurus di Ma'had, apa saja?
3. Bagaimana pelatihan tersebut ditetapkan?
4. Ketika akan dilaksanakan pelatihan, apakah para peserta pelatihan memiliki keterampilan-keterampilan dasar sebagai persyaratan mengikuti pelatihan tersebut?
5. Bagaimana pihak Ma'had al-Jami'ah memilih seorang pelatih yang akan memberikan bimbingan pelatihan di Ma'had?
6. Materi apa yang diberikan pada saat pelatihan, dan bagaimana?
7. Dalam melaksanakan pelatihan, tentu terdapat pelatih yang akan menjadi mentor dalam memberikan materi pelatihan, dalam hal ini pihak Ma'had al-Jami'ah mendatangkan mentor dari mana?
8. Dimana pelatihan tersebut dilaksanakan?
9. Apakah ada perbedaan sebelum melaksanakan pelatihan dan sesudah melaksanakan pelatihan?
10. Bagaimana pimpinan menerapkan sikap baik para pengurus terhadap pekerjaannya?

IAIN RADEN INTAN LAMPUNG

II. PEDOMAN DOKUMENTASI

DAFTAR DOKUMENTASI YANG AKAN DIAMBIL

NO	NAMA DOKUMEN	HASIL DOKUMENTASI	SUMBER DOKUMENTASI
1	Profil Lembaga	Gambaran Ma'had Al-Jami'ah secara umum meliputi: 1. Sejarah-Perkembangan 2. Tujuan Lembaga 3. Dasar Hukum 4. Karakteristik Lembaga 5. Sarana dan Prasarana	**Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung**
2	Struktur Kepengurusan	Struktur Personalia Pengurus dan Mencatat TUPOKSI (Tugas Pokok dan Fungsi) Pengurus	
3	Visi dan Misi Lembaga	Visi dan Misi Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung	
4	Program Pengembangan Sumber Daya Manusia	Mencatat Seluruh Program Pengembangan SDM Meliputi: Pelatihan dan Pendidikan	
5	Jadwal dan Mekanisme Kegiatan Harian	Mencatat Seluruh Kegiatan Harian meliputi: 1. Sholat Berjama'ah 2. Tutorial 3. Halaqoh 4. Intensifikasi Bahasa asing	
6	Data Pengurus dan Mahasantri	Mencatat jumlah pengurus dan mahasantri Makhad Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung	
7	Dokumen Tambahan	Mencatat secara umum hal-hal yang perlu untuk kelengkapan data	

