



## **JURNAL INKLUSIF : JURNAL PENGKAJIAN PENELITIAN EKONOMI DAN HUKUM ISLAM**

Journal homepage : [www.syekhnurjati.ac.id/jurnal/index.php/inklusif](http://www.syekhnurjati.ac.id/jurnal/index.php/inklusif)



### **PENERAPAN MANAJEMEN UNIT USAHA LEMBAGA PENGEMBANGAN DAKWAH AL-BAHJAH CIREBON**

**Nur Muhamad Faiz Amin<sup>1</sup>**

Email: [vaizam15@gmail.com](mailto:vaizam15@gmail.com)

#### **Artikel info:**

Received: 14 Mei  
2019  
Revised form: 17  
Juni 2019  
Accepted: 17 Juni  
2019  
Available online:  
18 Agustus 2019

#### **ABSTRACT**

The existence of Islamic boarding schools in general has two main capitals that can sustain their economic activities, namely capital in the form of land as a broad resource and students labor which is a labor factor in the economy. The conclusions of this study that the economic management pattern applied by Al-Bahjah Cirebon is implemented through three management principles, namely planning, organizing, leading and controlling. Overall, the management of the Al Bahjah business unit is of good quality. All business unit managers are in goals integrated in one system; The implementation of the leadership style in the development of business units at the AL Bahjah was found in work practices or procedures and authority between the leadership structures that were still informal. At the Al Bahjah Foundation work patterns are divided based on fields such as education, endowments and infrastructure, general and diplomacy, economics, media and da'wah. This is where the formalities in organization have been built so that the leadership pattern in the Al Bahjah Foundation can be said to be formal.

**Keyword: Management, Economy, Business, Al-Bahjah**

#### **ABSTRAK**

Keberadaan pondok pesantren pada umumnya mempunyai dua modal utama yang dapat menopang kegiatan perekonomiannya, yaitu modal berupa lahan sebagai sumber daya yang luas dan tenaga santri yang merupakan faktor tenaga kerja dalam perekonomian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pola manajemen ekonomi yang diterapkan oleh LPD Al-Bahjah Cirebon diimplementasikan melalui empat prinsip manajemen, yakni perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengontrolan. Secara keseluruhan, manajemen unit usaha LPD Al Bahjah memiliki kualitas yang baik. Seluruh pengelola unit usaha berada dalam tujuan yang terintegrasi dalam satu sistem; Selanjutnya, implementasi gaya kepemimpinan dalam pengembangan unit usaha di LPD AL Bahjah, ditemukan pada praktek-praktek atau prosedur kerja dan wewenang antar

<sup>1</sup> Mahasiswa Pascasarjana IAIN Syekh Nurjati Cirebon

struktur kepemimpinannya yang masih berpola informal. Di Yayasan Al Bahjah pola kerja dibagi berdasarkan bidangnya yaitu bidang pendidikan, wakaf dan infrastruktur, umum dan diplomasi, ekonomi, media dan dakwah. Disinilah sesungguhnya telah terbangun formalitas dalam berorganisasi sehingga pola kepemimpinan dalam Yayasan Al Bahjah dengan begitu bisa dikatakan bertipe formal.

**Kata Kunci: Manajemen, Ekonomi, Usaha, Al-Bahjah**

## I. PENDAHULUAN

Keberadaan pondok pesantren pada umumnya mempunyai dua modal utama yang dapat menopang kegiatan perekonomiannya, yaitu modal berupa lahan sebagai sumber daya yang luas dan tenaga santri yang merupakan faktor tenaga kerja dalam perekonomian.<sup>2</sup>

Persoalannya tinggal bagaimana pesantren mengelola dan memberdayakan dua modal utama tersebut secara optimal dan profesional sehingga dapat mendanai semua kegiatan-kegiatannya. Inilah salah satu tantangan yang harus dihadapi oleh pesantren. Oleh karena itulah diperlukan keberanian manajerial dari para pengasuh dan pimpinan pesantren untuk mewarnai manajemen pesantren secara lebih profesional dan modern, tetapi khas pesantren.<sup>3</sup>

Pola manajemen yang diberlakukan dalam aktivitas perekonomian pesantren saat ini terkait perencanaan, pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian yang ada dikebanyakan pesantren masih terlalu sederhana yaitu pola manajemen yang berorientasi pada penanaman jiwa ketulusan, keikhlasan dan kesukarelaan. Meski tidak dapat dipungkiri, pola manajemen tersebut dapat menjadi modal dasar utama dalam kehidupan dan eksistensi pesantren. Namun demikian, konsep pengembangan pesantren harus lebih akomodatif terhadap perubahan yang serba cepat dalam era global saat ini.<sup>4</sup>

Manajemen didefinisikan sebagai suatu rangkaian aktivitas (perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian) yang diarahkan pada sumber-sumber daya organisasi untuk mencapai tujuannya dengan cara efektif dan efisien.<sup>5</sup> Manajemen sangat penting bagi perkembangan pesantren, banyak pesantren kecil menjadi berkembang secara signifikan manakala dikelola dengan manajemen yang profesional. Dengan pengelolaan yang sama, pesantren yang sudah besar akan bertambah besar. Sebaliknya, pesantren yang telah maju akan mengalami kemunduran manakala manajemennya tidak baik. Sementara itu, jika mengabaikan manajemen, pesantren yang kecil akan gulung tikar dalam

