

# Manajeria

Jurnal Ilmu Manajemen Pendidikan

## **Peran Pengasuh dalam Meningkatkan Kinerja Pengurus di Pondok Pesantren An-Najiyah 1 Putri Bahrul Ulum Tambakberas Jombang**

**I'anatul Mufarikhah**

Institut Agama Islam Bani Fattah Jombang

Email: [evana07@gmail.com](mailto:evana07@gmail.com)

**Nur Naziihah**

Institut Agama Islam Bani Fattah Jombang

Email: [Naziihahnur@gmsil.com](mailto:Naziihahnur@gmsil.com)

Received: 10 – 09 – 2025. Published: 31 – 10 – 2025.

### **ABSTRAK**

Lembaga pesantren adalah salah satu Lembaga Pendidikan Islam yang memiliki tujuan untuk menanamkan keimanan dan ketakwaan kepada Allah Swt. serta menyampaikan ajaran akhlak mulia. Namun, masih banyak yang belum sepenuhnya mengetahui proses pembelajaran dan proses pengelolaan dalam pondok psantren, untuk itu peneliti mengangkat tema optimalisasi kinerja pengurus sebagai strategi pencapaian tujuan dan kualitas pengelolaan lembaga sangatlah diharapkan dalam membantu peran pengasuh, agar dapat membangun intelektual santri dengan berakhlak baik. Penelitian ini mnnggunakan pendekatan kualitatif Fenomenologis dengan mengambil objek Pondok Pesantren An-Najiyah 1 Putri. Pengumpulan data menggunakan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik analisis data dilakukan dengan langkah-langkah reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Dan untuk lebih mengetahui keabsahan data digunakan teknik triangulasi, ketekunan pengamatan dan review informan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kinerja Pengurus di Pesantren An-Najiyah 1 Putri mengenai Standar Kinerja, Kompetensi, Sarana, Motif, Umpan Balik. (1) Standar kinerja, standar kinerja pengurus Pondok Pesantren An-Najiyah 1 Putri. (2) Kompetensi, kompetensi pengurus Pondok Pesantren An-Najiyah 1 Putri (3) Sarana, Sarana dalam kinerja pengurus Pondok Pesantren An-Najiyah 1 Putri (4) Motif, motif kinerja pengurus di pondok pesantren An-Najiyah 1 Putri (5) Umpan Balik, umpan balik kinerja pengurus di pondok pesantren An-Najiyah 1 Putri. Dengan pengaruh peran pengasuh yang stabil dan pengawalan yang sangat cukup, Kinerja Pengurus di Pondok Pesantren An-Najiyah 1 Putri mengalami peningkatan yang sangat bagus.

**Kata Kunci:** Peran Pengasuh, Meningkatkan Kinerja, Pengurus

### **ABSTRACT**

*Islamic boarding school is one of the Islamic educational institutions that aims to instill faith and piety to Allah SWT. and convey the teachings of noble morals. However, many still do not fully understand the learning process and management process in Islamic boarding schools, for this reason the researcher raised the theme of optimizing the performance of administrators as a strategy to achieve goals and the quality of institutional management is highly expected in helping the role of caregivers, so that they can build the intellectual santri with good morals. This study uses a qualitative Phenomenological approach by taking the object of the An-Najiyah 1 Putri Islamic Boarding School. Data collection uses interview, observation, and documentation techniques. Data analysis techniques are carried out with the steps of data reduction, data presentation, and drawing conclusions. And to further determine the validity of the data, triangulation techniques, observation diligence and informant review are used. The results of the study show that the Performance of Administrators at the An-Najiyah 1 Putri Islamic Boarding School regarding Performance Standards, Competencies, Facilities, Motives, Feedback. (1) Performance standards, performance standards of the An-Najiyah 1 Putri Islamic Boarding School administrators. (2) Competence, competence of the administrators of An-Najiyah 1 Putri Islamic Boarding School (3) Facilities, Facilities in the performance of the administrators of An-Najiyah 1 Putri Islamic Boarding School (4) Motives, motives for the performance of administrators at An-Najiyah 1 Putri Islamic Boarding School (5) Feedback, feedback on the performance of administrators at An-Najiyah 1 Putri Islamic Boarding School. With the influence of a stable role of caregivers and very sufficient supervision, the performance of administrators at An-Najiyah 1 Putri Islamic Boarding School has experienced a very good increase.*

**Keywords:** *Role of Caregivers, Improving Performance, Administrators*

### **PENDAHULUAN**

Pesantren merupakan institusi pendidikan tradisional di mana santri, yaitu siswa yang tinggal di tempat tersebut, memperoleh pendidikan dan pengajaran dari seorang pengasuh atau pengajar. Mereka juga tinggal di asrama selama masa pembelajaran. Lingkungan pesantren cukup kompleks, karena menyediakan fasilitas seperti masjid untuk ibadah, ruang belajar, serta tempat untuk kegiatan keagamaan lainnya. Pesantren berfungsi sebagai tempat belajar bagi santri, sementara pondok merujuk pada rumah atau tempat tinggal yang sederhana. Kata "pondok" berasal dari bahasa Arab "funduq," yang berarti asrama atau hotel. Pesantren dapat dipahami sebagai institusi pendidikan agama yang umumnya menggunakan pendekatan nonklasikal, di mana seorang kiai mengajarkan ilmu agama Islam kepada santri melalui kitab-kitab berbahasa Arab karya ulama salaf (ulama pada abad ke-3 Hijriah), yang dianggap menyampaikan ajaran autentik dari

Rasulullah SAW. Para santri biasanya menetap di pondok pesantren tersebut.<sup>1</sup>