III. RANCANGAN STRUKTUR PERSONALIA

RANCANGAN STRUKTUR PERSONALIA
UPT PUSAT MA'HAD AL-JAMI'AH IAIN RADEN INTAN LAMPUNG

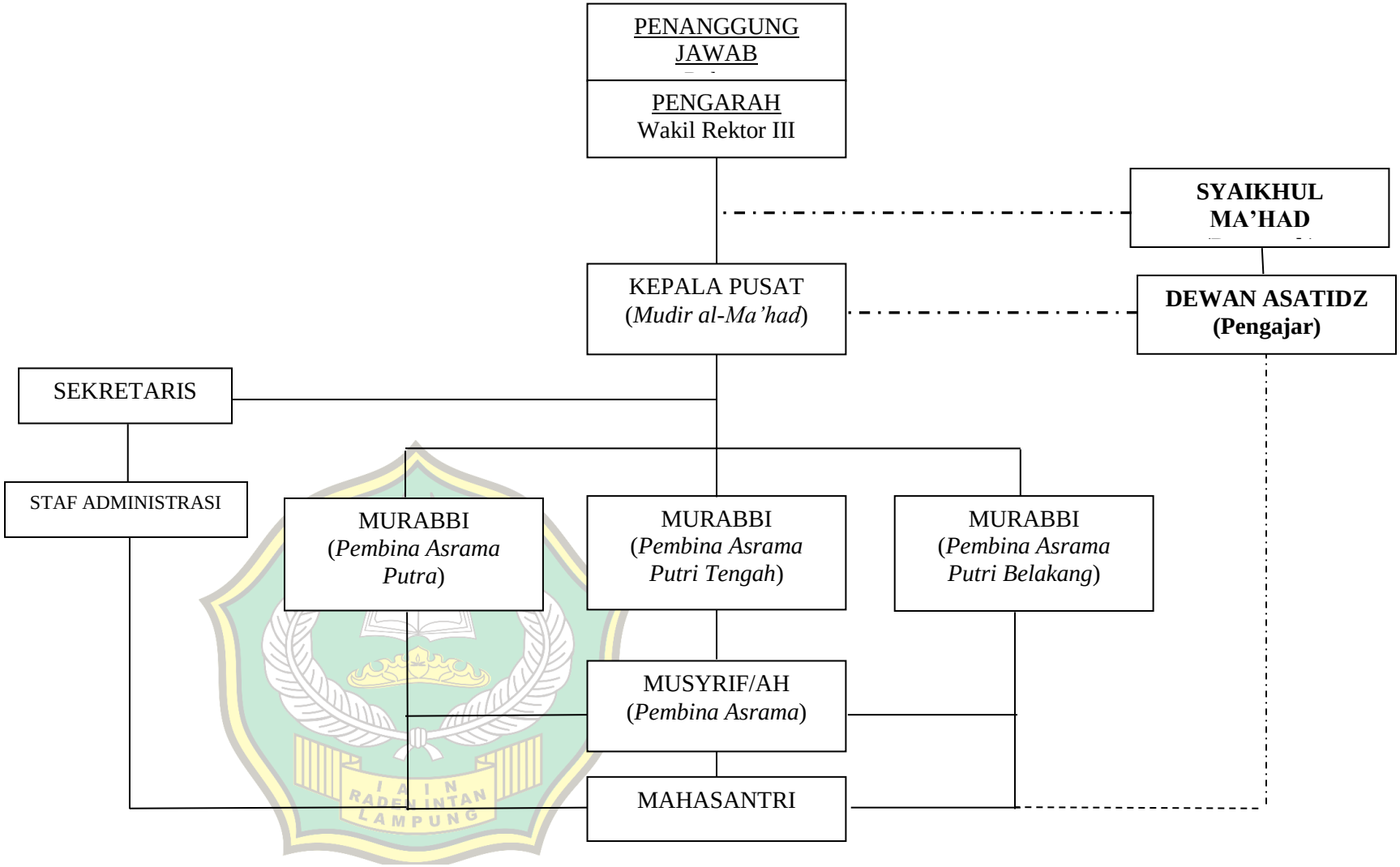
JABATAN	JOB DESCRIPTION/TUPOKSI	KETERANGAN
Penanggungjawab (Aminul Ma'had)	Penanggung jawab umum penyelenggaraan Ma'had al-Jami'ah	Rektor
Pengarah	Bertanggung jawab secara teknis terhadap penyelenggaraan dan pembinaan Ma'had al-Jami'ah	Wakil Rektor III
Syaikhul Ma'had	1. Berfungsi sebagai kyai pesantren atau kepala pengasuh yang mengayomi seluruh civitas akademika Ma'had al-Jami'ah; 2. Memberikan saran dan bimbingan kepada Mudir terkait pelaksanaan program akademik Ma'had al-Jami'ah; 3. Memberikan bimbingan dan asuhan keagamaan kepada seluruh civitas akademika Ma'had al-Jami'ah.	Drs. H. Muhammad Ichwan, MA
Kepala Pusat Ma'had al-Jami'ah (Mudir al-Ma'had)	1. Bertanggung jawab terhadap menajemen dan pengembangan pengelolaan asrama Ma'had al-Jami'ah secara profesional, transparan dan akuntabel. 2. Merencanakan, mengorganisasikan, *staffing* (menyusun personalia), *actuating* (penggerakan) dan *controlling* (pengawasan) terhadap seluruh mekanisme kerja Ma'had al-Jami'ah. 3. Menyusun dan mgelaksanakan kurikulum akademik, pembudayaan bahasa, program pengamalan ibadah,	

