

KEPEMIMPINAN DAN PRODUKTIVITAS KERJA

(Studi Tentang Perilaku Kepemimpinan Dalam Menunjang Produktivitas Kerja Karyawan di Pondok Pesantren Daarut Tauhiid Bandung)

Oleh
Adman, S.Pd¹

Abstrak

Kajian ini memfokuskan tentang perilaku kepemimpinan Daarut Tauhiid dalam menunjang produktivitas kerja karyawan. Hal tersebut dalam rangka memberikan jawaban atas pertanyaan mendasar; Perilaku kepemimpinan yang bagaimana yang mampu menunjang produktivitas kerja karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan angka hubungan sebesar 0,80, artinya terdapat derajat keeratan hubungan yang positif antara perilaku kepemimpinan dengan produktivitas kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan di pondok pesantren Daarut Tauhiid Bandung. Hal itu ditunjukkan dengan adanya; Pertama, beberapa indikator perilaku kepemimpinan yang terbentuk seperti keteladanan, kemampuan memotivasi, kemampuan dalam pengambilan keputusan, disiplin. merupakan bagian terpenting dalam menunjang produktivitas kerja karyawan. Dan hal tersebut merupakan kunci utama yang menjadi landasan dalam membentuk dan membangun Sumber Daya Manusia yang berkualitas. Kedua, Perilaku, sifat dan gaya Kepemimpinan tersebut menunjukkan peran yang penting dalam membentuk kepribadian dan kesadaran bagi karyawan di Pondok Pesantren DT tersebut. Ketiga, Nilai luhur yang menjadi acuan para karyawan dan santri di Pondok Pesantren DT diyakini dan melekat pada setiap individu karyawan.

Pendahuluan

Apapun bentuk suatu organisasi, pasti memerlukan seorang atau beberapa orang, untuk menempati posisi sebagai pemimpin (*leader*). Seseorang yang menduduki posisi pemimpin di dalam suatu organisasi mengemban tugas melaksanakan kepemimpinan. Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan. Ordway Tead (1935): "Leadership is the activity of influencing people to cooperate toward some goal which come to find desirable." Kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang agar mau bekerjasama untuk mencapai beberapa tujuan yang mereka inginkan. Kepemimpinan dapat pula diartikan sebagai kemampuan atau ketangkasan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama.

Dalam kepemimpinan dikenal adanya model atau gaya kepemimpinan. Model atau gaya kepemimpinan ternyata tidak terlepas dengan karakteristik pemimpin yang memegangnya. Untuk mendapatkan karakteristik kepemimpinan yang ideal dan sesuai dengan tuntutan kebutuhan maka perlu studi yang

^{1 1} Dosen Program Studi Pendidikan Manajemen Perkantoran Jurusan Pendidikan Ekonomi FPIPS UPI Bandung.

mendalam tentang kepemimpinan ini. Dengan cara itu kita akan mendapatkan gambaran konkrit tentang model dan karakter kepemimpinan yang diharapkan pada masa-masa yang akan datang.

Gaya dan perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin sebuah organisasi sangat berpengaruh terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan. Untuk mengetahui perilaku yang seperti apa yang dapat berpengaruh terhadap produktivitas, maka dapat menarik hubungan antara perilaku kepemimpinan dengan produktivitas kerja karyawan, dengan pendekatan yang lebih konkret. Adapun model pendekatan yang memungkinkan kita lakukan antara lain melalui gaya atau tipe kepemimpinan, model kepemimpinan, dan perilaku kepemimpinan. Pendekatan perilaku inilah yang selanjutnya penulis coba gali lebih mendalam, perilaku yang bagaimana yang dapat berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan. Untuk mengkaji lebih lanjut tentang hal tersebut maka diperlukan pembuktian dengan dasar teoritis serta suatu proses penelitian yang mendetail.