Untuk mencapai tujuan pendidikan pondok pesantren, pengasuh memegang peran yang sangat penting. Pengasuh akan memanajemen proses peningkatan kinerja kepengurusan. Sehingga dalam proses belajar di Pondok pesantren dapat menciptakan lingkungan yang mendukung, di mana para santri dapat mempelajari dan mengeksplorasi pengetahuan serta pengalaman, sekaligus mengembangkan bakat dan minat mereka secara maksimal.<sup>2</sup>

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren, Pesantren, Dayah, Surau, Meunasah, atau sebutan lainnya yang merujuk pada Pesantren, merupakan lembaga yang berakar pada masyarakat dan didirikan oleh individu, yayasan, organisasi masyarakat Islam, atau kelompok tertentu. Lembaga ini bertujuan untuk menanamkan keimanan dan ketakwaan kepada Allah Swt. serta menyampaikan ajaran akhlak mulia.<sup>3</sup>

Dengan demikian, pondok pesantren salah satu ikon bangsa ini, akan terus berusaha untuk melakukan transformasi perubahan pada masyarakat tanpa mengubah dasar sejarah dan tradisi negeri ini. Dan ini akan berkorelasi dengan keadaan lingkungan di mana para pengasuh pondok pesantren memiliki kepintaran dan kecerdasan dalam mengelola ilmu agama yang mudah diterima oleh masyarakat awam. Karena itu, jika tidak ada pengetahuan agama dalam masyarakat, peran pengasuh sangat penting untuk mengelola pondok pesantren dengan bijak dan bijaksana, agar dapat menyesuaikan diri dengan kondisi masyarakat.<sup>4</sup>

Berbicara tentang peran pengasuh dalam mengelola pondok pesantren sehingga dapat di terima baik santri maupun masyarakat, maka perlu dipahami secara global mengenai arti dari peran itu sendiri, Bahwa peran dapat di artikan sebagai prilaku yang di harapkan dari seseorang yang memiliki status atau kedudukan, yang mana pemeranan seseorang dari seperangkat kewajiban dan hak-hak nya, dan tanggung jawab. Yang berarti prilaku tersebut di atas mempunyai kemampuan memberikan arahan dan bimbingan tertentu serta membuahkan hasil yang baik. Dengan demikian konteks peran pengasuh pada uraian di atas dapat diartikan sebagai perilaku yang diharapkan dari seorang pengasuh dalam suatu status, status tertentu di pondok pesantren, yaitu sebagai owner dari pondok pesantren yang

---

<sup>1</sup> Muhammad Muhlis, Modernisasi pendidikan pesantren, *dalam Jurnal Tadris*, Vol.6, No.1, 2011, Hal 29.

<sup>2</sup> Abdul Haris, "Kepemimpinan (Leadership) dalam pondok pesantren, madrasah dan sekolah (Tinjau Manajemen)", *dalam Pendidikan Islam*, Vol.9, No.2, 2017, Hal 44-58.

<sup>3</sup> Indonesia, Undang-Undang tentang Pesantren, UU No. 22 Tahun 1999.LN NO. 12 Tahun 1999

<sup>4</sup> Harton, *Sosiologi Teks Pengantar Dan Terapan*, (Jakarta: Kencana, 1999), 119.

memiliki tugas melaksanakan hak prerogatifnya dan kewajiban yang sesuai dengan kedudukannya. yang mana prilaku tersebut memiliki kemampuan untuk memberikan arah tertentu dan bimbingan dengan memberikan hasil yang baik.

Mengenai peran pengasuh yang dibahas dalam konteks penelitian ini adalah prilaku pengasuh yang di harapkan seseorang sebagai pimpinan yang bijaksana dan alim di dalam pondok pesantren An-Najiyah 1 Putri Bahrul Ulum Tambakberas Jombang. Di sini pengasuh merupakan elemen yang paling penting didalam pondok pesantren yaitu berperan sebagai pendiri atau penerus pondok pesantren. Tujuan peneliti sebagaimana judulnya bahwa untuk mengetahui tentang kepribadian seseorang pengasuh pondok dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pemimpin tertinggi di pondok pesantren dapat membimbing kinerja pengurus dalam mencapai visi misi pondok pesantren untuk membantu para santri dalam memperoleh ilmu, dan di pondok pesantren bukan hanya tentang mencari ilmu saja melainkan santri mampu membentuk kepribadian yang baik

Kinerja pengurus merujuk pada hasil yang dicapai melalui kegiatan yang dilakukan oleh pegawai, dengan tujuan untuk memajukan koperasi atau perusahaan menuju arah yang lebih baik. Oleh karena itu Kinerja pengurus merupakan tingkat efektivitas dan efesiensi pengurus untuk melaksanakan tugas-tugas maupun tanggung jawabnya dalam mencapai suatu tujuan organisasi di pondok pesantren. Hal ini mencakup aspek pengambilan keputusan, pengelolaan sumber daya, serta kemampuan memimpin dan berkolaborasi dengan anggota tim lainnya. Kinerja pengurus sering di ukur dengan indikator seperti pencapaian target, kualitas kerja, dan kepuasan pihak – pihak terkait.<sup>5</sup>

Dalam praktik pengelolaan organisasi di pondok pesantren serta bimbingan para santri dilaksanakan oleh pengurus sebagai mana telah menjadi tangan kanan pengasuh. Pengurus menempati posisi di bawah pengasuh dan memiliki tanggung jawab untuk mengelola atau mengawasi kegiatan para santri (murid-murid atau siswa). Pengurus di sini berperan sebagai pengelola program kerja dan menerapkan suatu kinerjanya sesuai jobdes yang telah di tetapkan. Pengurus juga memastikan dan memantau setiap kegiatan santri bahwa santri menjalankan belajar, ibadah, dan kegiatan lainnya dengan efektif.