<sup>2</sup> H. M. Suparta, "Manajemen Ekonomi Pondok Pesantren: Studi PP. Al-Ashiriyah Nurul Iman Parung," *Jurnal Hikmah* Vol. XI (2015). 55

<sup>3</sup> Siti Nur Azizah, "Pengelolaan Ekonomi Pesantren Berbasis Ekoproteksi," *Jurnal Ekbisi* IX (2014). 107

<sup>4</sup> Abdullah Zailani, *Agama Pendidikan Islam Dan Tanggung Jawab Sosial Pesantren* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008). 124

<sup>5</sup> Griffin, *Manajemen*, 7th ed. (Jakarta: Erlangga, 2004). 8

menghadapi tantangan *multidimensi*.<sup>6</sup>

Oleh karenanya, demi menjaga keberlangsungan pesantren secara utuh diperlukan manajemen pesantren yang ideal. Untuk memaksimalkan hal tersebut, diperlukan manajemen ekonomi pesantren yang efektif, efisien serta professional dalam pengelolaannya.<sup>7</sup>

LPD Al Bahjah adalah pondok pesantren yang berdiri secara resmi pada tanggal 10 januari 2010. Walaupun usia pesantren masih relatif muda namun perkembangan pesantren ini sangatlah pesat. Hal ini bisa dilihat dari bangunan fisik pesantren yang berdiri megah dan jumlah santri yang sampai saat ini telah memiliki ribuan santri baik putra maupun putri.

Dilihat dari sudut pandang ekonomi, LPD Al-Bahjah adalah salah satu pesantren dengan kemandirian ekonomi yang sudah mapan. Berbagai unit usaha telah dikelola untuk menunjang kegiatannya. Oleh karenanya, peneliti merasa tertarik untuk melakukan penelitian yang berkaitan dengan berbagai kegiatan ekonomi yang dikelola oleh LPD Al-Bahjah ini dengan melakukan suatu penelitian tentang manajemen ekonomi yang diterapkan oleh Lembaga Pendidikan Dakwah (LPD) Al-Bahjah Cirebon sehingga memiliki perekonomian yang berkembang pesat.

Berdasarkan observasi yang dilakukan peneliti di Lembaga Pengembangan Dakwah Al-Bahjah diketahui bahwa lembaga ini memiliki lima divisi yang bergerak pada sektor ekonomi, diantaranya: AB Mart (Mini Market), AB Chicken, *Baitul Maal Wa Tamwil* (BMT), Travel Haji & Umroh, dan Percetakan. Adapun pembagian keuntungan diberikan prosentase yaitu, 30% diberikan untuk pengelola unit usaha, sedangkan sisanya sebanyak 70% di sisihkan untuk kepentingan pengembangan Yayasan.

Pola manajemen yang diberlakukan dalam aktivitas perekonomian pondok terkait perencanaan, pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian yang ada di Pesantren masih terlalu sederhana. Hal tersebut yang menyebabkan kandasnya perjuangan beberapa pesantren dalam melanjutkan roda aktivitas pondok.

Demi menjaga keberlangsungan pesantren secara utuh, diperlukanya manajemen pesantren yang ideal. Untuk memaksimalkan hal tersebut, diperlukan manajemen unit usaha pesantren yang efektif, efisien, serta profesional dalam pengelolaannya. Dengan demikian permasalahan dalam penelitian ini adalah bagaimana penerapan fungsi manajemen ekonomi pada LPD Al Bahjah dan bagaimana penerapan gaya kepemimpinan pada LPD Al Bahjah.

## II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini jika dilihat dari lokasi sumber datanya termasuk kategori penelitian lapangan (*field research*). Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif sebab

<sup>6</sup> Qomar Mujamil, *Manajemen Pendidikan Islam Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam* (Malang: Erlangga, 2010). 63

<sup>7</sup> Muhammad Iqbal Fasa, "Manajemen Unit Usaha Pesantren (Studi Kasus Pondok Modern Darussalam Gontor 1 Ponorogo Jawa Timur)" (UIN Sunan Kalijaga, 2014).

metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci. Adapun Obyek alamiah sebagaimana yang dimaksud adalah obyek yang terdokumentasi apa adanya, keberadaannya tidak dimanipulasi oleh peneliti sehingga kondisi peneliti pada saat memasuki obyek, setelah berada di obyek dan setelah keluar dari obyek relatif tidak berubah.<sup>8</sup> Metode penelitian jenis ini dapat digunakan untuk memahami interaksi sosial, misalnya dengan menggunakan wawancara mendalam sehingga akan ditemukan pola-pola yang jelas tentang penerapan manajemen unit usaha Lembaga Pengembangan Dakwah Al Bahjah.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan analisis deskriptif dengan menerangkan proses berfikir induktif yaitu berangkat dari faktor- faktor khusus, peristiwa-peristiwa yang konkrit, kemudian itu ditarik generalisasi yang bersifat umum. Analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan tiga kegiatan yang saling berinteraksi dan berlangsung secara terus menerus, tiga kegiatan tersebut adalah reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