Dalam pembahasan ini penulis ingin mengetengahkan tentang tipologi kepemimpinan yang akan berkaitan dengan produktivitas kerja, terutama adalah produktivitas kerja karyawan. Karyawan yang dimaksud tidaklah sama dengan karyawan pada perusahaan-perusahaan atau pada instansi-instansi lainnya. Penelitian diadakan di pondok pesantren Daarut Tauhiid Bandung. Karakteristik karyawan pada pesantren cenderung bersifat sentralistik, artinya selalu patuh dan tunduk kepada pimpinannya. Karena pemimpin sebuah pesantren tentu berbeda pula dengan pemimpin organisasi lainnya. Karyawan pada sebuah pesantren dengan demikian adalah santri, yang dalam kehidupan kesehariannya selalu berada dan tinggal dilingkungan pesantren. Dengan demikian, artikel ini memberikan gambaran tentang perilaku kepemimpinan yang menunjang produktivitas karyawan di pondok pesantren.

Dengan demikian, hipotesis penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut: “Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara perilaku kepemimpinan dengan produktivitas kerja karyawan di Pondok Pesantren Daarut Tauhiid Bandung”.

Kajian Pustaka

Perilaku Kepemimpinan

Teori yang menggunakan perilaku memandang bahwa kepemimpinan dapat dipelajari dari pola tingkah laku, dan bukan dari sifat-sifat (*traits*) pemimpin. Alasannya sifat-sifat seorang relatif sulit untuk diidentifikasi. Halpin (1959) menyatakan tentang keharusan dibedakannya antara kepemimpinan dengan tingkah laku pemimpin. Dalam pengertian yang dipertentangkan antara kepemimpinan dan tingkah laku pemimpin (*leadership dan leader behavior*), ialah bahwa tingkah laku pemimpin lebih ditekankan pada tingkah laku yang dapat diobservasi (*observed behavior*) daripada kapasitas nyata yang dapat diangkat dari tingkah laku tersebut. Dalam hal ini para pendukung teori perilaku mengungkapkan bahwa cara seseorang bertindak akan menentukan keefektifan kepemimpinan orang bersangkutan.

Fidler (1973) secara jelas membedakan antara perilaku kepemimpinan dengan gaya kepemimpinan. Dikemukakan bahwa perilaku kepemimpinan

merupakan tindakan-tindakan spesifik seorang pemimpin dalam mengarahkan dan mengkoordinasikan kerja anggota kelompok. Sebagai contoh, pemimpin membimbing atau memberikan saran-saran kepada yang dipimpinnya. Sedangkan gaya kepemimpinan adalah hal-hal yang mendasari tindakan pemimpin (need structure) yang mendorong perilakunya dalam berbagai situasi kepemimpinan. Perilaku kepemimpinan, gaya kepemimpinan, dan sifat kepemimpinan dari masing-masing pemimpin memiliki ciri khas.

Perilaku kepemimpinan yang cocok dalam satu situasi belum tentu sesuai dengan situasi yang lain, akan tetapi, perilaku kepemimpinan keefektifannya tergantung pada banyaknya faktor. Nanang Fatah, (1996), mengemukakan bahwa perilaku pemimpin dipengaruhi oleh empat faktor-faktor. *Pertama*; faktor keluarga yang langsung maupun tidak langsung telah melekat pada dirinya. *Kedua*: latar belakang pendidikannya yang berpengaruh dalam pola pikir, pola sikap tingkah lakunya. *Ketiga*: pengalaman yang mempengaruhi kebijaksanaan dan tindakannya. *Keempat*: lingkungan masyarakat sekitar akan menentukan arah yang harus diperankannya. Bagaimana pemimpin berperilaku dipengaruhi oleh latar belakang pengetahuan, nilai-nilai dan pengalaman mereka. Disamping itu pemimpin harus mempertimbangkan kekuatan situasi seperti iklim organisasi, sifat tugas, tekanan waktu, sikap anggota, faktor lingkungan organisasi.