	dan pengembangan pembinaan mental spritual dan akhlak karimah. 4. Mewakili Ma'had al-Jami'ah dalam melakukan hubungan dengan pihak lain. 5. Menyusun rencana dan program kerja tahunan, baik fisik maupun non-fisik; 6. Melakukan evaluasi dan menyampaikan laporan secara berkala kepada Rektor melalui Pembantu Rektor III.	
Sekretaris	1. Mengurus dan melaksanakan teknis administrasi tata perkantoran UPT Ma'had al-Jami'ah, yang menyangkut: 2. Mengurus administrasi keuangan dan membuat laporan secara berkala 3. Mengurus perlengkapan dan pemeliharaan asrama;	Pegawai
Staf Administrasi dan Perlengkapan	Membantu sekretaris dalam menjalankan fungsi administrasi dan perlengkapan.	1-2 Tenaga Honorer
Murabbi	1. Sebagai pembina dan kepala asrama masing-masing gedung Ma'had al-Jami'ah. 2. Mengawasi dan membimbing pelaksanaan kegiatan kokurikuler di masing-masing asrama. 3. Mengawasi dan memantau pelaksanaan kegiatan ekstra kurikuler. 4. Berfungsi sebagai staf ahli yang membantu Mudir dalam menyusun program, modul dan jadwal pembelajaran.	Dosen (3 orang)
Musyrif/ah	1. Menjalankan fungsi sebagai tenaga penunjang akademik Pesantren;	Mahasiswa aktif

	2. Melaksanakan program pembelajaran kokurikuler yang meliputi: Pembelajaran bahasa asing (*conversation*), praktek pengamalan ibadah, olahraga, dan muhadharah. 3. Melaksanakan kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler dan kegiatan-kegiatan insidental lainnya. 4. Menyusun jadwal pelaksanaan kegiatan kokurikuler dan ekstra kurikuler. 5. Melakukan tugas pengabsenan dan menyampaikan hasil evaluasi berdasarkan absen kepada Mudir melalui Murabbi.	(9 orang), masing-masing asrama 3 orang. Mereka terbagi dalam empat divisi: a. Pengembangan Bahasa; b. Pengamalan Ibadah; c. Pengembangan Qira'atul Qur'an; d. Pengembangan Minat dan Bakat Seni dan Olahraga.
Dewan Asatidz	1. Melaksanakan pembelajaran sesuai mata pengajian yang diampu; 2. Melakukan evaluasi pembelajaran secara periodik; 3. Memberi saran dan masukan kepada Mudir terkait pelaksanaan kegiatan akademik kepesantrenan.	Dosen Per semester Sesuai kebutuhan

IV. BAGAN STRUKTUR UPT PUSAT MA'HAD AL-JAMI'AH IAIN RADEN INTAN LAMPUNG

BAGAN STRUKTUR UPT PUSAT MA'HAD AL-JAMI'AH



VI. DAFTAR NAMA-NAMA RESPONDEN

NO	NAMA	KETERANGAN
1	Asep Budianto	Murobbi
2	Juniansyah	Murobbi
3	Ida Munfarida	Murobbiyah
4	Sabda Yeni	Musyrifah
5	Nazrotul ‘Uyun	Musyrifah
6	Fadhli Alamsyah	Mudabbir
7	Yunita	Mudabbiroh

القران الكريم
I A I N
RADEN INTAN
LAMPUNG

VII. JADWAL DAN MEKANISME KEGIATAN HARIAN

JADWAL DAN MEKANISME KEGIATAN HARIAN MA'HAD AL-JAMI'AH

WAKTU	KEGIATAN	MEKANISME PELAKSANAAN	PETUGAS	PENANGGUNG JAWAB	TEMPAT
Qubail Shubuh	Tadarus Fajri	Petugas membaca al-Qur'an secara estafe melanjutkan bacaan Tadarrus Magrib. Kemudian salah satu adzan shubuh, dan membaca shalawat/pujian bergantian Sementara anggota kamar yang lain membangunkan penghuni asrama.	Piket Kamar 1	Musyrif/ah Divisi Qiraah	Mushalla Asrama
Shubuh	Shalat Berjamaah	Petugas memimpin shalat berjamaah dilanjutkan dengan wirid jama'i, diakhiri doa.	Mahasantri 1	Musyrif/ah Divisi Ibadah	Mushalla Asrama
	Haditsul Yaum	Petugas membaca satu hadis beserta terjemahnya dari Kitab Riyadhush-Shalihin. Kemudian menulisnya di papan tulis asrama.	Musyrif/ah	Musyrif/ah Divisi Qiraah	Mushalla Asrama
Bakda Shubuh	Intensifikasi Bahasa	Divisi Bahasa atau petugas yang mewakili menyampaikan daftar kosakata (ilqa' mufradat) sebanyak 5 entri, menulisnya di papan tulis, dan meminta mahasantri untuk mengulang-ulanginya dan mencatatnya dalam buku mufradat. Selanjutnya, mahasantri bersama musyrif	Musyrif/ah	Musyrif/ah Divisi Lughah	Mushalla dan Ruang Kelas