### III. PEMBAHASAN

#### A. Penerapan Fungsi Manajemen Ekonomi pada LPD Al Bahjah Cirebon

Manajemen memiliki sebuah fungsi. Fungsi manajemen pada hakikatnya merupakan tugas pokok yang harus dijalankan pimpinan dalam organisasi apapun.<sup>9</sup> Namun, fungsi-fungsi manajemen yang dikemukakan para penulis tidak sama. Hal ini disebabkan latar belakang penulis dan pendekatan yang dilakukan yang berbeda.<sup>10</sup> Fungsi pokok manajemen yang berkembang saat ini umumnya terbagi menjadi empat:

##### 1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan penentuan tujuan-tujuan yang hendak dicapai selama suatu masa yang akan datang, dan apa yang harus diperbuat untuk mencapai tujuan tersebut.<sup>11</sup> Perencanaan, dapat pula dimaknai sebagai suatu proses penetapan tujuan dan memutuskan bagaimana hal tersebut dapat dicapai. Perencanaan merupakan pijakan untuk tahapan lebih lanjut dari tugas-tugas manajerial.<sup>12</sup>

Perencanaan yang diberlakukan oleh Lembaga Pengembangan Dakwah (LPD) Al-Bahjah bermula dari Yayasan sebagai sentral unit usaha melakukan identifikasi dan *mapping* potensi ekonomi yang ada di pesantren, kemudian mengajukan proposal kepada pimpinan pondok. Setelah program disetujui, maka proses pencairan dana berada pada bagian administrasi pondok yang merupakan lembaga pusat sentralisasi

<sup>8</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R & D* (Bandung: Alfabeta, 2013).1-2

<sup>9</sup> Ibnu Syamsi, *Pokok-Pokok Organisasi Dan Manajemen* (Jakarta: Rineka Cipta, 1994). 60

<sup>10</sup> Malayu Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian, Dan Masalah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2001). 37

<sup>11</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen* (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2012). 23

<sup>12</sup> John R. Schermerhorn, *Manajemen* (Yogyakarta: Andi, 2000). 150

keuangan pondok. Meskipun pelaksanaan proses perencanaan masih tergolong sederhana, ada karakteristik dalam menggapai tujuan tersebut.

Adapun karakteristik Lembaga Pengembangan Dakwah (LPD) Al-Bahjah dalam hal kepemimpinan adalah terciptanya “perencanaan berbasis nilai pondok”. Nilai dan ruh pondok merupakan landasan utama seluruh aktivitas pondok. Hal tersebut terkait dengan visi dan misi serta motto menjadi satu kesatuan yang utuh demi terciptanya keberhasilan dalam manajemen unit usaha pondok.

Seluruh target sasaran keuntungan dan proses yang dilakukan bermula dari nilai dan ruh pondok yang menjadi tujuan akhir dalam melakukan kegiatan. Kegiatan unit usaha tidak dapat berjalan dengan baik tanpa adanya penanaman jiwa, ruh, dan nilai-nilai pondok yang ada.

## 2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah suatu proses penentuan, pengelompokkan dan pengaturan, bermacam-macam aktifitas yang diperlukan, menetapkan wewenang secara relatif didelegasikan pada setiap individu yang akan melakukan aktivitas-aktivitas tersebut.<sup>13</sup> Pengorganisasian merupakan proses penempatan orang-orang dan sumber daya lainnya untuk melakukan tugas-tugas dalam penyampaian tujuan biasa. Pengorganisasian merupakan fungsi manajemen kedua dan dilakukan dari dasar yang telah dibuat oleh perencanaan yang baik. Tugas manajer adalah untuk mengatur sumber-sumber daya sesuai dengan tujuan yang tepat.<sup>14</sup>

Lembaga Pengembangan Dakwah (LPD) Al-Bahjah meletakkan kaderisasi sebagai suprastruktur penting terhadap suksesi kepemimpinan tersebut. Langkah-langkah kaderisasi tersebut mencakup: *Uswah hasanah*, pengarahan, pendekatan, motivasi, penugasan, evaluasi, pembinaan lahir batin yang diberikan secara berjenjang.

Proses kaderisasi dimulai sejak saat santri memasuki pondok. Ketika santri berada pada jenjang akhir, proses kaderisasi semakin selektif. Karena seluruh penghuni santri akhir akan mengemban amanah dalam organisasi Pelajar. Dari organisasi tersebut, *skill* dan keahlian mulai terbentuk baik dalam segi pengelolaan unit usaha dan peningkatan diri.

Setelah berakhirnya proses pendidikan tingkat akhir, maka proses kaderisasi lebih selektif. Hal tersebut dikarenakan seluruh santri akan disebar ke masyarakat. Santri terbaik dari yang terbaik akan ditempatkan di Lembaga Pengembangan Dakwah (LPD) Al-Bahjah. Dengan berbekal keahlian sebelumnya, pembagian penempatan penugasan *ustadz* dapat dijadikan landasan sesuai keahlian bidang masing-masing individu.

<sup>13</sup> Ricard L. Draf, *Manajemen* (Jakarta: Salemba Empat, 2006). 315

<sup>14</sup> Schermerhorn, *Manajemen*. 238

Proses kaderisasi berlanjut hingga masa ustadz tahun pertama dan seterusnya. Ketika masa pengabdian tahun pertama, para *asatidz* ditempatkan sesuai keahlian bidang yang ada pada diri mereka. Meskipun pembagian tugas ada yang tidak sesuai dengan keahlian, proses penugasan akan dilakukan dengan praktek *practice by learning*, yakni pendidikan secara langsung.