Pondok Pesantren An-Najiyah 1 Bahrul Ulum Tambak Beras Jombang adalah salah satu unit yang berada di bawah naungan Pondok Pesantren Bahrul Ulum Tambakberas Jombang yang didirikan oleh KH. Amanulloh Abdurrohim. Pada tahun 1985. Keikhlasan, kesederhanaan, kemandirian, ukhwah islamiyah, berpikiran moderat adalah salah satu Panca jiwa Pondok

---

<sup>5</sup> Sutrisno E, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2016)

Pesantren An-Najiyah 1. Seiring perkembangan zaman dan mederisasi yang telah merebet di kalangan masyarakat berimplikasi pada pergeseran paradigma sosial budaya, dan moralitas masyarakat terlebih pada nilai-nilai religius Pondok Pesantren An-Najiyah 1 sebagai salah satu lembaga pendidikan telah ikut berperan memberi kontribusi nyata bagi pembangunan dalam meningkatkan mutu pendidikan bangsa dengan memberi kajian tentang mendalami ilmu agama dan aplikasinya bertitik tolak dari itu, Pondok yang lahir pada tahun 1985 ini bernaung di bawah Yayasan Pondok Pesantren Bahrul Ulum mempunyai komitmen tinggi untuk berperan aktif sebagai lembaga transformasi ilmu pengetahuan dan pengajian ilmu-ilmu keagamaan untuk merealisasikan misi dan tujuan mulia. Di tengah-tengah berkembangnya pondok pesantren An-Najiyah 1 ini telah berdiri Madrasah Diniyah An-Najiyah dan An-Najiyah English Course (ANEC) untuk pendidikan non formal, dan lembaga-lembaga pendidikan formal juga, seperti Akademik Keperawatan Bahrul Ulum (STIKES BU) dan SMKTI An-Najiyah Bahrul Ulum dengan status masih dalam naungan Yayasan Pondok Pesantren An-Najiyah dan Yayasan Pondok Pesantren Bahrul 'Ulum Tambakberas Jombang.

Pemilihan lokasi dan pengambilan keputusan dilatar belakangi oleh beberapa pertimbangan mendasar seperti dampak social, relevansi penelitian dan keselarasan dengan bidang penelitian. Ada beberapa alasan yang sangat signifikan, salah satunya sebab peneliti juga bertempat di pondok pesantren tersebut, dan peneliti ini bertujuan ingin lebih memahami cara bagaimana Pengasuh mempunyai caranya tersendiri dalam melakukan perannya untuk mengelola pondok pesantren serta SDM di pondok pesantren, karena disini pengasuh memiliki peran ganda yang mana beliau juga menjabat organisasi atau pimpinan di luar pondook. Dan mengenai kinerja kepengurusannya mempunyai ciri khas tersendiri dengan adanya keterkaitan budaya gaya kepengurusan yang dulu sampai sekarang masih kental yakni anggota-anggota kepengurusannya terdapat santri-santri yang masih sekolah yang mana mereka masih belajar karena belum memiliki keahlian menjadi seorang pengurus, walaupun belum dapat terlihat banyak tentang perubahan-perubahan yang ada, mereka dapat mengkolaborasikan perkembangan yang sedang berjalan hingga saat ini, sehingga mereka dapat meningkatkan kinerja kepengurusannya melalui peran pengasuh di pondok pesantren An-Najiyah 1 Putri.

Pada dasarnya pengasuh memiliki hak otoritas penuh dalam memimpin pondok pesantrennya. Akan tetapi, demi berjalannya roda keberlangsungan suatu pengelolaan program pondok pesantren maupun kepengurusan dipondok pesantren maka dibuatlah struktur garis intruksi dan koordinasi untuk memperjelas langkah kebijakan yang akan diambil atau diterapkan, maka dengan demikian sangatlah berpengaruh penting peran pengasuh

dalam kinerja pengurus. Pengasuh yang memiliki posisi paling tinggi dalam suatu jabatan di pondok pesantren dan bertanggung jawab atas segala hal yang mengenai keterkaitan pondok pesantren khususnya kinerja pengurus, Pengasuh di sini berfungsi sebagai pembimbing atau pengarah utama bagi pengurus, dan memastikan bahwa pengurus bekerja sesuai dengan kinerja dan tujuan lembaga (visi dan misi).

Dari beberapa fakta yang telah peneliti temukan bahwa bentuk kinerja pengurus dapat dilihat antara ketua pondok dan bawahannya yang demikian besar menjadikan pesantren berfungsi multidimensi di mana ketua Pondok dan pengurus lainnya tidak hanya terlibat dalam perannya sebagai pengurus tetapi juga berperan sebagai ustadzah juga. Tetapi pada dasarnya pengurus tetap memiliki peran utama dalam mengatasi masalah dan problematika yang ada dalam lingkungan pondok pesantren. Dan setiap staf pengurus dalam struktur internal kepengurusan memiliki tugas masing-masing yang bertujuan untuk meringankan tugas ketua pondok, Salah satu tugas pengurus dalam kinerjanya yaitu mendampingi santri dan menjalani tugas masing-masing sesuai jobdesnya. Maka dari sini peneliti ingin lebih mengetahui seberapa keberhasilan kinerja pengurus yang telah terealisasi, agar peneliti dapat memberikan sumbangsih terhadap permasalahan yang ada dalam kepengurusan di Pondok Pesantren An-Najiyah 1 Putri.

Dari pemaparan konteks penelitian yang telah di uraikan di atas, Peran pengasuh sangatlah penting untuk membantu meningkatkan kinerja pengurus, di karenakan berhasil atau tidaknya sebuah kualitas pondok pesantren tersebut tergantung bagaimana pengelolaan seorang pengasuh, oleh karena itu pengasuh juga sangat terbantu dengan adanya pengurus dalam pengelolaannya. ntuk itu optimalisasi kinerja pengurus sebagai strategi pencapaian tujuan dan kualitas pengelolaan lembaga sangatlah diharapkan, agar dapat membangun intelektual santri dengan berakhlak baik dalam memiliki ilmu yang bermanfaat, yang mana kelak dapat bermanfaat bagi orang lain maupun diri sendiri baik di dunia maupun di akhirat.