		membentuk halaqah untuk melatih penggunaannya dalam kalimat dan mengulang-ulang kosakata sebelumnya.			
	Setoran Hapalan	Petugas menyimak dan mencatat setoran hapalan mufradat yang disampaikan seminggu	Musyrif/ah	Musyrif/ah Divisi Lughah	Mushalla dan Ruang Kelas
Pagi	Kursus Bahasa	Mudir/Murabbi melaksanakan kursus bahasa Arab dan Inggris secara intensif 5 hari dalam seminggu dibantu oleh asisten	Tutor	Mudir/Asisten Tutor	Kelas Asrama Putri Tengah dan Belakang
Pagi Khusus Sabtu	Muhadtasah Kubra	Seluruh civitas berpasangan melakukan praktik muhadatsah dengan tema dan materi yang ditentukan oleh Penanggung Jawab	Musyrif/ah	Musyrif/ah Divisi Lughah	Halaman Asrama Putra
	Senam Santri	Seluruh civitas melaksanakan senam pagi ala santri dipimpin oleh petugas	Instruktur Senam	Musyrif/ah Divisi Minat & Bakat	Halaman Asrama Putra
	Kerja Bakti	Seluruh civitas bergotong royong membersihkan lingkungan asrama	Seluruh Mahasantri	Murabbi/ah	Lingkungan Asrama
Qubail Magrib	Tadarus Masa'i	Petugas membaca al-Qur'an secara estafe melanjutkan bacaan Tadarrus Shubuh. Kemudian salah satu adzan shubuh, dan membaca shalawat/pujian secara bergantian. Sementara anggota kamar yang lain mengetuk kamar penghuni asrama agar segera bersiap ke mushalla, sambil membawa mushhaf untuk Qiraatul Qur'an.	Piket Kamar 2	Musyrif/ah Divisi Qiraah	Mushalla Asrama
Maghrib	Shalat Berjamaah	Petugas memimpin shalat berjamaah dilanjutkan dengan wirid jama'i dan diakhir doa bersama.	Mahasantri 3	Musyrif/ah Divisi Ibadah	Mushalla Asrama

Bakda Maghrib	Kultum	Petugas menguraikan kandungan hadis al-yaum yang dibacakan pada waktu Shubuh.	Mahasantri 4	Divisi Minat/Bakat	Mushalla Asrama
	Qiraatul Quran	Setiap mahasantri secara bergantian sorogan kepada musyrif/ah atau asistennya dalam satu halaqah yang berjumlah 10 orang.	Musyrif/ah	Musyrif/ah Divisi Qiraah	Mushalla dan Ruang Kelas
	I'dad Tahfizh	Mahasantri yang telah sorogan, berlatih dan mengulang hapalan-hapalan al-Qur'an, Hadis, dan Mufradat	Seluruh Mahasantri	Musyrif/ah Divisi Qiraah	Mushalla dan Ruang Kelas
(Malam Selasa)	Tajwid	Musyrif/ah menjelaskan hukum-hukum bacaan dalam bentuk tutorial	Musyrif/ah	Musyrif/ah Divisi Qiraah	Mushalla Asrama
(Malam Jumat)	Tahlil/Istighatsah	Mahasantri membaca tahlil atau istighatsah diawali pembacaan Yasin dan diakhiri doa	Seluruh santri	Koordinator Musyrif	Mushalla Asrama
	Tanya Jawab Agama[169]	Petugas menjawab dan menjelaskan pertanyaan-pertanyaan agama yang diajukan oleh mahasantri minggu sebelumnya	Mudir/Syaikhul Mudir/Asatidz	Koordinator Musyrif	Mushalla Asrama
	Setoran Hapalan	Mahasantri melakukan setoran hapalan al-Qur'an, hadis, dan mufradat sesuai hari di hadapan musyrif/ah dalam satu halaqah	Seluruh mahasantri	Musyrif/ah	Mushalla Asrama
Isya'	Shalat Jamaah	Petugas memimpin shalat berjama'ah dilanjutkan dengan wirid singkat dan doa.	Murabbi/ah atau	Musyrif/ah Divisi Ibadah	Mushalla Asrama

[169] Tanya Jawab Agama dilaksakanan seminggu sekali per asrama. Asrama Putra Selasa Malam Rabu, Asrama Putri Tengah Rabu Malam Kamis, Asrama Putri Belakang Jumat Malam Sabtu. Mahasantri dipersilakan melontarkan pertanyaan keagamaan, yang dijawab dan dijelaskan pada minggu berikutnya; dan seterusnya.