Dalam pengelolaan tiap-tiap unit usaha, para *asatidz* akan dibina dan diarahkan oleh para *asatidz* senior dan perwakilan dari bagian Yayasan. Dengan proses pendampingan, maka para *asatidz* yang baru memulai masa penugasan dapat melakukan secara maksimal.

Ketika menginjak tahun kedua, biasanya ada sebagian ustadz yang telah selesai mengemban amanat pengabdian. Karena program wajib mengabdikan hanya 1 tahun. Sehingga, perputaran penugasan akan terjadi. Meskipun demikian, tiap-tiap unit usaha memiliki kader yang menetap dari unit usaha tersebut, meskipun hanya 1 orang. Dengan keahlian dan pengalaman yang telah dimiliki, ustadz senior memiliki kewajiban dalam memberikan ilmu dan pengalaman pengelolaan unit usaha kepada seluruh *asatidz* yang ada.

Proses kaderisasi akan berputar sampai seterusnya seperti yang dikemukakan sebelumnya. Bahwasanya, ustadz junior akan dilatih oleh ustadz yang lebih senior, ustadz senior akan dibina dan diarahkan oleh perwakilan yayasan pondok. Perwakilan yayasan akan mendapatkan arahan dari pimpinan pondok. Pimpinan pondok akan mendapatkan arahan dari Badan Wakaf.

### 3. Kepemimpinan (*Leading*)

Kepemimpinan merupakan sebuah hubungan yang saling mempengaruhi antara pemimpin dan bawahan yang menginginkan tujuan nyata dan mencerminkan tujuan bersama yang ingin dicapai.<sup>15</sup> Perlu diketahui bahwa, seseorang yang turut menjadi anggota organisasi dan ikut kerja sama dalam perusahaan memiliki tujuan/kepentingan pribadi masing-masing. Pada umumnya, kepentingan pribadi justru bertentangan dengan tujuan bersama. Agar kepentingan pribadi tersebut dapat diatur dan diarahkan, maka perlu daya upaya untuk mempengaruhi anggota kelompok organisasi agar dapat merealisasikan tujuan yang telah ditentukan, dinamakan sebagai *Kepemimpinan*.<sup>16</sup>

Pola kepemimpinan yang diberlakukan pada unit usaha Lembaga Pengembangan Dakwah (LPD) Al-Bahjah tergolong baik. Proses kepemimpinan dan motivasi berangkat dari individu untuk mensukseskan aktivitas perekonomian yang ada. Pembimbing unit usaha menjadi seorang konsultan pada ide-ide yang ditawarkan dalam pengembangan unit usaha. Terlebih, figur karismatik kiyai memberikan

<sup>15</sup> Triantoro Safaria, *Kepemimpinan* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2004). 3

<sup>16</sup> Indriyo Gitosudarmo dan Agus Mulyono, *Prinsip Dasar Manajemen* (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2001). 22

semangat (*spirit*) dalam pesantren sehingga memiliki kekuatan (*power*) dalam memimpin suatu instansi tersebut.

Kepemimpinan secara bersama dapat menutupi kekurangan antara satu dengan lainnya, khususnya kepemimpinan dalam bidang pengelolaan unit usaha. Dengan satu kesatuan yang utuh, maka proses pelaksanaan arahan, motivasi, serta bimbingan dapat dilakukan secara baik.

Adapun karakteristik Lembaga Pengembangan Dakwah (LPD) Al-Bahjah dalam kepemimpinan adalah terciptanya “kepemimpinan kolektif transformatif”. Kepemimpinan transformatif bermula dari Lembaga Badan Wakaf yang merupakan lembaga tertinggi dalam segala aktivitas lembaga terkait pendidikan dan pengajaran, aktivitas ekonomi, serta pemenuhan kebijakan pondok harus dikonsultasikan kepada Badan Wakaf.

Meskipun kiyai sebagai pimpinan pondok, otoritas kewenangan Badan Wakaf merupakan otoritas tertinggi dalam pondok. Sehingga, yang mengangkat kiyai adalah Badan Wakaf. Pimpinan pondok adalah kyai yang mengatur, mengendalikan, menggerakkan, dan menggiatkan keseluruhan totalitas kehidupan pondok, baik ke luar atau ke dalam. Pimpinan pondok bertanggungjawab penuh terhadap seluruh kegiatan serta mentransformasi nilai dan ruh pondok terhadap para santri, guru, dan segenap warga pondok agar dapat terlaksana secara maksimal.

Dalam melaksanakan tugas yang diemban oleh para *asatidz*, baik dalam pengelolaan pendidikan maupun unit usaha pesantren, masing-masing individu bergerak dan menggerakkan, berjuang dan memperjuangkan segala aktivitas yang ada. Prinsip siap dipimpin dan siap memimpin dapat memajukan segala aktivitas yang ada. Hal tersebut didasarkan oleh amanat yang diberikan oleh pondok kepada diri masing-masing.