Maka dari sini mengapa peneliti tertarik pada konteks penelitian tersebut mengenai peran pengasuh dan kinerja pengurus, karena disini peneliti mengetahui beberapa fakta yang jelas dan peneliti perlu memberikan sumbangsih atau nilai positif yang peneliti dapatkan. Mengacu pada konteks penelitian diatas, peneliti tertarik untuk memilih judul “Peran Pengasuh Dalam Meningkatkan Kinerja Pengurus Di Pondok Pesantren An-Najiyah 1 Putri Bahrul Ulum Tambakberas Jombang”

## **METODE**

Mengenai konteks penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif Fenomenologis dengan mengambil objek Pondok Pesantren An-Najiyah 1 Putri. Pengumpulan data menggunakan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik analisis data dilakukan dengan langkah-langkah reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Dan untuk lebih mengetahui keabsahan data digunakan teknik triangulasi, ketekunan pengamatan dan review informan. Tujuan utama dari Penelitian kualitatif bertujuan untuk memperoleh informasi secara mendalam, bukan sekadar mengumpulkan data dalam jumlah besar. Dipilihnya Fenomenologi sebagai perencanaan penelitian karena peneliti memiliki asumsi bahwa penelitian berpotensi lebih mudah diselesaikan solusinya.

## **PEMBAHASAN**

### **Kinerja Pengurus di Pondok Pesantren An-Najiyah 1 Putri Bahrul Ulum Tambakberas Jombang**

Kinerja adalah istilah dalam bahasa Indonesia yang berasal dari kata dasar "kerja", yang diterjemahkan dari bahasa Inggris "performance" yang berarti pekerjaan, tindakan, atau penampilan, serta dapat merujuk pada hasil atau pencapaian yang telah dilakukan. Maka kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing atau tentang bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas.<sup>6</sup> Pengertian Pengurus sendiri adalah Pengelola, dan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah orang yang mengelola atau sekelompok orang yang mengurus.<sup>7</sup>

Kinerja adalah pencapaian atau hasil kerja, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, yang diperoleh oleh sumber daya manusia dalam suatu organisasi selama periode atau kurun waktu tertentu. dalam melaksanakan tugas kerjanya. Begitu juga kepemimpinan dalam kinerja pengurus yang ada di Pondok Pesantren An-Najiyah 1 Putri dapat di simpulkan bahwasanya indicator-indikator peran pengasuh dalam meningkatkan kinerja pengurus di Pondok Pesantren An-Najiyah 1 Putri sebagai berikut: Standar, Kopetensi, Sarana, Motif, dan Umpan Balik.

#### **1. Standar**

---

<sup>6</sup> Sutrisno, H. Edy. "Pengaruh budaya organisasi, stres kerja dan komitmen terhadap kinerja karyawan CV. Bintang karya putra di Surabaya." *EKUITAS (Jurnal Ekonomi dan Keuangan)* 14.4 (2010): 460-477

<sup>7</sup> Departemen Pendidikan Dan Kebudayaan, Kamus Besar Bahasa Indonesia, (Jakarta: Balai Pustaka, 2001), 1128

Standar kinerja menurut Wibowo merupakan pernyataan tentang situasi yang terjadi ketika sebuah pekerjaan yang dilakukan secara efektif.<sup>8</sup> Begitu juga menurut Hadari Nawawi “Standar pekerjaan adalah sejumlah kriteria yang dijadikan tolak ukur atau pembanding untuk menetapkan keberhasilan atau kegagalan seorang karyawan atau pekerja dalam melakukan pekerjaannya ”.<sup>9</sup> Dan menurut Achmad S. Rucky “Standar kinerja yaitu standar hasil kerja. dalam bentuk sebuah sasaran atau target yang harus dicapai untuk suatu periode tertentu”.<sup>10</sup>

Dari pemaparan para ahli tersebut selaras dengan ungkapan Ustadzah Imroatul Mufidah selaku ketua pondok pesantren An-Najiyah 1 Putri mengungkapkan bahwa : Kepengurusan di annajiyah itu seperti *leadership is an action, not a position*, yaitu kepemimpinan adalah sebuah tindakan bukan sebuah jabatan, karena menjadi pemimpin, atau pengurus, bukan hanya soal punya **jabatan** atau **gelar**. Tapi yang terpenting adalah aksi atau bagaimana cara **bertindak dalam mencapai tujuan pondok pesantren, memberi contoh yang baik dan bijak dalam mengembagkan keputusan** , dan **melayani** dengan tanggung jawab dengan apa yang telah di amanahkan pengasuh kepada pengurus agar bisa menghasilkan kerja yang baik dan efektif dalam satu priode kepengurusan di pondok pesantren An-Najiyah 1 Putri.

## 2. Kompetensi

Menurut Edison, Anwar dan Komariyah Kompetensi adalah kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan, Keahlian, dan sikap, Begitu juga menurut Wibowo Kopetensi adalah mengemukakan suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan itu tersebut.<sup>11</sup>

Dari pemaparan para ahli tersebut selaras dengan ungkapan Ustadzah Imroatul Mufidah selaku ketua pondok pesantren An-Najiyah 1 Putri mengungkapkan bahwa: sebagai pemimpin harus mengetahui kompetensi atau kemampuan masing- masing dari pengurus sebelum diangkat agar dapat menentukan posisi sesuai bidangnya, agar pengurus dapat berinovasi sesuai kemampuan leadershipnya.

## 3. Sarana

---

<sup>8</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Rajawali Press, 2010), Hal.74

<sup>9</sup> Suciati, Fitri Nur, and Alfin Defrian. *Manajemen dan Evaluasi Kerja*. Deepublish, 2022. 28.