Salah satu wujud dari perilaku kepemimpinan adalah sifat keteladanan. Keteladanan adalah sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Apabila seorang pemimpin sudah mampu menunjukkan keteladannya maka siapapun yang menjadi pengikutnya akan patuh dan tidak ada keraguan lagi untuk selalu mentaatinya. Adapun wujud dari sifat keteladanan ini antara lain ditunjukkan dengan akhlak yang baik. Akhlak yang baik dari seorang pemimpin seperti kita ketahui yang ditunjukkan oleh baginda Rasulullah Muhammad SAW, seperti tertera dalam Al Qur'an (yang diterjemahkan): "*Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri tauladan yang baik bagimu, (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari Kiamat dan dia banyak berdzikir menyebut (asma) Allah.*" (Al Ahzab, 21)

Selanjutnya adalah sifat disiplin. Disiplin yang sudah teruji tidak hanya sekedar menjadi sifat saja akan tetapi sudah merupakan perilaku disiplin dan hal ini ditunjukkan langsung oleh pemimpin. Selain itu, indikator lain dari keteladanan seorang pemimpin antara lain, rasa tanggung jawab, prestasi kerja yang dimiliki oleh seorang pemimpin, adanya tauladan atau contoh langsung yang ditunjukkan oleh diri pemimpin.

Wujud selanjutnya dari perilaku kepemimpinan adalah kemampuan untuk memotivasi seseorang. Memotivasi seseorang secara langsung atau tidak langsung, membangkitkan potensi yang dimiliki orang tersebut, sehingga ia berusaha mencapai tujuan pribadi dan organisasi secara efektif dan efisien. Kemampuan untuk mengambil keputusan yang berkualitas juga merupakan wujud dari perilaku kepemimpinan. Helga Drumond (1995) menyatakan pengambilan keputusan adalah segala hal mengenai penciptaan kejadian-kejadian dan pembentukan masa depan. Sementara proses pengambilan keputusan adalah menyangkut peristiwa-peristiwa yang menjurus pada saat pemilihan dan

sesudahnya, sementara sebuah keputusan berarti memutuskan, yaitu menentukan sebuah pilihan atau arah tindakan tertentu.

Kemampuan berkomunikasi merupakan wujud berikutnya dari perilaku kepemimpinan. Kemampuan ini akan terlihat pada indikator-indikator sebagai berikut: *kemampuan retorika*, hal ini merupakan kemampuan yang melekat pada diri seorang pemimpin. Pada hakekatnya pemimpin sesuai dengan perannya dia akan menyampaikan ide-idenya kepada para bawahannya, untuk menyampaikan hal tersebut harus didukung oleh kemampuan untuk menyampaikan secara efektif, menyangkut kemampuan menyampaikan secara efektif inilah yang kita kenal dengan retorika. Selanjutnya ialah seorang pemimpin dalam menyampaikan setiap ide-idenya harus mudah dipahami oleh bawahannya, kemampuan ini harus dimiliki oleh seorang pemimpin dalam rangka menunjang efektivitas kepemimpinan pula. Tekait dengan kemampuan berkomunikasi ini, pemimpin juga harus memahami obyek dalam menjalankan tugas kepemimpinannya. Yang dimaksud adalah seorang pemimpin harus memahami betul setiap tindakan yang dilakukannya, baik yang menyangkut dengan dirinya juga dengan orang lain atau para bawahannya.

Dalam hubungannya dengan perilaku kepemimpinan, visi dan misi organisasi dipandang sebagai inovasi dalam proses menjalankan tugas kepemimpinan. Visi dan misi ini dominan sekali peranannya dalam proses pengambilan keputusan bagi pemimpin, termasuk juga dalam menentukan kebijakan dan penentuan strategi organisasi. Visi merupakan salah satu atribut kunci kepemimpinan, yang sekaligus menjadi “sole guideline” bagi setiap anggota organisasi dalam beraktivitas.