Dengan keikhlasan yang mendalam, setiap individu bergerak untuk memberikan yang terbaik. Sehingga, proses kepemimpinan (*leading*) dapat berjalan dengan maksimal dan dinamis. Demi terwujudnya proses kepemimpinan yang ada, maka yayasan menanamkan nilai-nilai dan jiwa pondok dalam melaksanakan kegiatan unit usaha. Pembimbing memberikan masukan demi peningkatan unit usaha. Ketua mengarahkan para anggotanya dalam kegiatan unit usaha. Tiap-tiap individu diharapkan memiliki jiwa kepemimpinan demi mengembangkan kualitas diri secara bersama

#### **4. Pengawasan (*Controlling*)**

Pengawasan merupakan proses pengendalian dan pengukuran sekaligus perbaikan terhadap pelaksanaan kerja bawahan, agar rencana-rencana yang telah

dibuat untuk mencapai tujuan dapat terselenggara.<sup>17</sup> Pengawasan adalah salah satu diantara fungsi manajemen, yang dibutuhkan untuk menjamin agar semua keputusan, rencana dan pelaksanaan kegiatan mencapai tujuan dengan hasil yang baik dan efisien.<sup>18</sup> Tujuan dalam proses pengawasan (*controlling*) adalah untuk mengevaluasi keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis sesuai dengan indikator yang telah ditetapkan. Mengambil langkah klarifikasi dan koreksi atas penyimpangan yang ditemukan. Serta melakukan berbagai alternatif solusi atas berbagai masalah yang terkait dengan pencapaian tujuan dan target bisnis.

Dilihat dari segi pengontrolan/ *controlling*, setiap unit usaha yang ada pada Lembaga Pengembangan Dakwah (LPD) Al-Bahjah melakukan evaluasi terhadap kegiatan yang telah diberlakukan setiap hari, mingguan, bulanan, bahkan setiap 3 bulan sekali.

Evaluasi harian dilakukan dalam mengontrol uang masuk dan keluar, serta proses pengawasan terhadap kinerja karyawan dan staff yang dilakukan oleh ketua. Evaluasi mingguan merupakan kegiatan yang diberlakukan guna mengidentifikasi kendala serta mencari solusi dalam permasalahan yang ada. Hal tersebut terkait mengontrol barang masuk dan keluar, serta sirkulasi hutang dan piutang yang ada.

Evaluasi bulanan melibatkan pembimbing dalam melakukan proses pengontrolan. Seluruh staff dan pembimbing bersama melakukan evaluasi terhadap kinerja yang telah dilaksanakan selama sebulan penuh. Hal tersebut termasuk dalam laporan keuangan bulanan dan pengontrolan pembimbing terhadap unit usaha.

Evaluasi triwulanan merupakan audit terhadap proses kegiatan unit usaha yang ada. Tiap-tiap bagian wajib melaporkan uang masuk dan keluar selama 3 bulan perjalanan unit usaha tersebut. Laporan tersebut dilaporkan kepada bagian yayasan koperasi pesantren yang merupakan sentral kegiatan ekonomi di pesantren. Pada proses selanjutnya, divisi ekonomi yayasan akan melaporkan aktivitas unit usaha kepada pimpinan pondok, yang kemudian akan dilaporkan kepada Lembaga Badan Wakaf Lembaga Pengembangan Dakwah (LPD) Al-Bahjah

## **B. Penerapan Gaya Kepemimpinan pada LPD Al Bahjah Cirebon**

Gibson mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah suatu usaha menggunakan suatu gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan. Sedangkan menurut Winardi kepemimpinan adalah hubungan dimana satu orang yakni pimpinan mempengaruhi pihak lain untuk bekerja sama secara suka rela dalam usaha mengerjakan tugas-tugas yang berhubungan untuk mencapai hal yang diinginkan.<sup>19</sup>

<sup>17</sup> Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian, Dan Masalah*. 44

<sup>18</sup> Syamsi, *Pokok-Pokok Organisasi Dan Manajemen*. 113

<sup>19</sup> Agusti Handayani, "Analisis Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Tenaga Kerja Propinsi Lampung," *Administrasi Publik Dan Pembangunan* 1 (2010). 85



Melihat dari penjelasan mengenai pengertian kepemimpinan di atas dapat di simpulkan bahwa teori kepemimpinan merupakan teknik dan kemampuan dasar seorang pimpinan dalam mempengaruhi dan mengendalikan bawahan, agar mau melaksanakan segala jenis pekerjaan yang ditugaskan dengan efektif dan efisien. Maka pimpinan harus bisa membagi tugas yang secara adil kepada setiap bawahannya, sehingga bawahannya merasa tidak terlalu berat atas tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.

Kepemimpinan adalah bentuk manajemen yang melibatkan para manajer paling langsung dengan bawahan untuk bekerja bersama-sama dan melalui orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>20</sup>

Gaya komunikasi kepemimpinan Ketua Yayasan dalam mengelola Lembaga Pengembangan Dakwah Al Bahjah yang dibangun dengan pola yang dibagi sesuai dengan tingkatan dan kawasan kerja dan beratnya beban di yayasan itu sendiri. Baik dari aspek kepemimpinan maupun aspek tanggung jawab. Setidaknya ada dua hal yang sangat terlihat dari penerapan pola kepemimpinan yang dapat dilihat dari pola kerja dalam struktur organisasinya. *Pertama*, adanya penerapan pembagian kerja dan *kedua*, adanya sistem delegasi wewenang.