<sup>10</sup> Achmad >Rucky, *Sistem Manajemen Kinerja-(Performance Management System) Panduan Praktis Untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima*, (Jakarta;PT. Gramedia Pustaka Utama,2001),Hal. 133

<sup>11</sup> Setia Tjahyanti, Nurafni Chairunnisa, “Kompetensi, Kepemimpinan, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Human Resources And Facilty Management Directorate”, Dalam *jurnal Media Bisnis*, Vol.12,No,2,2020 ,hal127-132

Menurut Mulyasa sarana pendidikan adalah perlengkapan dan peralatan yang digunakan secara langsung untuk mendukung proses pembelajaran yakni seperti kelas, gedung, bangku, kursi, dan alat- alat serta media pembelajaran lainnya.<sup>12</sup>

Dari pemaparan para ahli tersebut selaras dengan Ustadzah Talia Tamauhia selaku koord pendidikan pondok pesantren An-Najiyah 1 Putri, di pondok pesantren pondok pesantren An-Najiyah 1 Putri selalu melengkapi sarana dan prasaran untuk menunjang kinerja pengurus. Akan tetapi di pondok pesantren baru diadakan sarana prasarana jika memang di butuhkan agar benar-benar dimanfaatkan sesuai kebutuhan pondok.

#### 4. Motif

Menurut Sherif & Sherif: Motif adalah dorongan yang sudah terikat pada sesuatu tujuan. Motif menunjuk hubungan sistematis antara suatu respon dengan keadaan dorongan tertentu.<sup>13</sup> dan begitu juga menurut Harold koontz dan kawan-kawan: dalam buku Management, mengutip pendapat Berelson dan Steiner, mengemukakan bahwa motif adalah suatu keadaan dari dalam yang memberi kekuatan, yang menggiatkan, yang menggerakkan atau menyalurkan perilaku kearah tujuan-tujuan.<sup>14</sup>

Dari pemaparan para ahli tersebut selaras dengan Ustadzah Talia Tamauhia selaku koord pendidikan pondok pesantren An-Najiyah 1 Putri, mengungkapkan bahwasanya untuk mengetahui problem problem dan masalah seorang pemimpin harus turun lapangan terutama pengurus agar lebih tau realita lapangan dan ini menjadi motif kepemimpinan terutama pengurus.

#### 5. Umpan Balik

Menurut Shute, J.Valerie “Umpan balik adalah informasi yang dikomunikasikan kepada peserta didik untuk memodifikasi pemikiran atau perilaku agar bisa memperbaiki kualitas hasil pembelajaran. Umpan balik juga dapat didefinisikan sebagai sebuah proses dimana faktor-faktor yang menciptakan hasil dapat dimodifikasi, dioreksi, dan diperkuat. Strategi umpan balik yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah strategi langsung (*Immediate feedback*) dan strategi tidak langsung (*Delayed feedback*).<sup>15</sup>

---

<sup>12</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Malang, Erlangga, 2007), hal.170

<sup>13</sup> M. Nur Ghufroon Dan Rini Risnawita S, *Teori-Teori Psikologi*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), Hal 83

<sup>14</sup> Alex Sobur, *Psikologi Umum*, (Bandung: Pustaka Setia, 2003). Hlm. 267

<sup>15</sup> Sumarno, “Hubungan Strategi Umpan Balik (feedback) Motivasi Berprestasi dan Hasil Belajar DAlam Pembelajaran PPKn di SMK”, Dalam *Jurnal Penelitian Inovasi Pembelajaran*, Vol 5, No.02, 2020, hal39-56

Dari pemaparan para ahli tersebut selaras dengan ungkapan Abah wafi selaku pengesuh pondok pesantren An-Najiyah 1 Putri mengungkapkan bahwa: Feedback atau umpan balik yang di rasakan oleh pengurus mempunyai pengalaman yang luar biasa dalam kepemimpinan dan leadership selama menjadi pengurus, reward bentuk fisiknya seperti ucapan selamat dan semangat sekaligus dorongan agar pengurus lebih efektif dalam meningkatkan kinerjanya untuk mengembangkan dan mengelolah program-program dan pembelajaran di pondok pesantren An-Najiyah 1 Putri.

### **Peran Pengasuh Dalam Meningkatkan Kinerja Pengurus di Pondok Pesantren An-Najiyah 1 Putri Bahrul Ulum Tambakberas Jombang**

#### **1. Otoritas Tradisional**

Otoritas tradisional didasarkan pada kebiasaan dan norma yang telah ada selama beberapa waktu. Ini adalah jenis otoritas yang biasanya terkait dengan hierarki sosial dan struktur kekuasaan yang sudah ada dalam masyarakat. Dalam konteks manajemen pendidikan, otoritas tradisional mungkin mengacu pada pemimpin pendidikan yang mengikuti norma dan tradisi yang telah ada dalam sistem pendidikan, tanpa banyak perubahan atau inovasi. Otoritas tradisional didasarkan pada norma, nilai, dan kebiasaan yang telah ada dalam masyarakat selama waktu yang lama. Dalam jenis otoritas ini, pemimpin memiliki kedudukan berdasarkan warisan atau tradisi yang diwarisi dari generasi sebelumnya. Otoritas tradisional sering kali terkait dengan hierarki sosial dan kasta. Pemimpin yang mengikuti otoritas tradisional akan memimpin berdasarkan norma dan nilai-nilai yang telah ada dalam masyarakat, tanpa banyak perubahan atau inovasi.<sup>16</sup>