Produktivitas

Produktivitas yang diukur oleh daya guna (efisiensi) penggunaan personel sebagai tenaga kerja, Produktivitas ini digambarkan dari ketepatan penggunaan metode atau cara kerja dan alat yang tersedia sehingga volume dan beban kerja dapat diselesaikan sesuai waktu yang tersedia. Hasil yang diperoleh bersifat non material yang tidak dapat dinilai dengan uang sehingga produktivitas kerja ini hanya dapat digambarkan melalui efisiensi personal dalam melak-sanakan tugas-tugas pokoknya. Produktivitas ini dapat diperoleh gambarannya dari dedikasi, loyalitas, kesungguhan, disiplin, ketepatan penggunaan metode atau cara kerja dan lain-lain yang tampak selama personal sebagai tenaga kerja melaksanakan volume dan beban kerjanya.

Komaruddin (1986) berpendapat bahwa produktivitas itu merupakan perbandingan antara hasil kegiatan (yang disebut “output”) dan segenap pengorbanan untuk mencapai hasil tersebut (yang disebut “input). Kemudian ditambahkan bahwa produktivitas adalah ukuran sampai sejauh mana sumber-sumber daya disertakan dan dipadukan dalam organisasi dan digunakan untuk mencapai seperangkat hasil.

Hal tersebut sejalan dengan definisi yang diungkapkan oleh International Labour Office (1986) merumuskan bahwa produktivitas adalah perbandingan antara keluaran (*output*) dan masukan (*input*). Dari uraian di atas dapat dijelaskan bahwa produktivitas yang dimaksud adalah produktivitas yang dipandang dari

sudut non ekonomi, yaitu hal yang terkait pada kualitas, dan analisa yang digunakan kualitatif, dalam hal ini adalah kualitas tenaga kerja atau karyawan.

Faktor kunci yang mempengaruhi tinggi rendahnya produktivitas adalah sikap orang-orang yang bekerjasama. Untuk memacu agar karyawan memiliki produktivitas yang tinggi maka usaha yang harus dilakukan adalah usaha perbaikan sumber daya manusia, sehingga akan ditemukan sumber daya manusia yang profesional. David H. Maister (1999) menekankan profesionalisme bukan hanya sekedar pengetahuan teknologi dan manajemen tetapi profesionalisme lebih merupakan suatu sikap. Lebih lanjut ia mengemukakan: "The opposite of the word profesional is not unprofesional but rather technician."

Produktivitas kerja karyawan dipengaruhi oleh faktor intern (organisasi) diantaranya adalah struktur organisasi, pola manajemen yang dianut, keberadaan karyawan itu sendiri dan faktor ekstern yaitu faktor kepemimpinan dan lingkungan. Faktor kepemimpinan merupakan faktor kontrol yang akan menjadi stabilisator dalam usaha menunjang produktivitas kerja karyawan, terutama kepemimpinan yang secara internal dan eksternal memahami betul hakekat kepemimpinannya, yaitu kepemimpinan yang cenderung aplikatif terhadap fenomena yang dihadapi oleh organisasi terutama karyawan dalam menghadapi segala pekerja. Produktivitas kerja memiliki keterkaitan yang tidak dapat dipisahkan dengan faktor-faktor yang saling mempengaruhinya.

Metode Penelitian

Sampel

Sampel penelitian adalah karyawan Pondok Pesantren Daarut Tauhiid Bandung. Jumlah populasi karyawan di Pondok Pesantren Daarut Tauhiid adalah sebanyak 250 orang. Untuk keperluan penelitian ini maka diambil sebanyak 10 %, yaitu sebanyak 25 orang. Jadi sampel yang diambil dalam proses penelitian ini adalah sebanyak 25 orang.

Data

Data yang didapat bersifat kuantitatif. Sesuai dengan judul penelitian, maka angket dibuat dalam dua jenis yaitu :

1. Angket A, yaitu tentang perilaku kepemimpinan (variabel X)
2. Angket B, yaitu tentang produktivitas kerja karyawan (variabel Y)

Dari dua angket tersebut untuk mengetahui gambaran real obyek penelitian maka dibuat masing-masing ke dalam 30 bulir. Dari 30 bulir tersebut terdapat bulir yang berisi pernyataan positif dan juga bulir yang berisi pernyataan negatif. Bulir negatif dimaksudkan untuk mengontrol bulir yang berisi pernyataan positif. Selanjutnya untuk mengetahui secara pasti mengenai bulir-bulir angket tersebut dibuat pemetaan bulir angket X dan Y, selanjutnya seperti tercantum dibawah ini:

Tabel 1. Pemetaan Bulir Angket Variabel X

NO	INDIKATOR	NO. BULIR	Σ	+	-
1	Keteladanan	1,2,3,4,5,6,7	7	1,2,3,4,5,7	6

2	Memotivasi	8,9,10,11,12,13,14	7	8,9,10,11,12,13,14	12,8
3	Pengambilan Keputusan	15,16,17	3	15,16	17
4	Kemampuan Berkomunikasi	18,19,20,21,22,23	6	18,19,20,22,23	21
5	Penekanan Visi dan Misi	24,25,26,27,28,29,30	7	24,25,27,28,29,30	26

Tabel 2. Pemetaan Bulir Angket Variabel X

NO	INDIKATOR	NO. BULIR	Σ	+	-
1	Disiplin	1,2,3,4,5,6	6	1,3,4,5	2,6
2	Tanggung jawab	7,8,9,10,11,12,13	7	7,8,9,10,11,12,13	-
3	Kerjasama	14,15,16,17,18,19	6	14,15,16,17,18,19	-
4	Pengawasan	20,21,22,23,24,25	6	20,21,22,23,24	25
5	Evaluasi	26,27,28,29,30	5	24,25,27,28,29,30	-

Pada penelitian ini diambil sebanyak 25 orang dari 250 orang karyawan. Namun setelah instrumen disebar, ternyata hanya kembali 24 buah angket. Dengan demikian, penulis hanya mengolah data dari angket sebanyak 24 yang diterima tersebut. Data yang diperoleh diolah dengan mempergunakan teknik pengolahan data statistik *non parametrik*.

Uji Hipotesis

Untuk mengetahui dan membuktikan hipotesis, maka langkah selanjutnya adalah melakukan pengujian hipotesis. Rancangan dari uji hipotesis tersebut dengan menggunakan pengujian hipotesis yaitu dengan menentukan *Koefisien Kontingensi*. Langkah-langkah pengujian ini adalah sebagai berikut :

- a. Menghitung nilai Chi Kuadrat (χ^2) dengan cara berikut :
 - Menyusun tabel frekuensi pengamatan
 - Menyusun tabel frekuensi harapan dengan rumus :

$$E_{ij} = \frac{(n_{i0} \chi n_{0j})}{N}$$

Keterangan:

- E_{ij} = Frekuensi harapan baris ke I dan kolom ke-j
 n_{i0} = Jumlah pada baris ke I
 n_{0j} = Banyaknya kolom ke j
 N = Banyaknya data(dari jumlah dua variabel)
- menyusun tabel kontingensi
 - menghitung nilai Chi Kuadrat (χ^2), dengan rumus :

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^r \frac{(O_{tj} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Keterangan :

- χ^2 = Chi kuadrat
 $\sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^r$ = Jumlah seluruh sel menurut kolom dan baris
 O_{ij} = Banyaknya data hasil pengamatan baris ke I dan kolom ke j
 E_{ij} = Banyaknya data harapan (data teoritis) baris ke I dan ke j

b. Uji Signifikansi hipotesis, dengan kriteria :

- Tolak H_0 jika $\chi^2_{hitung} > \chi^2_{tabel}$
 Terima H_0 jika $\chi^2_{hitung} \leq \chi^2_{tabel}$

c. Menghitung koefisien Kontingensi (C) dan koefisien Kontingensi Maksimum (C_{mak}) dan jakja dengan rumus ;

$$(1) C = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}} \quad (2) C_{mak} = \sqrt{\frac{m-1}{m}}$$

Keterangan :

- C = Nilai kontingensi
 C_{mak} = Nilai koefisiensi kontingensi maksimal
 χ^2 = Harga chi kuadrat yang diperoleh
 m = Harga minimum dari baris dan kolom
 n = Jumlah dari kedua frekuensi

d. Menghitung derajat keeratan Koefisien Kontingensi dengan rumus :

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}} : C_{mak} = \sqrt{\frac{m-1}{m}}$$

- e. Untuk mengetahui tinggi rendahnya derajat hubungan antara variabel X dengan variabel Y setelah derajat keeratan koefisiensi kontingensi diperoleh, maka dikonsultasikan dengan nilai C.