### 1. Pembagian Kerja

Setiap pemimpin tidak mungkin bekerja sendirian dalam usaha mewujudkan tugas pokok organisasinya. Ia tidak akan mampu berbuat banyak, meskipun dengan mengerahkan seluruh tenaga, pikiran, dan kemampuannya. Agar pekerjaan organisasi menjadi efektif dan efisien diperlukan pembagian kerja dimana setiap posisi dalam struktur kelompok memiliki peranan.

Dalam pelaksanaan aktivitas harian ada lima bidang yang menjadi pemilihan dalam struktur organisasi yayasan, masing-masing menunjukkan tanggung jawab yang harus ditangani, sekalipun memang dimungkinkan kerjasama antar bidang.

Wewenang Kepala bidang ekonomi adalah hal yang bersifat manajerial teknis operasional di unit usaha masing-masing. Selain itu, Kepala bidang ekonomi diberi wewenang untuk berimprovisasi dalam pengelolaan unit-unit usaha yang ada di LPD Al Bahjah.

Unsur-unsur pembagian tugas demikian semakin memperjelas adanya unsur kepemimpinan formal dalam Yayasan Al Bahjah. Sebuah kewenangan bidang dijalankan dengan fungsi kerja tim (*team work*), sehingga setiap tugas akan dijabarkan, dikalkulasi berdasarkan pembagian wilayah garapan masing-masing. Pembagian semacam ini dari awal berdirinya telah terpola di dalam kerja- kerja struktur kepemimpinan di Yayasan Al Bahjah dan berlaku dalam beberapa tingkatan manajemen.

<sup>20</sup> Agus Subardi, *Manajemen Pengantar Edisi Revisi* (Yogyakarta: Upp Amp Ykpn, 2001). 160

## 2. Delegasi Wewenang

Sistem delegasi kewenangan pada dasarnya merupakan salah satu unsur kepemimpinan formal. Dengan dilakukannya pendelegasian wewenang, segala macam urusan tidak tertimbun di pundak pimpinan tertinggi, sekalipun sang pemimpin menduduki struktur kewenangan tertinggi dalam piramida kekuasaan organisasi. Pendelegasian memungkinkan seorang pemimpin berbagi peran dengan bawahannya dalam bentuk yang bisa dievaluasi, terukur dan bisa sewaktu-waktu kewenangan yang didelegasikan lagi ditarik kembali apabila memang dirasa perlu.

Pada tatanan ini komunikasi kepemimpinan masih sangat terlihat jelas dalam Yayasan Al Bahjah. Pendelegasian tersebut dilakukan berdasarkan pos yang telah ditentukan dalam pembagian kerja. Secara umum, hal tersebut terlihat misalnya dalam pembatasan masa jabatan, mekanisme pergantian kepemimpinan dan cara pertanggungjawaban kepemimpinan tersebut seperti dijelaskan di atas. Kepala Unit usaha ditunjuk untuk mengelola usaha sekaligus mendapatkan pelimpahan kewenangan menjalankan visi dan misi yayasan di bidang ekonomi.

Peneliti melakukan wawancara dengan Sekretaris Yayasan Al Bahjah mengenai periode kepala unit usaha: Proses periode kepemimpinan kepala unit usaha akan diganti atau mungkin akan ditunjuk kembali sesuai dengan mekanisme pergantian kepemimpinan yang prosedural. Dan yang terpenting, Kepala unit usaha tersebut mendapatkan kesempatan untuk melaporkan hasil kerjanya dengan cara-cara yang dinilai dan terukur dari sudut pandang visi dan misi, serta garis besar haluan yang telah dirumuskan oleh yayasan. Upaya menerapkan unsur-unsur formalitas dalam kepemimpinan di Yayasan Al Bahjah merupakan sebuah eksperimentasi kepemimpinan Yayasan sekaligus kritik terhadap pola kepemimpinan yang berlaku di yayasan pada umumnya yang berpola karismatik.

Faktor efisiensi dalam struktur kepemimpinan formal merupakan unsur pokok. Oleh karenanya kepemimpinan formal selalu berhubungan dengan pertimbangan-pertimbangan efisiensi pula dalam setiap keputusan baik terkait pada penetapan personal maupun dalam hal kinerja. Untuk penempatan personal dalam struktur kepemimpinan formal idealnya berpijak pada individu yang sesuai dengan kebutuhan organisasi sedangkan pada kinerja bersandarkan pada satu penilaian kerja yang dapat diukur dan dievaluasi. Kedua hal ini dapat dilaksanakan secara efektif apabila birokrasi yang dibangun mampu melakukan pemisahan yang tegas dan sistematis antara apa yang bersifat pribadi, seperti emosi, perasaan, hubungan sosial pribadi.

Perbedaan kepemimpinan formal dengan kepemimpinan informal adalah bahwa kepemimpinan informal digerakkan oleh simpati, kemurahan hati, lamban dan penuh perasaan. Sedangkan birokrasi modern rasional atau formal memerlukan keahlian atau profesional yang lepas dari emosi dan penempatan yang tepat sesuai

dengan profesionalisme yang dimilikinya. Pola Kepemimpinan Yayasan Al Bahjah terhadap kepala unit usaha yang berada di bawah naungan yayasan, meski dibangun berdasarkan unsur-unsur serta pola formal ternyata pada prakteknya masih tetap melahirkan inkonsistensi.