			Musyrif/ah		
Bakda Isya’	Makan Malam	Seluruh civitas Ma’had makan malam bersama dan persiapan masuk tutorial	Civitas Ma’had	-	Kantin dan Kamar
20.00 – 21.30	TUTORIAL	Seluruh mahasantri mengikuti pembelajaran malam yang dibimbing oleh seorang ustadz, dengan model *bandongan* (umum), kelas besar, dan klasikal (kelas kecil) sesuai materi pengajian.	Asatidz	Mudir	Ruang Kelas per asrama dan Mushalla Asrama Pi 1 & 2
Khusus Kamis Malam Jumat	Muhadharah	Latihan pidato dan seni, Minggu I Bahasa Indonesia dan Daerah, Minggu II Arab, Minggu III Inggris, dan Minggu IV Muhadharah Kubra dengan sistem penugasan bergilir. Dalam rangkaian muhadharah, ada pembacaan dziba’/shalawat dengan rebana.	Mahasantri	Murabbi/ah dan Musyrif/ah Divisi Minat & Bakat	Mushalla Asrama

القران الكريم
IAIN RADEN INTAN LAMPUNG

VIII. FOTO-FOTO KEGIATAN

DOKUMENTASI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN MAKHAD AL-JAMI'AH IAIN RADEN INTAN LAMPUNG

Pelatihan Pengurusan Jenazah

Pelatihan Qurban DAN Aqiqah

Pelatihan Menulis Sastra Islam

Kegiatan Training On Language Based Interpreneurship

Kegiatan Ekstra Kulikuler (Minat dan Bakat)

Ekstrakulikuler Hadroh 	Ektrakulikuler Jurnalistik
Ektrakulikuler Kalighrafi 	Ekstrakulikuler Futsal dan Volly
PORSENI 	Festival Pesantren

Kegiatan Penunjang Akademik Dan Kegiatan Sehari-Hari

Halaqoh PPI 	Halaqoh Bahasa
Qiro'atul Qur'an 	Sholat Berjama'ah
Kuliah Tujuh Menit 	Tutorial

I A I N
RADEN INTAN
LAMPUNG

Pidato 3 Bahasa

Work Shop

KEMENTRIAN AGAMA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
Jln. Letkol H. Endro Suratmin, Sukarame, Bandar Lampung, Kode Pos 35131
Telp (0721) 78088 / Fax 780423

KARTU KONSULTASI

Nama : Miftahul Khoiriah
NPM : 1241030008
Jurusan : Manajemen Dakwah (MD)
Fakultas : Dakwah dan Ilmu Komunikasi Islam
Pembimbing I : Prof. Dr. H. Bahri Ghozali, M.A
Pembimbing II : Dr. Tontowi Jauhari, MM
Judul : Gaya Kepemimpinan Dalam Mengembangkan Sumber Daya Manusia di Ma'had Al-Jami'ah IAIN Raden Intan Lampung

No	Keterangan Konsultasi	Tanggal Konsultasi		Paraf	
		Pembimbing I	Pembimbing II	PA I	PA II
1	BAB I	01-02-2016	25-01-2016		
2	BAB II	15-02-2016	04-02-2016		
3	ACC Proposal	19-02-2016	17-02-2016		
4	Seminar Judul Proposal	25-02-2016	25-02-2016		
5	BAB I	14-10-2016	24-08-2016		
6	BAB II	20-10-2016	07-09-2016		
7	BAB III	24-10-2016	09-09-2016		
8	BAB IV	04-11-2016	22-09-2016		
9	BAB V	09-11-2016	10-10-2016		

Bandar lampung, 14 November 2016
Mengetahui ketua jurusan MD

Hj. Suslina Sanjaya, S.Ag, M.Ag
NIP. 197206161997032002