Hasil Perhitungan dan Pembahasan

Hasil perhitungan koefisien kontingensi diperoleh nilai $C_{hitung} = 0,57$ dan $C_{mak} = 0,71$. Hasil perbandingan keduanya diperoleh nilai 0,80. Nilai ini menunjukkan bahwa derajat keeratan hubungan yang positif dan cukup besar antara variabel X (perilaku kepemimpinan) dengan variabel Y (produktivitas karyawan). Berdasarkan tabel klasifikasi batas-batas nilai C, derajat keeratan sebesar 0,80, dengan demikian hasil penelitian dapat diklasifikasikan pada *kategori tinggi*.

Hal ini menunjukkan bahwa makin besar atau makin dekat harga c kepada C_{maks} makin besar derajat asosiasi antar faktor, artinya faktor yang satu makin berkaitan dengan faktor lain (Sudjana (1992), atau dengan kata lain derajat keeratannya tinggi. Dengan demikian menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan dalam menunjang produktivitas kerja karyawan mempunyai daya keeratan sebesar $0,80 \times 100\%$ atau sama dengan 80 %. Jadi dari hal tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa perilaku kepemimpinan menunjang produktivitas kerja karyawan di Pondok Pesantren Daarut Tauhiid Bandung sebesar 80 %, sedangkan sisanya sebesar 20 % dipengaruhi oleh variabel lain.

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai Chi Kuadrat hasil perhitungan (χ^2_{hitung}) sebesar 11,37 dan signifikansi pada taraf nyata (α) = 0,05 dan dk=4 diperoleh (χ^2_{tabel}) = 9,49. Dan setelah dibandingkan dengan nilai perhitungan atau nilai (χ^2_{hitung}), yaitu (χ^2_{hitung}) = 11,37 > (χ^2_{tabel}) = 9,49 dan dikonsultasikan dengan kriteria pengujian. Dengan demikian dapat ditafsirkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara variabel X (perilaku kepemimpinan) dengan variabel Y (produktivitas kerja karyawan). Dengan kata lain bahwa hipotesis kerja (H_a) yang penulis ajukan yakni "Terdapat hubungan positif yang signifikan antara perilaku kepemimpinan dengan produktivitas karyawan di pada Pondok Pesantren Daarut Tauhiid Bandung," dalam hal ini hipotesis dapat diterima dan terbukti pada taraf nyata (α) = 0,05

Hasil analisis data menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara perilaku kepemimpinan dalam menunjang produktivitas kerja karyawan. Nilai yang diperoleh menunjukkan kriteria tinggi, artinya hipotesis yang disampaikan dapat terbukti dan diterima, oleh karena itu hendaknya kondisi ini selalu ditingkatkan, minimal dipertahankan sebagai langkah antisipatif yang lebih konkrit. Kepemimpinan merupakan inti dari manajemen dalam sebuah organisasi yang merupakan perwujudan perilaku dari figur-figur pemimpin yang berkuasa, hal tersebut timbul dalam proses pelaksanaan kepemimpinan dalam sebuah organisasi atau institusi seperti Pondok Pesantren Daarut Tauhiid Bandung.

Pada penelitian ini, perilaku kepemimpinan yang dimaksud ialah kepemimpinan kolektif, yaitu perilaku kepemimpinan yang menekankan pada konsep kepemimpinan Daarut Tauhiid, yang memiliki karakteristik lurus bersih, dan mampu menjadi suri tauladan bagi umat, dalam melaksanakan aktivitas organisasi Pesantren. Pola kepemimpinan yang sudah terjiwai muncul dari kemampuan memotivasi, keakuratan pengambilan keputusan, kemampuan

berkomunikasi, konsistensi terhadap visi dan misi sebagai implementasi perilaku dzikir, fikir dan ikhtiar dalam kehidupan sehari-hari pada setiap aktivis, karyawan dan simpatisan Daarut Tauhiid. Dan didukung pula oleh tata nilai keimanan, keislaman, dan keikhlasan menuju kebersihan hati (*Qolbun Salim*) dalam pembinaan umat yang berdasarkan nilai Qur'an dan Hadist.