Dari ungkapan Ustadzah Talia Tamauhia selaku koord Pendidikan pondok pesantren An-Najiyah 1 putri selaras dengan para ahli tersebut, bahwa: Dalam konteks tradisi dalam melaksanakan program ataupun kinerja dalam kepengurusan, memang pengurus yang mengelolah penuh, dengan artian bukan berarti tanpa melibatakan pengasuh, akan tetapi pengasuh hanya membebaskan pengurus untuk berinovasi dalam pengelolaan program di dalam pondok pesantren, dan pengasuh cukup mengerti dan memahami, jika ada kesalahan pengasuh mengevaluasi dan membimbing lagi. Karena pengasuh tidak hanya berfokus pada pondok pesantren tetapi pengasuh juga memiliki kepemimpinan ganda yang mana beliau juga menjabat organisasi atau pimpinan diluar pondok pesantren dan pengasuh pun dapat menyeimbangkannya, oleh karena itu pengurus dapat menekankan posisi pengasuh sebagai figur

---

<sup>16</sup> Silvia Safa'Atun Nisa, et al. "Kepemimpinan Dan Pola Komunikasi Dalam Organisasi Pendidikan: Integrasi Teori Otoritas Max Weber Di Era Globalisasi." *Jurnal Pendidikan Integratif* 6.2 (2025). 443-469.

berwibawa yang tetap dihormati dalam tradisi pesantren, meskipun memberi kebebasan pengurus berinovasi.

## 2. Otoritas Karismatik

Otoritas karismatik didasarkan pada karakteristik pribadi dan karisma seorang pemimpin. Pemimpin dengan otoritas karismatik mempengaruhi dan memotivasi orang lain melalui daya tarik pribadi mereka dan kemampuan untuk menginspirasi. Dalam manajemen pendidikan, otoritas karismatik dapat ditemukan dalam pemimpin pendidikan yang memiliki karisma dan daya tarik khusus yang membuat mereka dihormati dan diikuti oleh staf, siswa, dan komunitas pendidikan. Otoritas karismatik didasarkan pada karakteristik pribadi dan daya tarik pemimpin. Pemimpin dengan jenis otoritas ini memiliki karisma yang kuat yang membuat mereka menonjol dan memiliki kemampuan untuk mempengaruhi dan memotivasi orang lain. Otoritas karismatik sering kali muncul dalam situasi di mana pemimpin memiliki visi yang kuat dan mampu menginspirasi orang lain untuk mengikuti visi tersebut. Pemimpin dengan otoritas karismatik dapat menciptakan ikatan emosional dengan para pengikut mereka dan membuat mereka merasa terhubung secara pribadi dengan visi dan misi pemimpin.<sup>17</sup>

Dari ungkapan Ustadzah Imroatul Mufidah selaku ketua pondok pesantren An-Najiyah 1 Putri selaras dengan para ahli tersebut, bahwa: Hal ini terlihat dari penekanan bahwa pengasuh berperan aktif dalam menginspirasi, memotivasi, serta mendorong perubahan positif dalam budaya belajar dan pertumbuhan spiritual maupun akademik santri dan pengurus. Kepatuhan serta tanggung jawab pengurus tidak semata lahir karena aturan atau tradisi, melainkan karena kharisma pengasuh yang mampu membangkitkan semangat, memberikan teladan, dan menumbuhkan keyakinan bahwa bimbingannya membawa perubahan yang bermakna. Dengan demikian, peran pengasuh dalam konteks ini mencerminkan otoritas karismatik, di mana kewibawaan pribadi pengasuh menjadi dasar legitimasi kepemimpinan di lingkungan pesantren.

## 3. Otoritas Rasional-Legal

Otoritas rasional-legal didasarkan pada aturan dan peraturan yang ditetapkan oleh hukum. Ini adalah jenis otoritas yang umumnya terkait dengan organisasi formal dan struktur kekuasaan yang diatur oleh undang-undang dan regulasi. Dalam manajemen pendidikan, otoritas rasional-legal mencakup kepemimpinan yang berdasarkan peraturan dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh lembaga pendidikan dan

---

<sup>17</sup> Zulfatus Soraya, *Kepemimpinan Karismatik Kepala Pkbn Melalui Program Life Skill Di Pkbn Harapan Bangsa Kalibagor Banyumas*. (SKRIPSI. Jurusan Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah Dan Ilmu Keguruan Universitas Islam Negeri Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri Purwokerto, 2025). Hlm. 7.

pemerintah. Otoritas rasional-legal didasarkan pada aturan, hukum, dan regulasi yang telah ditetapkan secara formal. Pemimpin dengan jenis otoritas ini memimpin berdasarkan aturan dan prosedur yang diatur oleh hukum dan regulasi. Otoritas rasional-legal umumnya terkait dengan organisasi formal, seperti pemerintah, perusahaan, atau lembaga pendidikan. Pemimpin pendidikan yang memegang otoritas rasional-legal akan memimpin dengan mengikuti peraturan yang telah ditetapkan oleh lembaga pendidikan dan pemerintah.

Dari Pernyataan Abah Wafi selaku pengasuh Pondok Pesantren An-Najiyah 1 Putri selaras dengan para ahli tersebut, bahwa: menunjukkan bentuk otoritas rasional-legal sebagaimana dikemukakan oleh Max Weber, Hal ini terlihat dari adanya sistem kepemimpinan yang dijalankan berdasarkan aturan formal, administrasi, serta prosedur yang jelas. Struktur kepengurusan telah ditetapkan secara tertulis sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing, sementara pelanggaran santri diselesaikan melalui sanksi yang tercantum dalam tata tertib pondok pesantren. Selain itu, setiap permasalahan yang muncul dievaluasi melalui musyawarah antara pengasuh dan pengurus sehingga tercipta mekanisme penyelesaian masalah yang teratur. Dengan demikian, legitimasi kepemimpinan pengasuh tidak hanya didasarkan pada kharisma atau tradisi, melainkan pada keberlakuan aturan dan sistem organisasi formal yang menjadi landasan kerja di pesantren.