Komunikasi formal lahir didasarkan oleh kebangkitan sains, teknologi dan seni berorganisasi yang terdiri dari penalaran yang cermat. Tetapi harus diakui komulasi dari produk-produk dari pemikiran rasional, di sisi lain menghasilkan efek-efek yang tidak diharapkan dan sering berlawanan, yang tidak dapat dikatakan rasional dalam pengertian definitif apa pun dari istilah ini. Seperti yang terjadi didalam kepemimpinan Yayasan Al Bahjah walaupun secara struktural diatur menurut norma-norma hukum, dan sifat hubungan dengan bidang-bidang atau struktur lainnya diatur dengan seksama, namun dalam tindakan-tindakan kepemimpinan masih terjadi inkonsistensi-inkonsistensi terhadap tipe kepemimpinan formal itu sendiri.

Dalam konteks ini pola kepemimpinan campuran yaitu kombinasi formal dan informal, ditemukan dalam pola kepemimpinan di Yayasan Al Bahjah, namun unsur-unsur informalnya bukan dari aspek sumber otoritasnya, melainkan pada praktek-praktek atau prosedur kerja dan wewenang antar struktur kepemimpinannya yang masih berpola tradisional. Di Yayasan Al Bahjah pola kerja dibagi berdasarkan bidangnya. Di sinilah sesungguhnya telah terbangun formalitas dalam berorganisasi sehingga pola kepemimpinan dalam Yayasan Al Bahjah dengan begitu bisa dikatakan bertipe formal. Tugas pengelolaan yayasan telah dibagi ke dalam pembidangan yang lebih spesifik, dimana dari *top manager* lebih banyak membutuhkan kecakapan konseptual, lalu semakin ke bawah semakin membutuhkan kecakapan teknis. Lima bidang yang menjadi pemilahan dalam struktur organisasi Yayasan Al Bahjah, masing-masing menunjukkan tanggungjawab yang harus ditangani, sekalipun dimungkinkan kerja sama antar bidang.

Yayasan Al Bahjah merupakan yayasan lembaga pengembangan dakwah yang menaungi 5 (lima) bidang kerja, yaitu pendidikan, wakaf dan infrastruktur, umum dan diplomasi, ekonomi, serta media dan dakwah. Corak kepemimpinan di Yayasan Al Bahjah ini pun masih kental dengan corak kharisma seorang kiyai. Tetapi seberapa pandai seorang pimpinan atau kiyai sebuah pondok pesantren dan yayasan mampu memanfaatkan kharisma yang dimiliki tersebut untuk kemajuan lembaganya. Perkembangan Al Bahjah banyak dinilai disebabkan oleh kharisma yang dimiliki oleh pimpinannya yang merupakan figure sentral yaitu KH. Yahya Zaenul Mu'arif, Lc., MA. Meski demikian menurut pengurus yayasan, Buya Yahya merupakan sosok yang bersikap moderat. Dalam menjalankan kepemimpinannya, beliau tidak memaksakan ide yang dikehendakinya. Beliau memusyawarahkan setiap masalah yang terjadi pada lembaga Al Bahjah yang di bawah naungan yayasan.

Banyak yang mengatakan bahwa corak kepemimpinan kharismatik dapat mengancam kemajuan suatu lembaga atau pesantren namun, di sisi lain kharisma kiyai dalam pesantren mampu menjadi lembaga strategis penggerak pengembangan lembaga. Melalui gaya kepemimpinan kharismatik ini pula instruksi dari kiai dapat begitu lancar dijalankan oleh para Ustadz atau santrinya tanpa hambatan psikologis seperti tindakan indisipliner. Dengan kharismatik ini pula Yayasan Al Bahjah mempunyai daya pikat tersendiri yang membuat lembaga pendidikan yang berada di bawah naungan yayasan menjadi terkenal dan dikunjungi oleh calon santri atau siswa dari berbagai penjuru.

Penyelenggaraan kegiatan ekonomi di Yayasan Al Bahjah merupakan komunitas tersendiri di bawah kepemimpinan Buya Yahya. Bentuk kepemimpinannya fleksibel, dengan menggunakan gaya kepemimpinan kharismatik yang diwarnai corak demokratik. Kepemimpinan demokratis Buya Yahya terlihat dalam memutuskan segala sesuatu yang berkaitan dengan pengelolaan Yayasan yang diputuskan dengan musyawarah. Hal ini terwujud dengan adanya musyawarah sebagai bentuk kepemimpinan beliau yang demokratis. Dengan pola kepemimpinan sebagaimana dimaksud, mampu mengkomunikasikan visi dan misi lembaga yang dipimpinnya kepada divisi-divisi di bawah naungan yayasan.

Karismatik yang dimilikinya terletak pada pandangan para bawahannya. Walaupun kepemimpinan kharismatik memiliki kekurangan, tetapi tidak serta merta hal ini harus dihilangkan karena kenyataannya lembaga yang berada di bawah naungan yayasan, bisa eksis hingga sekarang juga dengan kepemimpinan kharismatik tersebut. Yang dibutuhkan adalah penerapan pola kepemimpinan yang lebih direncanakan dan dipersiapkan sebelumnya. Kharisma yang ada, dengan demikian akan diperkuat dengan beberapa sifat baru yang akan mampu menghilangkan kerugian dari kepemimpinan kharismatik. Prinsip utama yang digunakan adalah diktum yang sudah lama dikenal di pesantren sendiri, yaitu *"al- Muhāfazhatu `ala al-qadīm al-ṣālih wal-akhzu bil-jadīd al-aṣlah"* (Memelihara warisan lama yang masih baik, namun jika ada kreasi baru yang lebih baik, maka yang baru itulah yang dipakai). Apalagi pola kepemimpinan kiyai didapat secara alami, sehingga kemungkinan kepemimpinan yang relatif stabil atau baik susah ditemui. Maka dari itu yang lebih penting bagaimana kharismatik tersebut dikelola dengan baik sehingga menimbulkan kemajuan yang luas diberbagai bidang.