Produktivitas kerja karyawan pada Pesantren Daarut Tauhiid, adalah sikap produktif yang timbul dan terbentuk secara internal pada setiap karyawan dan santri DT karena dorongan nilai-nilai luhur yang senantiasa dikembangkan dan diberlakukan di Pondok Pesantren Daarut Tauhiid . Nilai-nilai luhur yang menjadi acuan pondok pesantren ini adalah nilai keimanan, keislaman, keikhlasan, ketawaduan, sikap wara' (hati-hati), kona'ah, kejujuran yang terpancar menjadi perilaku produktif seperti kedisiplinan, sikap kerjasama, rasa tanggung jawab, saling mengawasi dan mengevaluasi. Nilai-nilai tersebut diarahkan dalam rangka pembentukan pribadi muslim seutuhnya, yang bersumber pada Al Qur'an dan al Hadist. Nilai-nilai tersebut telah diaplikasikan secara mendalam oleh setiap santri dan karyawan dalam bentuk amalan sehari-hari. Kebiasaan ini telah berpengaruh pada pembentukan pribadi yang unggul dan produktif. Kajian produktivitas yang dimaksud adalah kajian produktivitas yang dianalisis secara kualitatif bukan ukuran kuantitatif berupa hasil atau produk, melainkan ditujukan pada aspek sumber daya manusia yaitu terbentuknya sumber daya manusia muslim yang unggul yang di dalamnya terbentuk sikap mental produktif pada setiap pribadi muslim .

Kesimpulan

Dari hasil penelitian, dapat ditarik kesimpulan bahwa perilaku kepemimpinan menunjang produktivitas kerja karyawan di Pondok Pesantren Daarut Tauhiid Bandung sebesar 80 %, sedangkan sisanya sebesar 20 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti. Nilai yang tinggi bagaimanapun juga bukanlah satu-satunya hal yang dapat menjamin kelangsungan hidup suatu organisasi. Hendaknya perlu diperhatikan secara serius faktor-faktor lain seperti peningkatan kemampuan dari karyawan secara internal berupa pendidikan dan keterampilan yang kadang-kadang hal ini jarang diperhatikan. Memperhatikan hal yang telah disebutkan akan menjadi salah satu daya dorong yang kuat dalam menunjang produktivitas kerja karyawan dengan lebih baik. Dan perlu diadakan evaluasi yang intensif terhadap kinerja karyawan agar dapat memberikan kontribusi optimal dalam mengembangkan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang unggul di organisasi.

Selain itu, untuk mengantisipasi dan menghadapi tantangan global, ada baiknya selalu diadakan pengawasan dan evaluasi secara intensif dan bersikap terbuka terhadap sistem organisasi. Terciptanya kondisi sistem organisasi yang terbuka merupakan salah satu kunci untuk menjaga keberlangsungan organisasi.

Oleh besarnya lembaga, komunikasi internal sering kali menjadi kendala. Untuk lebih meningkatkan peran perilaku kepemimpinan secara optimal maka hendaknya ciptakan suasana komunikasi yang lebih interaktif diantara semua pihak dalam pesantren.