### **Faktor Pendukung dan Penghambat Peran Pengasuh Dalam Meningkatkan Kinerja Pengurus Di Pondok Pesantren An-Najiyah 1 Putri Bahrul Ulum Tambakberas Jombang**

Dalam menjalankan proses peran pengasuh dalam meningkatkan kinerja pengurus terdapat beberapa faktor penghambat dan pendukung, yaitu sebagai berikut:

#### **1. Faktor Pendukung**

Ada beberapa faktor pendukung dalam peran pengasuh dalam meningkatkan kinerja pengurus di Pondok Pesantren An-Najiyah 1 Putri diantaranya yaitu santri yang *sam"an wa tho"atan* (Mendengar dan menaati) tanpa diberi reward apa pun, agar ketika menjalankan kinerja, pengurus bisa dikatakan benar-benar amanah sesuai apa yang diinginkan oleh pengasuh dan pondok pesantren, dan pengurus juga diberi ruang atau kebebasan berfikir dan berinovasi yang luas oleh pengasuh tentang pengelolaan program dan perencanaan pembelajaran asalkan tidak keluar dari kebijakan pondok pesantren agar kinerja pengurus berjalan dengan baik dan efektif sesuai yang diharapkan pondok pesantren.

#### **2. Faktor Penghambat**

Ada beberapa faktor penghambat dalam peran pengasuh dalam meningkatkan kinerja pengurus di Pondok Pesantren An-Najiyah 1 Putri diantaranya yaitu pondok pesantren An-Najiyah 1 Putri adalah :

- a. Kurang pekanya pengurus dari berbagai aspek seperti kurang fahamnya seorang pengurus terhadap arti pengurus itu sendiri,
- b. Sering kali seorang pengurus bertabrakan schedule departemen satu dengan schedule departemen lainnya, dan Ketika sudah bertabrakan kurang pandainya manage waktu.
- c. Dan sering terjadinya kepengurusan setiap tahun yang berdampak pada target kebijakan pengurusan, dikarenakan terjadinya pergantian pengurus setiap satu priode/ satu tahun sekali dan masih ada program kepengurusan yang belum terealisasi.

Alternatif solusi untuk fakta penghambat, Setelah peneliti melakukan observasi serta menentukan tentang fakta penghambat, maka disini saya sebagai peneliti bisa memberi alternatif solusi yang mungkin bisa digunakan untuk meminimalisir fakta tersebut terjadi, di antaranya:

- 1.) Kurang pekanya pengurus dari berbagai aspek seperti kurang fahamnya seorang pengurus terhadap arti pengurus itu sendiri.

**Solusi:**

- a.) Adakan evaluasi setiap satu minggu sekali terhadap sesama departemen kepengurusan dan mengadakan satu bulan sekali evaluasi untuk seluruh kepengurusan, agar bisa saling bertukar pengalaman mengenai orientasi kepemimpinan serta tanggung jawab kinerjanya dalam etika berorganisasi.
  - b.) Disediakan buku panduan atau modul singkat yang menjelaskan tugas tiap departemen dan menata jadwal dalam program yang sudah terealisasi dan belum terealisasi di priode sebelumnya, agar pengurus dapat mengembangkan tanggung jawab yang di bawai oleh pengurus.
- 2.) Sering kali seorang pengurus bertabrakan schedule departemen satu dengan schedule departemen lainnya, dan Ketika sudah bertabrakan kurang pandainya manage waktu.

**Solusi:** Bentuk tim koordinasi jadwal antar departemen yang dikawal langsung oleh ketua pondok. Bisa jadi gunakan alat bantu seperti kalender schedule seluruh kegiatan kepengurusan selama satu priode (bisa manual atau digital) agar bisa di lihat dan diakses seluruh pengurus departemen dan mereka dapat merencanakan kegiatan dengan mempertimbangkan jadwal yang sudah ada. Agar nanti bisa merschedule Ketika ada schedule departemen satu dengan schedule departemen lainnya berbenturan/bentrok, dan menjadikan terealisasinya suatu program dan kegiatan.

- 3.) Dan sering terjadinya kepengurusan setiap tahun yang berdampak pada target kebijakan pengurusan.

**Solusi:** Buat inventaris dan pelaporan kegiatan yang rapi dan mudah diakses oleh pengurus selanjutnya. Selain pengimplementasian program kerja jangka menengah atau panjang yang sudah dirancang dengan prinsip keberlanjutan, dan pastikan ada masa transisi di mana pengurus lama membimbing pengurus baru, agar perpindahan kepengurusan berjalan dengan baik, tidak menimbulkan kebingungan, dan keberlangsungan program dapat tetap terjaga dan pengurus lama juga dapat mengembangkan dan mempertahankan program yang sudah berjalan dengan baik.

## PENUTUP

Kinerja Pengurus di Pondok Pesantren An-Najiyah 1 Putri Bahrul Ulum Tambakberas Jombang mengalami peningkatan yang sangat bagus, salah satunya di pengaruhi dengan peran pengasuh yang stabil dan pemantauan yang sangat cukup. Dengan adanya peran pengasuh yang stabil dan pemantauan yang sangat cukup, berpengaruh kepada Kinerja pengurus sehingga mengalami peningkatan, dan peningkatan kinerja pengurus juga bisa di lihat dari Standar kinerjanya, Kompetensi atau kempuan pengurus semakin meningkat, Sarana prasarana terlengkapi sesuai kebutuhan pondok pesantren, Motif, Umpan Balik atas kinerja kepengurusan di Pondok Pesantren An-Najiyah 1 Putri Bahrul Ulum Tambakberas Jombang