Kesuksesan Buya Yahya dalam memajukan yayasan al Bahjah dengan kharismatiknya ini karena kharismanya digunakan tidak untuk kelanggengan kepemimpinan dia, tetapi digunakan secara tepat untuk simbolisasi perjuangan mereka. Kiyai sebagai pemimpin sekaligus pengasuh, dalam mengelola yayasan berdasarkan atas kesepakatan bersama anggota lain dalam struktur kepemimpinan. Hal ini dapat dilihat pada berbagai program yang telah diselenggarakan, seperti halnya

peningkatan kualitas sumber daya yang dimiliki, pengembangan gedung-gedung dan fasilitas yayasan yang lain, pengembangan unit usaha dan sebagainya.

Manajemen atau pengelolaan terhadap sumber daya yang ada, dapat dipahami dan dirumuskan sebagai proses pengelolaan dan pemanfaatan sumber daya, terutama yang terfokus bagaimana pola kepemimpinan yang diterapkan efektif dan efisien. Efektif dalam arti mampu memilih tujuan yang hendak dicapai dengan menggunakan kemampuan yang dimiliki, untuk memperoleh hasil yang memuaskan. Sedangkan efisien berarti menggunakan segenap kemampuan yang ada dengan cara yang baik dan benar.

#### IV. PENUTUP

Pola manajemen ekonomi yang diterapkan oleh LPD Al-Bahjah Cirebon diimplementasikan melalui empat fungsi manajemen, yakni perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengontrolan. Secara keseluruhan, manajemen unit usaha LPD Al Bahjah memiliki kualitas yang baik. Seluruh pengelola unit usaha berada dalam tujuan yang terintegrasi dalam satu sistem.

Implementasi gaya kepemimpinan dalam pengembangan unit usaha di LPD AL Bahjah, ditemukan pada praktek-praktek atau prosedur kerja dan wewenang antar struktur kepemimpinannya yang masih berpola informal. Di Yayasan Al Bahjah pola kerja dibagi berdasarkan bidangnya yaitu bidang pendidikan, wakaf dan infrastruktur, umum dan diplomasi, ekonomi, media dan dakwah. Disinilah sesungguhnya telah terbangun formalitas dalam berorganisasi sehingga pola kepemimpinan dalam Yayasan Al Bahjah dengan begitu bisa dikatakan bertipe formal.

#### V. DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Ma'ruf. *Manajemen Berbasis Syariah*. Yogyakarta: Aswaja Presindo, 2012.
- Azizah, Siti Nur. "Pengelolaan Ekonomi Pesantren Berbasis Ekoproteksi." *Jurnal Ekbisi IX* (2014).
- Draf, Ricarld L. *Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat, 2006.
- Fasa, Muhammad Iqbal. "Manajemen Unit Usaha Pesantren (Studi Kasus Pondok Modern Darussalam Gontor 1 Ponorogo Jawa Timur)." UIN Sunan Kalijaga, 2014.
- Griffin. *Manajemen*. 7th ed. Jakarta: Erlangga, 2004.
- Hamalik, Oemar. *Manajemen Pengembangan Kurikulum*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006.
- Handayani, Agusti. "Analisis Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Tenaga Kerja Propinsi Lampung." *Administrasi Publik Dan Pembangunan 1* (2010).
- Handoko, T. Hani. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2012.
- Hasibuan, Malayu. *Manajemen: Dasar, Pengertian, Dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2001.
- Mujamil, Qomar. *Manajemen Pendidikan Islam Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*. Malang: Erlangga, 2010.
- Mulyono, Indriyo Gitosudarmo dan Agus. *Prinsip Dasar Manajemen*. Yogyakarta: BPFE-

- Yogyakarta, 2001.
- Riyadi, Fuad. "Urgensi Manajemen Dalam Bisnis Islam." *Bisnis Dan Manajemen Islam* 3 (2015).
- Safaria, Triantoro. *Kepemimpinan*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2004.
- Schermerhorn, John R. *Manajemen*. Yogyakarta: Andi, 2000.
- Subardi, Agus. *Manajemen Pengantar Edisi Revisi*. Yogyakarta: Upp Amp Ykpn, 2001.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R & D*. Bandung: Alfabeta, 2013.
- Suparta, H. M. "Manajemen Ekonomi Pondok Pesantren: Studi PP. Al-Ashiriyah Nurul Iman Parung." *Jurnal Hikmah* Vol. XI (2015).
- Syamsi, Ibnu. *Pokok-Pokok Organisasi Dan Manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta, 1994.
- Usman, Husaini. *Manajemen; Teori Praktik Dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2008.
- Wiludjeng, Sri. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2007.
- Zailani, Abdullah. *Agama Pendidikan Islam Dan Tanggung Jawab Sosial Pesantren*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008.