Terbentuknya perilaku kepemimpinan Daarut Tauhiid yang sudah terinternalisasi dalam diri setiap pemimpin di organisasi adalah hal yang positif. Perilaku yang sudah terbentuk tersebut terus dikembangkan dan dipertahankan serta selalu dievaluasi agar tetap menjadi acuan dan dapat dilaksanakan dalam sehari-hari. Sedangkan bagi karyawan dan santri hendaknya lebih mengimplementasikan dan mengaplikasikan setiap perilaku yang positif. Perilaku, sifat dan gaya kepemimpinan, yang diperankanya hendaknya dapat diteladani, dicontoh dan dimaknai oleh para karyawan, santri secara langsung dalam interaksi keseharian pada lingkungan sekitar dan umat pada umumnya. Akan tetapi semuanya itu hendaknya tidak dijadikan pengkultusan atas individu yang menimbulkan rasa fanatisme berlebihan. Oleh karenanya hendaknya keterbukaan dan kelapangan dada menjadi ciri khas untuk menerima saran dan masukan sebagai bahan evaluasi.

Walaupun produktivitas kerja karyawan terbentuk karena pengaruh yang positif dari perilaku kepemimpinan yang berkembang dan berlaku di Pondok Pesantren Daarut Tauhiid, namun hendaknya tidak dianggap sebagai satu-satunya hal yang menjadi faktor keberhasilan kerja karyawan. Karena disamping hal tersebut, masih banyak faktor lain yang dapat berpengaruh pada produktivitas kerja karyawan, yang sengaja tidak masuk dalam penelitian ini. Memperhatikan beragam faktor selain yang telah diteliti akan menjadikan pondok pesantren tetap siap menghadapi segala tantangan dan mampu mengantisipasi kemungkinan-kemungkinan lain yang akan terjadi.

Daftar Pustaka

- Adair, John., 1951, *Effective Leadership*, diterjemahkan oleh Dahara Prize Kepemimpinan Efektif, Dahara Prize, Semarang.
- Anindita, Giana., 2000, Peran Kepemimpinan Dalam Membangun Kedisiplinan Karyawan di Yayasan Daarut Tauhiid Bandung, *Program D3 Unpad*, Bandung.
- Arikunto, Suharsimi., 1998, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Drumond, Helga., 1991, *Effective Decision Making*, Kogan Page Limited 120 Petonvile Road London N1.9JN, yang diterjemahkan oleh T. Hermaya (1995), Pengambilan Keputusan Efektif, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Fatah, Nanang., 1996, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Rosdakarya, Bandung.
- Fidler, F.E and Chemmer, M.M., 1974, *Leadership & Effective Management*, Gleinview Scot, Forreman & Company.

- Internasional Labour Office., 1986, *Penelitian Kerja dan Produktivitas*, Erlangga, Jakarta.
- Jenings, Eugene Emerson, dkk., 1991, *Leadership*, diterjemahkan oleh Hunneryoger ,S.G & I.L. Hekman (1992), Kepemimpinan, Efthar offset, Semarang.
- Komaruddin., 1993, *Menejemen Kantor Teori dan Praktek*, Trigenda Karya, Bandung.
- 1994, *Pengantar Manajemen Perusahaan*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Kusryanto, Bambang., 1996, *Meningkatkan Produktivitas Karyawan*, Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Maksum., 1999, *Mencari Pemimpin Umat*, Mizan , Bandung.
- Munawir, Imam. E.K., 1980, *Asas-asas Kepemimpinan dalam Islam*, Usaha Nasional, Jakarta.
- Nurdin, Diding., 1998, Pengaruh Kepemimpinan Kyai Terhadap Kualitas Sumber Daya Manusia, *Thesis tidak dipublikasikan*, PPS IKIP, Bandung.
- Schein, Edgar H., 1980, *Organizational Psychology*, Prentice Hall, Inc. Englewood, NJ. Diterjemahkan oleh Nurul Iman (1985) PPM, Midas Surabaya..
- Siswanto, Bedjo., 1990, *Manajemen Modern, Konsep dan Aplikasi*, Sinar Baru, Bandung.
- Surakhmad, Winarno., 1994, *Pengantar Penelitian Ilmiah Dasar Metode dan Teknik*, Tarsito, Bandung..
- Sutarto., 1995, *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Toha, Miftah., 1983, *Kepemimpinan dalam Manajemen, Suatu Pendekatan Perilaku*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Yuniarsih, Tjutju., 1998, *Manajemen Organisasi*, IKIP Bandung Press, Bandung.