Peran pengasuh dalam meningkatkan kinerja pengurus di Pondok Pesantren An-Najiyah 1 Putri Bahrul Ulum Tambakberas Jombang, sudah terlaksana dengan efektif. Dan Saat ini, berdasarkan berbagai temuan di lapangan dan hasil observasi yang telah dilakukan oleh peneliti, dalam konteks peran pengasuh dalam meningkatkan kinerja pengurus di Pondok Pesantren An-Najiyah 1 Putri Bahrul Ulum Tambakberas Jombang, telah memberi pengaruh terhadap peningkatan kinerja pengurus seperti kepemimpinan pengasuh yang otoritas tradisional menjadi pemimpin yang paternalistik seperti orang tua bagi santri dan pengurus, Arahan atau keputusan beliau dianggap sebagai nasehat yang wajib ditaati, bahkan Santri, pengurus, wali santri pun patuh bukan semata karena aturan tertulis, tetapi karena penghormatan pada pengasuh sebagai pemimpin spiritual dan budaya pesantren, sikap ta'dzim santri kepada pengasuh, menjadi legitimasi kepemimpinan pengasuh. Otoritas karismatik pengasuh, beliau memberi motivasi dan nasihat penuh wibawa kepada pengurus, sehingga menumbuhkan semangat baru untuk memperbaiki kinerja, kepatuhan santri dan pengurus lahir bukan hanya dari aturan formal, tetapi karena kharisma pribadi pengasuh yang mampu menginspirasi dan

menggerakkan hati mereka. Otoritas rasional legal menjadi pengasuh di pondok pesantren kepemimpinan yang dijalankan berdasarkan aturan formal, prosedur, dan tata tertib yang sudah ditetapkan, Pengasuh berperan memastikan struktur kepengurusan berjalan sesuai tugas masing-masing, menegakkan sanksi bagi santri yang melanggar, serta memfasilitasi musyawarah dan evaluasi bersama pengurus, Dengan demikian, kewenangan pengasuh tidak hanya bersandar pada kharisma pribadi, melainkan pada sistem administrasi dan regulasi yang berlaku di pondok pesantren.

Faktor pendukung peran pengasuh dalam meningkatkan kinerja kepengurusan di pondok pesantren An-Najiyah 1 Putri Bahrul Ulum Tambakberas Jombang diantaranya yaitu pengurus yang bekerja tanpa pamrih, *sam'an wa tho'atan* (mendengar dan menaati) tanpa diberi reward, dan seorang pengurus juga diberi ruang kebebasan berfikir dan berinovasi yang luas dari pengasuh. faktor penghambat peran pengasuh dalam meningkatkan kinerja kepengurusan di pondok pesantren An-Najiyah 1 Putri Bahrul Ulum Tambakberas Jombang diantaranya yaitu kurang pekanya pengurus dari berbagai aspek seperti kurang fahamnya seorang pengurus terhadap arti pengurus itu sendiri, yang kedua sering kali seorang pengurus bertabrakan schedule departemen satu dengan schedule departemen lainya dan Ketika sudah bertabrakan kurang pandainya memanage waktu. Dan yang ketiga sering terjadinya pergantian kepengurusan setiap tahun yang berdampak pada target kebijakan pengurusan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Departemen Pendidikan Dan Kebudayaan, Kamus Besar Bahasa Indonesia. 2001. Jakarta: Balai Pustaka.
- Ghufron, M. Nur Dan Rini Risnawita S. (2012). *Teori-Teori Psikologi*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.
- Haris, Abdul. "Kepemimpinan (Leadership) dalam pondok pesantren, madrasah dan sekolah (Tinjau Manajemen)". *Pendidikan Islam*, Vol.9, No.2, 2017.
- Harton. (1999). *Sosiologi Teks Pengantar Dan Terapan*. Jakarta: Kencana.
- Muhlis, Muhammad. Modernisasi Pendidikan Pesantren. *Jurnal Tadris*, Vol.6, No.1, 2011.
- Nisa, Silvia Safa'Atun, et al. "Kepemimpinan Dan Pola Komunikasi Dalam Organisasi Pendidikan: Integrasi Teori Otoritas Max Weber Di Era Globalisasi." *Jurnal Pendidikan Integratif* 6.2 (2025).
- Qomar, Mujamil. (2007). *Manajemen Pendidikan Islam*, (Malang, Erlangga.
- Rucky, Achmad. (2001). *Sistem Manajemen Kinerja-(Performance Management System) Panduan Praktis Untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima*. Jakarta;PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sobur, Alex. (2003). *Psikologi Umum*. Bandung: Pustaka Setia.
- Soraya, Zulfatus. *Kepemimpinan Karismatik Kepala Pkbm Melalui Program Life Skill Di Pkbm Harapan Bangsa Kalibagor Banyumas*. (SKRIPSI.

- Jurusan Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah Dan Ilmu Keguruan Universitas Islam Negeri Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri Purwokerto, 2025).
- Suciati, Fitri Nur and Alfin Defrian. (2022). *Manajemen dan Evaluasi Kerja*. Deepublish.
- Sumarno, "Hubungan Strategi Umpan Balik (feedback) Motivasi Berprestasi dan Hasil Belajar Dalam Pembelajaran PPKn di SMK", Dalam *Jurnal Penelitian Inovasi Pembelajaran*, Vol 5, No. 02, 2020.
- Sutrisno E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Sutrisno, H. Edy. "Pengaruh budaya organisasi, stres kerja dan komitmen terhadap kinerja karyawan CV. Bintang karya putra di Surabaya." *EKUITAS (Jurnal Ekonomi dan Keuangan)* 14.4 (2010).
- Tjahyanti, Setia and Nurafni Chairunnisa, "Kompetensi, Kepemimpinan, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Human Resources And Facility Management Directorate", Dalam *jurnal Media Bisnis*, Vol. 12, No. 2, 2020.
- Undang-Undang tentang Pesantren Indonesia. UU No. 22 Tahun 1999. LN NO. 12 Tahun 1999.
- Wibowo. (2010). *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Rajawali Press).